

Ekonomia Sozialeko erakundeen kudeaketa orekatua: adierazleen sistema berri bat Ikastolen Elkartearentzat

Aitor Bengoetxea Alkorta, Unai del Burgo García,
María Jesús Luengo Valderrey
UPV/EHuren GEZKI Institutuko ikertzaileak eta UEUko kideak

Ekonomia Sozialeko erakundeetan (ESE), helburu ekonomikoak helburu sozialak lortzeko tresna edo bitarteko bat besterik ez dira. Horixe litzateke bi helburu mota horien artean dagoen oreka: helburu ekonomikoen garrantzia baina helburu sozialen lehentasuna. Oreka hori kudeatzeko, ESE-ek neurketa-tresna propioak landu behar dituzte. Gure ustez, tresna horiek kudeaketarako adierazleen sistemak dira (KAS). Lan honetan, ESE mota zehatz baten kasua aztertuko dugu, Ikastolen kooperatiba-esperientziaren kasua. *Balanced Scorecard* delakoan oinarrituta, KAS berritzaile bat proposatzea izango da gure ekarpen nagusia, zehazki, kudeaketarako lanabes integrala, erabilerraza eta koherenteagoa erakundeen balioekin: Ikastolen Kudeaketa Orekatuaren Sistema.

GAKO-HITZAK: Ekonomia Soziala · Kooperatibismoa · Ikastolak · Kudeaketaren kontrola · Kudeaketarako informazio-sistemak · Kudeaketarako adierazleen sistemak · Balanced Scorecard.

Balanced management of social economy institutions: a new system of indicators for the federation of ikastolak

In the Social Economy Organizations (ESO), economic goals are nothing but an instrument or a means to achieve social goals. This should be the balance between these two objectives: the importance of economic objectives but the priority of social objectives. To manage this balance, there is a need for ESO to take its own measurements. We understand these tools to be Management Indicator Systems (MIS). In this article we will analyze the case of a certain type of ESO, such as the cooperative experience of the Ikastolak. Based on Balanced Scorecard, our key contribution will be to propose an innovative MIS, a comprehensive and easy-to-use management tool, more consistent with institutional values: the Ikastolak Balanced Management System.

KEY WORDS: Social Economy · Cooperativism · Ikastolak · Management control · Management information systems · Management indicator systems · Balanced Scorecard.

<https://doi.org/10.26876/uztaro.121.2022.2>

Jasotze-data: 2020-11-23 *Onartze-data:* 2021-09-07

1. Sarrera

Kudeaketaren ikuspegitik, erakundeen jarduera planifikatu, gauzatu, kontrolatu eta, azken finean, edozein erabaki sostengatzeko, kudeaketarako informazio-sistema (KIS) formalizatuak erabiltzea guztiz komenigarria da. KIS formalizatuaren artean, kontabilitatea da sistemarik hedatuena (AECA, 2003a, 2003b; Amat eta beste, 2006; Blanco, 2008; Malles, 2006; Mallo, 1998). Gaur egungo testuinguru sozioekonomiko aldakor eta konplexuan, KISek erakundeen aldagai finantzarioak eta ez-finantzarioak kontuan hartu behar dituzte, epe luzean erakundeen biziraupena eta etengabeko hobekuntza ziurtatzeko. Aldagai ez-finantzarioen artean, pertsonen motibazioa eta eskainitako zerbitzuaren kalitatea aipa ditzakegu.

Ohiko erakunde pribatu-merkantilistekin alderatuta, Ekonomia Sozialeko erakundeek (ESE) izaera berezia dute: helburu ekonomikoak bitartekoak besterik ez dira helburu sozialak lortzeko. Izaera horri «dualtasun sozioekonomikoa» deituko diogu. Dualtasun horrek KISen ezaugarriak baldintzatzen ditu ESE-etan: mota horretako erakundeen informazio-sistemek, helburu sozialen eta ekonomikoen arteko oreka lortu ahal izateko, derrigorrez kontuan hartu beharko dituzte, bai aldagai finantzarioak (kaudimena, likidezia, aurrekontuen desbideratzeak...), bai eta batez ere aldagai ez-finantzarioak (erabiltzaileen beharrezanaren asebetetzea, gizarteari egindako ekarpenak, langileen parte-hartzea...). Aldagai ez-finantzarioak neurtzeko adierazleek erakundearen helburu nagusien betetze-mailari buruzko informazio egokia eman dezakete (helburu sozialak), betiere adierazle ekonomiko-finantzarioen garrantzia eta beharrezkotasuna alboratu gabe (helburu ekonomikoak). Horrela lortuko dugu ESE-en «kudeaketa orekatua», hau da, «helburu sozialen eta ekonomikoen arteko oreka» (Cid, 2005).

Ikerketa honen helburua da ESE-en «kudeaketa orekatua» ahalbideratzeko kudeaketarako adierazleen sistemak (KAS) direlakoan baliagarritasuna aztertzea. Horretarako, UPV/EHUREN Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutuaren bitartez (GEZKI), Ikastolen Elkartearekin hitzarmen bat sinatu genuen, ikastolen KISak aztertu eta hobekuntza zehatzak proposatzeko. Ikastolen kudeaketa sakonki aztertu eta azterketa horretan oinarrituta, kudeaketarako tresna zehatz bat proposatu dugu, metodologia kuantitatibo eta kualitatiboak erabiliz, Ikastolen Elkartearekin harreman estuan¹.

Ikastolen kooperatiba-mugimendua nazioartean erreferentziatzen jo dezakegu, Ekonomia Soziala eta hezkuntza zein kultura lotzen dituen esperientzia gisa. Kontuan izan behar dugu mugimendu horren inguruan orain arte gauzatu den teorizazio akademiko urria. Aipatu bi ideia horiek izan dira ikastolen esperientzia kooperatiboa gure ikerketa-objektu aukeratzearen arrazoi nagusiak.

Gure ustez, lan honekin ekarpen interesgarria egin diegu, bai maila teorikoan ESE-en KISen inguruko literatura zientifikoari (gure hurbileko errealitatean haren

1. Artikulu honetan jasotzen dugun ikerketa Unai del Burgo García GEZKIko ikertzailearen eta UEUko Ekonomia Saileko kidearen doktorego-tesia dela azpimarratu behar dugu. María Jesús Luengok eta Aitor Bengoetxeak (tesia-aren zuzendariak) lan honi egin dioten ezinbesteko ekarpenaz gain, Eduardo Mallesek eta Baleren Bakaikoak ikerketa-lan honen hastapenetan izan zuten eraginaren garrantzia aitortu nahi dugu.

baliagarritasuna demostratuz), bai maila praktikoan ikastolei zein etorkizunean gure metodologia aplikatu nahiko luketen Ekonomia Sozialeko beste taldeei ere (kudeaketarako tresna zehatza proposatuz).

Hain zuzen ere, maila praktikoan egin dugu ekarpen nagusia: ikastolentzat espresuki diseinatutako KAS integrala, erabilerraza eta ikastolen balioekin koherentea, *Balanced Scorecard* delakoan oinarrituta. Kudeaketarako lanabes honen beharrezkotasuna eta egokitasuna Ikastolen Elkartearekin kontrastatu da eta egun ikastoletan (eta gure ustez, ESE-en esparruan oro har) dagoen hutsune bat betetzen laguntzera dator: helburu sozialen eta ekonomikoen neurketa integrala, tresna sintetiko bat erabiliz, helburu sozioekonomikoen kudeaketa orekatua ahalbideratze aldera. Hemen kokatzen da Ikastolen Kudeaketa Orekatuaren Sistema delakoaren garrantzia.

Edozein ikerketa enpirikok kontzeptu-marko sendo bat izan behar du oinarri gisa: artikulu honen bigarren atalean, ESE-en kontzeptua zehaztuko dugu; hirugarren atalean, mota horretako erakundeen kudeaketa-arazoa (kudeaketa orekatua) eta erronka horri aurre egiteko estrategiak (KASak); laugarren atalean, gure ikerketa-objektua definituko dugu (Ikastolen Kooperatiba Mugimendua); bosgarren atalean, hezkuntza-erakundeen kudeaketa orekatua ahalbideratzeko tresnak aztertuko ditugu. Artikuluaren egiturarekin jarraituz, atal enpirikoa gidatuko duen metodologia azalduko dugu seigarren atalean. Ondoren, ikerketaren atal praktikoaren emaitzak eta ondorioak finkatuko ditugu (zazpigarren atala), eta, azkenik etorkizunerako ikerketa-ildoak aipatuko (zortzigarren atala). Bibliografiaren ostean, gure ikerketaren azken produktua den Ikastolen Kudeaketa Orekatuaren Sistema aurkezten dugu.

2. Ekonomia Sozialeko erakundeak

Publiko-estatala zein pribatua ez den sektore ekonomikoa, hots, hirugarren sektorea definitzeko orduan, hainbat kontzepturen arteko anabasarekin topatuko gara: irabazi-asmorik gabeko sektorea, boluntarioen sektorea, gobernuz kanpoko sektorea, gizarte zibila eta beste askoren artean, Ekonomia Soziala bera.

Kontzeptuen arteko «gudu-zelai» horretan, termino bakoitzak bere ñabardurak eta konnotazio propioak izango ditu (Salomon eta Sokolowski, 2014: 5). Hori dela eta, ikertzailea behartuta dago kontzeptu horietako baten alde kokatzera, kontzeptu zehatz hori garatu beharko baitu bere ikerketan, bere konnotazio eta ñabardura guztiekin. Guk Ekonomia Sozialaren kontzeptua aukeratu dugu artikulu honetan aurkezten dizuegun ikerketan.

Kontzeptu horrek sorburu frantsesa du, XIX. mendean landua eta gaur egun mundu osora zabaldu dena. Europako Gizarte eta Ekonomia Batzordeak Ekonomia Sozialaren inguruan eginiko txostenak, Chaves eta Monzon-en gidaritzapean, Gizarte Ekonomiaren definizio hau proposatzen zuen (Monzón, 2006):

Formalki antolatutako enpresa pribatuen multzoa, erabaki-ahalmenean autonomoa dena eta partaidetza-askatasuna duena. Haren helburua bazkideen beharrianak betetzea da merkatuaren bidez, ondasun eta zerbitzuak sortuz eta

horiek banatuz. Era berean, bazkideen artean gairik gabeko irabazirik banatzea eta erabakiak hartzea ez dago bazkide bakoitzak ezarritako kapital kopuruaren arabera, bazkide bakoitzak bozka bana baitauka. Ekonomia Sozialak barnebiltzen ditu, baita ere, formalki antolatutako entitate pribatuak, erabakiak hartzeko autonomia daukatenak, merkaturik kanpoko zerbitzuak banatzeko sortuak direnak, baina haien gairik gabeko ezin dira inoiz erakunde horiek sortu, diruz hornitu edo kontrolatzen dituzten eragileen artean banatu (Monzón, 2006: 17)..

Hirugarren sektorearen ikuspegietatik, Ekonomia Sozialaren kontzeptua da segurtasun juridikorik handiena ematen duena; izan ere, kontzeptu horrek onarpen eta garapen instituzional garrantzitsua bizi izan du azken 40 urteotan, «Europar Batasuneko estatuz gairik gabeko erakunde zein herrialde ugarritan» (Etxezarreta eta Perez de Mendiguren, 2014: 17). Sendotze-prozesu hori, neurri handi batean, Ekonomia Soziala bera figura juridiko konkretuekin identifikatuz dator (Etxezarreta eta Lasa, 2020: 283).

Horren erakuslea, Espainiako Estatuan 5/2011 Legea da, martxoaren 29koa, Ekonomia Sozialari buruzkoa: lege horrek marko komuna jartzen die Ekonomia Sozialerako erakundeei, hots, gure ikergaiari. Aipatzekoa da marko horrek ohiko Ekonomia Sozialak baino esparru handiagoa hartzen duela bere gain, kontzeptuaren zabalkunde horrek ekar ditzakeen aukera eta arriskuekin (Etxezarreta eta Morandeira, 2012, 8).

Bere kontzeptua mugatzean ematen duen segurtasunaz gain (zehazki, figura juridiko zehatz batzuekin identifikatzeagatik), bere izaera integratzaileagatik ere termino egokia da Ekonomia Soziala; izan ere, Europar Batasunaren Ekonomia Sozialaren Txostenean, bai irabazi-asmorik gabeko erakundeak (elkartek eta fundazioak), bai Ekonomia Sozialerako ohiko erakundeak ere (kooperatibak eta mutualitateak) kontuan hartzen ditu (Monzón eta Chaves, 2001: 11-12; Faura Ventosa, 2003: 1-13; Monzón, 2006: 12-17).

Ondorioz, kontzeptu hori erabiliko dugu ikerketa-lan honetan, hain zuzen ere, atal honen hasieran aipatu dugun kontzeptuen anabasan ordena jartzeko duen gaitasunagatik, honako irizpideetan oinarrituz (Salamon eta Sokolowski, 2014: 6): hainbat herrialdetan duen zabalkundea, ideien argitasuna, alderagarritasuna, erabilgarritasuna eta daukan instituzionalizazio-mailagatik.

1. taula. 5/2011 Legea, Ekonomia Sozialari buruzkoa.

DEFINIZIOA (2. art.)	Beren kideen interes kolektiboa, gizartearen interes sozioekonomikoa edo aipatutako bi dimentsio horiek (kolektiboa zein gizartearena) aldi berean asetzen dituzten jarduera ekonomiko eta enpresarialak.
PRINTZIPIOAK (4. art.)	a) Pertsonak zein interes sozialek lehentasuna dute kapitalaren gainean. b) Irabazien banaketa ez da gauzatuko bazkideek egindako kapital-ekarpenen arabera, baizik eta bazkideek egindako lan-eta zerbitzu-ekarpenengatik, eta zenbait kasutan, irabaziak zuzenean aplikatuko dira erakundearen helburu sozialetan. c) Barne- eta kanpo-elkartasuna bultzatuko dute, toki-garapena ahalbideratuz, aukeren berdintasuna bultzatuz, kohesio soziala eta baztertutako kolektiboen gizarteratzearen alde lan eginez, enplegu egonkorra eta kalitatezkoa sortuz eta iraunkortasuna bermatuz. d) Botere publikoekiko independentzia.
ERAKUNDE MOTAK (5.1. art.)	Kooperatibak, mutualitateak, jarduera ekonomikoa duten elkarte eta fundazioak, lan-sozietateak, gizarteratze-enpresak, enplegu-zentro bereziak, arrantzaleen kofradiak eta transformaziorako nekazaritza-sozietateak.

Iturria: norberak egina.

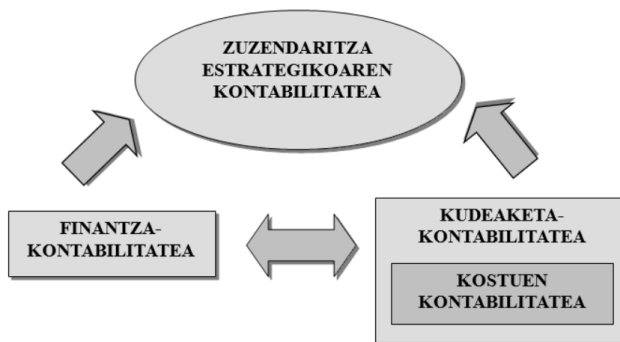
3. Ekonomia Sozialeko erakundeen kudeaketa orekatua

Ohiko erakunde pribatu-merkantilistekin alderatuz, Ekonomia Sozialeko erakundeek (ESE) berezitasun nabariak dituzte kudeaketaren alorrean. Alde batetik, mota honetako erakundeen lehentasuna bazkideen beharrian sozialak asebetetzea da zentzu zabalean (helburu mutualista), eta zenbait kasutan, gizartearen onura lortzea (onura publikoa). Hala ere, horrek ez du esan nahi helburu ekonomikoek garrantzirik ez dutenik. Izan ere, helburu ekonomikoak beharrezkoak dira helburu sozialak lortzeko (Agirre, 2001): baliabideen kudeaketa ekonomiko egokia bermatu ezean (efizientzia), ezingo lirateke helburu sozialak lortu (eraginkortasuna).

Bestetik, ESEak aldi berean unitate ekonomiko pribatuak (enpresa) eta pertsonen elkarteak dira. Kooperatibetan gertzen da bi izaera horien arteko dialektikarik bortitzena: kooperatibek bi izaera horiek kooperatiba-printzipioen bitartez orekatzen dituzte, helburu sozialen lehentasuna eta helburu ekonomikoen garrantzia. Horixe da mota honetako erakundeen «dualtasun sozioekonomikoa». Izaera konplexu hori modu orekatuan kontrolatu beharra dago: kooperatiben kasuan, «kudeaketa orekatua» izeneko kontzeptua aipatua izan da (Cid, 2005). Gure ustez, adiera hori aipatzen da ESE-en kudeaketa-eredu ideala deskribatzeko.

Kudeaketa-eredu berezi horren bila, ESE-ek lanabes egokien beharra ere aldarrikatu dute behin baino gehiagotan. Arazoa mugatze aldera, gure ikerketalerroa kudeaketarako informazio-sistemen (KIS) alorrean garatu dugu. Baina zer ote dira KISak? Enpresa-informazioa formalizatzeko gomendioa egiten dute zenbait adituk, maila handi batean pertsonen intuizioa eta adimen emozionala alboratuz edo mugatuz (Blanco, 2008: 180; Mallo, 1988: 46). Ildo horri jarraituz, adituek enpresa-emaitzen eta enpresa-jardunaren neurketa-sistemen artean (kudeaketaren ebaluazioaren esparrua), kontabilitatearen nagusitasuna aldarrikatzen dute, bai teoria akademikoan, bai praktikan ere (Amat, 2003: 115). Kontabilitate-sistema horiek izaera ekonomiko-finantzarioa dute nagusiki, hau da, izaera monetarioa.

KIS formalizatuaren garrantzia erabatekoa da erakundearen kudeaketan. Neurketak ez du inoiz gaur egun bezalako garrantzirik izan: Druckerreren ustez (Niven, 2002), atal gutxi dira enpresa baten kudeaketan neurketa bezain garrantzitsuak, eta gainera, neurketa gaur egungo kudeaketaren barnean atal ahulenetariko bat da. Izan ere, edozein motatako erakundearen jardura planifikatu, gauzatu eta kontrolatzeko eta, azken finean, erakundearen edozein erabaki arrazoitzeko, informazioa beharrezkoa da eta informazio hori modu egokian sistematizatu beharra dago. Horretarako, KIS formalizatuak erabiltzea komenigarria da.



1. irudia. AECAREN Kudeaketa Kontabilitatearen Printzipioen Komisiaok proposatutako «hiruki kontablea»: erabaki estrategikoak hartzeko kontabilitate-markoa. Iturria: (AECA, 2003a: 33).

ESE-*ei* dagokienez, beren kudeaketa ekonomiko-finantzario eta soziala gauzatzeko, hau da, beren izaerarekiko koherenteak, eraginkorrak eta aldi berean efizienteak izateko, erakunde mota horiek informazio-sistema bereziak behar dituzte. Baina informazio-jario horrek ezaugarri bereziak ditu: mota horretako erakundearen konplexutasuna, kaosa eta dimentsio-aniztasuna kontuan izan beharko ditu. Funtsean, aldagai ekonomiko-finantzario eta sozialak kontuan hartu beharko ditu ESE-en zuzendaritza-ereduak: *management* soziala (Villajos eta Sanchis, 2013: 212-213). Zuzendaritza-eredu berezi horren informazio-sistemek datu monetario eta ez-monetarioak (kuantitatiboak eta kualitatiboak) kudeatu beharko dituzte.

Lan honetan kudeaketarako adierazleen sistemez aritu gara (KAS), Zuzendaritza Estrategikorako Kontabilitatearen eremuan, baina ESE-ei aplikatuta: Ikastolen kooperatiba-mugimenduari aplikatuta, zehazki. Izan ere, kudeaketaren jakintza-alor honetan, beharrezkoa da erakunde mota zehatz batean zentratzea enpirikoki.

4. Ikastolen kooperatiba-mugimendua

Euskal Herrian hezkuntza-kooperatibei buruz hitz egitea, Ikastolen Mugimenduaren esperientziaz hitz egitea da, haren garrantzi eta arrakastaz. Mugimendu horren jatorria eta garapena, lehengo mendean izandako euskal kulturaren eta euskararen krisian kokatzen da. Sektore publikoak eta ohiko sektore pribatuak krisi horri aurre egiteko izan zuten gaitasun faltak bultzatu zuen mugimendu hori. Guraso euskaltzaleen lanez eta gehienetan kooperatibaren forma juridikoaren bidez, mugimendu berri hori gorpuzten joan zen (Zelaia, 1997: 83; Fernández, 1994).

Gaur egun, ikastolak formula kooperatiboan oinarritutako erakundeak dira, gurasoen, irakasleen, ikasleen, bestelako langileen eta bazkide laguntzaileen lanez sortuak. Izaera euskalduna eta euskaltzalea dute ardatz, beren hezkuntza-proiektua definitzeko orduan. Eleaniztasuna bultzatzen dute, betiere lehentasunezko hizkuntza euskara izanik. Euskal kulturarekin eta euskal kulturarentzat lan egiten dute, eta hori da bultzatzen duten kultura-aniztasunaren ikuspuntua.

Gurrutxaga eta Uncetaren ustez (2010: 111.), ikastolen mugimendua eredu bakarra eta berezia da: «Hezkuntza-errealitatea da, batez ere hizkuntzaren bultzatzailea baina baita kulturala ere. Hiru elementu horien artean harreman berritzaileak ezarriko ditu». Autore horien ustez, ikastola hezkuntza-nortasun-harreman esparru aurrerakoa da, eredu publiko-estatalaren aurrean.

Horrez gain, ikastolen mugimenduak oinarri kooperatiboa eta parte-hartzailea du, komunitarioa. Bi zutabe nagusi horiek dira ikastolen hezkuntza-mugimenduaren bereizgarri. Alde batetik, haien izaera kooperatiboa. Horren bitartez, guraso eta langileek parte-hartze integrala dute ikastetxeen kudeaketan. Bestetik, haien hezkuntza-proiektu kultural eta euskaltzalea, esparru administratiboan gainetik dagoena, herrialdez haragoko proiektu bihurtu da eta UNESCOk bultzatutako helburuak barneratzen ditu.

Ikastolen kooperatiba-mugimenduak duen garrantzi kualitatibo eta kuantitatiboa handia izanda ere, ez da sakonki ikertua izan: beraz, haren kooperatiba-izaeraren teorizatorik ez da gauzatu orain arte. Ikastolen mugimendua kooperatibismo «praktikoa» da, hezkuntza- eta kultura-zerbitzuak emateko logika pragmatiko bati jarraitzen dio. Teorizazio gabezia horrek ondorio negatiboak ditu haren proiektzio publikoan (Zelaia, 1997: 92-93). Gure ustez, onarpen- eta teorizazio-hutsune hori unibertsitate-mailako ikerketa-lanen bitartez bete behar da, teorizazio kooperatibo hori ikastolen mugimenduaren biziraupen eta sendotzea bermatzeko beharrezko bidea izanik.

Gure partez, ikastolen inguruan egindako teorizazio kooperatiboaren lan-ildotik (Del Burgo, 2013), honako ondorioetara heldu gara:

- Ikastolak gizarte-ekimen bat dira, gizarteko beharrizan batzuk betetzeko sortuak, zehazki, euskararen eta kulturaren esparruan.
- Beharrizan horiek ikasle, guraso, irakasle eta bestelako langileek betetzen dituzte (hezkuntza-komunitatea).
- Ikastolek ez dute beren kontrola bazkideen kapital-ekarpenen arabera oinarritzen, baizik eta «pertsonea bat, boto bat» printzipioaren arabera.
- Ikastoletan espresuki debekatua dago etekinak banatzea bazkideen artean, eta gaindikinek balego, kooperatiban bertan inbertitu behar dira beti. Hor argi ikus daiteke gizartearen onura dela erakunde hauen helburu nagusia.
- Berariazko helburua da kolektibo bati eta gizarteari berari zerbitzu bat eskaintzea; hori argi geratzen da gizarte-ekimenezko eta gizarte-onurako kooperatiba gisa onartuta daudelako.
- Ikastolak merkatura bideratuta daude (are gehiago, euskal hezkuntza-sistema oso sektore lehiakorra da), eta zerbitzuen ekoizpena dute helburu.
- Beren izaera kooperatiboaren ondorioz, autonomia handia dute botere publikoekiko eta beste erakunde pribatuekiko.
- Arrisku ekonomiko nabarmena jasaten dute.
- Soldatapeko enplegu egonkorra, non irakasleek maila profesional handia duten, nahiz eta ikastolek baduten aukera diruzkoak ez diren baliabideak lortzeko ere, hala nola boluntarioen partaidetza (historikoki ikastoletako ikasleen gurasoek egin dituzten borondatezko lanez ari gara).

Koldo Tellituk, Ikastolen Elkarteko lehendakariak, etorkizun hurbilari begira hiru erronka edo «hiru aukera» identifikatzen ditu, ikastolen berrikuspen, teorizazio edo hausnarketari begira (Tellitu, 2019): «Publikoa-pribatua edota estatua-merkatua dikotomiatik at» publikotasun berri baten aldarrikapena; ikastoletan «benetako partaidetza lortzea, ikastolen erabaki organoetan hezkuntza komunitateko partaideek —titulartasuna gurasoena soilik edo guraso eta langileena izan— elkarrekin har ditzaten erabakiak»; eta azkenik, «Interkooperatibismoa. Ikastolok hezkuntza dugu ardatz. Baina ez gara soilik ikastetxeak; gizarte mugimenduaren nortasuna izan dugu hasieratik. Eta izaera komunitarioa duten beste erakunde batzuekin elkarlanean aritu gara eta ari gara, hezkuntza gaietan eta hezkuntza gaiez harago».

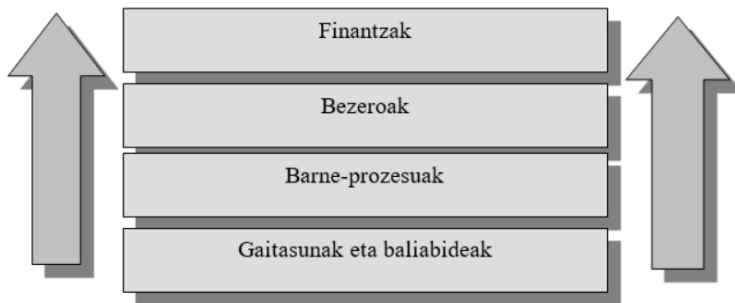
Zelan lagundu ikastolei haien helburuen lorpenean?, zelan jaso kudeaketarako informazio-sistema baten haien izaera konplexua? Hor kokatzen da ikerketa honen erronka.

5. Hezkuntza-erakundeen kudeaketa orekatua

ESE-en kasuan bezalaxe, KISek berezitasun nabaria dute hezkuntza-erakundeen esparruan (Del Burgo eta Luengo, 2013). Hezkuntza-erakundeak irabazi-asmorik gabeko erakundeak izan ohi dira: haien helburu nagusia ez da etekin monetarioak lortzea eta horiek bazkideen artean banatzea. Horrez gain, helburuek izaera ukiezina dute: kalitatezko hezkuntza eskaintzea. Horregatik, oso zaila da helburu horien lorpena maila monetarioan planifikatzea, neurtzea eta kontrolatzea (AECA, 2001). Mota honetako erakundeen jarduna *a priori* (planifikazioa) eta *a posteriori* (kontrola) neurtzeko, ezin dira soilik aldagai ekonomiko-finantzarioak kontuan hartu, bestelako aldagai multidimentsionalak ere kudeatu behar baitira, adibidez, eskaintako zerbitzuaren kalitatea (Esther, 2003).

Cropper eta Druryren ustez (1996), aldagai monetarioak soilik kontrolatzeak eragin kaltegarriak sor ditzake hezkuntza-erakundeetan, bestelako aldagai ez-finantzarioen kudeaketa formala oztopatzen duelako (adibidez, hezkuntzaren kalitatea, ikasleen asebetetzea, irakasleen motibazioa). Hori ez gertatzeko, hezkuntza-sektoreko planifikazio-, kontrol- eta informazio-sistemek aldagai finantzario eta ez-finantzarioak integratu behar dituzte. Horrela, hezkuntza-erakundeen esparruan, ohiko kontabilitate-sistemak ez ezik, KASak ere erabiltzea proposatzen dute adituek, adierazle monetarioak eta ez-monetarioak integratuz. Azken finean, adierazle ez-monetario horiek hezkuntza-erakundeen helburuak bermatzeko bitartekoak dira; izan ere, erakunde horien emaitza sozialak ebaluatzeko balio dezakete. Edonola ere, adierazle ekonomiko finantzarioak erabiltzea beharrezkoa da, erabat, erakundearen biziraupena bermatzeko. Kontua da bi adierazle mota horiek integratzea modu orekatuan. Horretarako, adituek Balanced Scorecard adierazleen sistema delakoa erabiltzea gomendatzen dute, baina hezkuntza-erakundeen irabazi-asmorik gabeko izaerari moldatua: Balanced Scorecard «akademikoa», izenekoa.

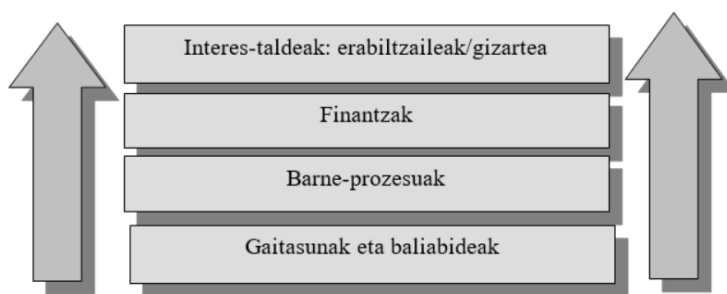
Balanced Scorecard, 1992. urtean R. Kaplan Harvard-eko irakaslearen eta D. Norton Boston-eko aholkulariaren artean sortutako neurketa eta kudeaketa estrategikorako tresna da. Izatez, lau ikuspegi desberdinetan oinarritutako adierazleen sistema da: finantzak, bezeroak, enpresaren barneko prozesuak eta gaitasunen edo baliabideen ikuspegia. Ikuspegi bakoitza, adierazleen bitartez planifikatu eta kontrolatzen da. Ondorioz, funtsezko adierazle estrategikoen sistema sintetikoa da Balanced Scorecard. Eredu orokorraren arabera, edozein erakundek, pertsonen prestakuntzan eragiten badu, bere prozesuak hobetuko ditu, bezeroen asebetetzea lortuz eta, azkenik, finantza-emaitza hobek sustatuz (hori baita ohiko enpresa merkantilisten azken helburua).



**2. irudia. Balanced Scorecard-en ohiko egitura.
Iturria: (Kaplan eta Norton, 1996).**

Hala ere, kudeaketa-sistema malgua izanik, irabazi-asmoa duten erakundeentzat diseinatutako eskema orokor hori bestelako izaera duten erakundeetara ere molda daiteke, hau da, irabazi-asmorik gabeko erakundeetara: adierazleen sistema horrek ondasun eta zerbitzuen ekoizpen-prozesuan (aldagai eragileetan) eta pertsonen asebetetze-mailan jartzen du arreta nagusia, emaitza ekonomiko-finantzarioetan baino gehiago (AECA, 2001: 69, 75).

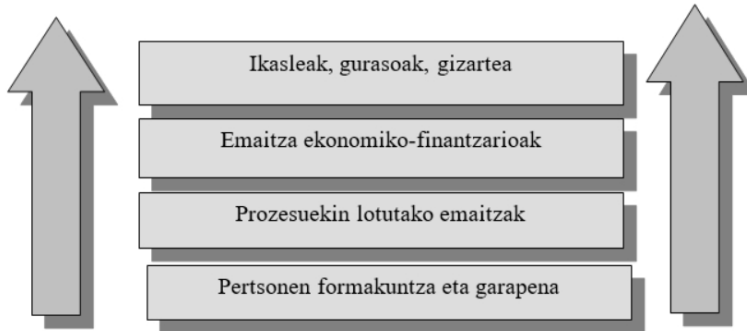
Horrela, egituraren gailurrean «bezeroak» irizpidea agertuko litzateke, baina kasu honetan izendapen eta zentzu desberdin batekin, hots, «erabiltzaileak eta gizartea» (erakundearen helburu nagusi bezala, interes-talde desberdinen asebetetzea agertuko litzateke, beraz). Irizpide ekonomiko-finantzarioa bitarteko garrantzitsu bat izango litzateke erakundearen helburu nagusia betetzeko eta, beraz, egitura berrian bigarren tokian kokatuko litzateke (Santos eta Fidalgo, 2004: 18; Amat eta Soldevila, 1999; Soldevila, 2000: 138).



3. irudia. Balanced Scorecard-en egitura, irabazi-asmorik gabeko erakundeetara moldatuta. Iturria: (Soldevila, 2000: 138).

Balanced Scorecard «sozial» hori hezkuntza-erakundeetara ekarriz, Balanced Scorecard «akademiko»aren egitura honako hau izango litzateke: ikasleen emaitza akademikoak eta ikastetxearen interes-talde desberdinen emaitzak; finantza-

emaitzak; barne-prozesuen emaitzak; ikastetxearen erantzukizun sozialarekin lotutako emaitzak. Ondorioz, finantza-aldagaiak barne-efizientzia bermatzeko kontuan hartu behar dira, baina ez dira erakundearen eraginkortasunaren adierazleak, erakundearen helburu nagusiak (ikasleen emaitza akademikoak eta ikastetxearen interes-talde desberdinen emaitzak) lortzeko bitarteko baizik.



4. irudia. Balanced Scorecard tresnaren moldaketa hezkuntza-erakundeetara. Iturria: (Soldevila eta Amat, 1999; Cáceres eta González, 2005).

Nahiz eta 1990eko hamarkadan sortua izan, Balanced Scorecard kudeaketa-kontabilitatetik eratorritako tresnarik garatuena da, eta eragina izaten jarraitzen du bai hezkuntza-sektorean (Hladchenko, 2015; Reda, 2017; Sayed, 2013) zein irabazi-asmorik gabeko erakundeen artean ere (Greiling, 2010). Edonola ere, tresna horrek erakundearen kudeaketa «burokratizatze» dituen arriskuak ere aipatu izan dira maiz (Oliveira eta beste, 2019).

Aurreko ataletan landu ditugun oinarri teorikoak (ESE-en eta hezkuntza-erakundearen kudeaketa orekatua ahalbidertzeko informazio-sistemak) ikastolen kooperatiba-mugimenduan ikertu ditugu, ESE zehatz batzuentzat (ikastolentzat) KAS zehatz bat proposatzeko asmoarekin.

6. Ikerketaren metodologia

Hainbat lanetan bildutako kontzeptu-markoari erabilera praktikoa eman nahi diogu (Del Burgo eta Malles, 2010; Del Burgo, 2013; Del Burgo eta Luengo, 2013; Del Burgo eta beste, 2014; Del Burgo eta Luengo, 2018; Del Burgo eta Luengo, 2019), ikerketaren atal teorikoan metatutako ezagutza (ikus aurreko 3 atalak) ESE zehatz bati aplikatuz. Atal enpiriko horretan erabili dugun metodologia 4 ideien inguruan oinarritzen da:

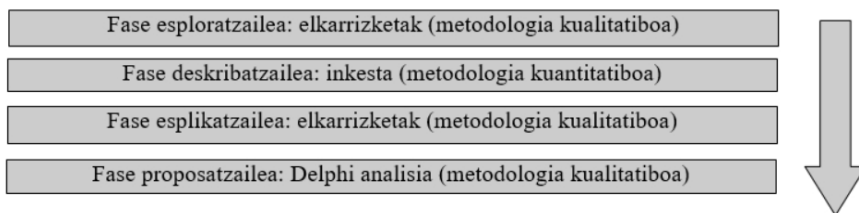
1. Indukzioa. Gure helburua da errealitatearen azterketatik induzitutako ideiak aztertzea: deskribatzea, esplikatzea, baloratzea eta, ezagutza horretan oinarrituta, errealitatea hobetzea. Indukzioa da lan enpiriko horren izaera. Behaketa eta hobekuntza, alegia.

2. Kasuaren azterketa. Atkinson eta Shaffiren arabera (Malles, 2006: 402), kasuaren azterketa indukzioarekin lotutako teknika da, behaketan oinarritua eta metodologia kualitatiboaren bitartez gauzatzen dena, tresna malguekin eta prozedura ez oso zorrotzekin (elkarrizketen bitartez, gehienbat). Ikertzaileontzat oso metodologia erakargarria: norberaren bulegoa utzi eta enpresen errealitatearekin kontaktu zuzena izateak ikerketa mota honek izan ditzakeen zailtasunak gainditzeko (Malles, 2006: 404). Gure ikerketari dagokionez, hau da, ESE-en KISak aztertzeke eta hobekuntzak proposatzeko, kasuaren azterketa metodologiarik egokiena dela uste dugu: erakunde talde zehatz bat aukeratu, haiekin harreman zuzena izan, haien errealitatea sakonki ulertzeko eta eraldatzeko. Horrela, Euskal Herriko ikastolak bigarren graduako kooperatiba («Ikastolen Elkarte» izeneko taldea) osatzen duten hezkuntza-kooperatibak aztertuko ditugu, modu sakonean eta denbora-une konkretu batean.
3. Ikuspegi aniztasuna. Abian jarri dugun ikerketak lau ikuspegi izan ditu, zehazki, ikuspegi esploratzailea (ikerketaren objektuarekin lehen kontaktua, gure ikerketarekiko beraren interesa baloratzeko), deskribatzailea (errealitatea hobetzeko, lehenik beharrezkoa da errealitate hori guztiz ezagutzea), esplikatzailea-baloratzzailea (errealitate hori interpretatu, argitu, azaldu eta baloratu) eta proposatzailea (errealitatearen deskripzioan eta balorazioan oinarrituta, errealitate hori berori hobetzeko proposamenak egin).
4. Triangulazio metodologikoa. Malles-en (2006) lanak eraginda, ikuspegi induktiboa gauzatzeko teknika kualitatiboen alde egin dugu. Errealitatea deskribatzeko, interpretatzeko eta ulertzeko teknika aproposak dira, arazoaren argazki orokor bat ateratzea baino harago doalako ikuspegi kualitatibo hori. Mota honetako ikerketetan, ikertzaileak arazoaren azterketa sakona du helburu (Malles, 2006: 401). Hala ere, lan honetan ez gara metodologia kualitatiboen alde modu itsuan arituko, jakitun garelako teknika kualitatiboek jaso ditzaketan kritikez, batez ere ikuspegi positibistaren aldetik (Denzin eta Lincoln, 2012). Gure lanari ikuspegi integralagoa eman nahian (arazoaren «argazki osoa baina sakona»), izaera kuantitatiboa ere esleitu diogu gure lanari. Izan ere, lan honen helburua, ikastolen esperientziaren inguruko ezagutza integrala lortzea da eta, horregatik, ikuspegi metodologiko zabalagoa aukeratu dugu: triangulazio metodologikoa edo metodologia mistoa (Moutinho eta beste, 2017).

Beraz, indukzioan oinarrituta (errealitatearen behaketatik eratorritako ideien interpretazioa), kasu zehatz baten azterketa gauzatu dugu teknika kuantitatibo eta kualitatiboak erabiliz, nolabait, positibismoa eta errealitatearen ikuspegi interpretatzaileak lotuz. Ikuspegi metodologiko hori ikerketa enpirikoaren fase desberdinetan ikus daiteke:

1. Fase esploratzailea. Maila teorikoan identifikatu dugun arazoa erakundearen errealitatean esanguratsua ote den jakin nahi dugu: ikastolen mugimenduarentzat gai interesgarria (eta erabilgarria) ote den ikuspegi praktikotik.

- Lehen fase honetan, metodologia kualitatibo bat aukeratu dugu: elkarrizketak. Zehazki, bi elkarrizketa sakon burutu ditugu: lehena, ikastola bateko zuzendari batekin, 2017ko udazkenean; bigarrena, aldiz, Ikastolen Elkarteko goi-mailako arduradun bati, 2018ko udaberrian.
2. Fase deskribatzailea. Gure ikerketaren fase deskribatzailea, inkesta baten bitartez gauzatuko dugu (metodologia kuantitatiboa): ikastolen esperientzia deskribatu eta haien proposamenak jaso ditugu, modu ahalik eta objektiboena erabiliz. Objektibotasun horrek zilegitasun zientifikoa emango die ikerketa honetatik eratorritako ondorioei. Gogoan izan behar dugu, Denzin eta Lincoln-en lanaren arabera (2012), ikerketa kuantitatiboek neurketan jartzen dutela gakoa, egituratutako azterketa estatistiko batean, alegia. Ikastolen Elkarte osatzen duten ikastola guztiei bidali zaie inkesta, e-postaz zuzenean. Inkesta horrekin, zehazki, ikastolen kudeaketarako informazio-sistemen argazki orokor bat izan dugu eta horrez gain, ikastoletako arduradunek zer-nolako adierazleak erabiliko zituzketen baloratu dugu. Esan bezala, fase honek izaera deskribatzailea du, baina maila batean ere, proposatzailea (adierazleen lehen aukeraketa bat egiten dugulako).
 3. Fase esplikatzailea eta baloratzzailea. Fase honetan, metodologia kualitatiboa erabiltzearen helburua (elkarrizketa sakonak) ikastolen esperientzia sakonki ezagutzeko da. Ikastolen lagin zehatz bat aukeratu dugu horretarako: 5 ikastolaren kasuak aztertu ditugu, tamaina, kokapen geografiko eta kudeaketa-maila desberdinak izan ditugu kontuan lagina aukeratzeko, Ikastolen Elkartearen beraren laguntzarekin. Nahiz eta gure ikerketaren ondorioak baldintzatzeko arriskua egon, lagin zehatz hori aukeratu dugu (inguru sozioekonomiko zein linguistiko ezberdinean kokatutako 5 ikastola), hain zuzen ere, gure ikerketaren ondorioak (deskribatzaileak zein proposatzaileak) Ikastolen Elkarte osora aplikagarriak izan daitezten. Elkarrizketak bi atal ditu: lehena, esplikatzailea eta baloratzzailea; bigarrena, proposatzailea. Nahiz eta galdetegi zehatz batean oinarritu, egindako elkarrizketak ez dira itxiak izan; izan ere, elkarrizketatuek aukera izan dute beti beren iritziak eta proposamenak arrazoitu eta plazaratzeko.
 4. Fase proposatzailea. Fase honetan, ikastolen kudeaketarako informazio-sistemen hobekuntzarako proposamen zehatzak diseinatu ditugu. Errealitatean benetan aplikagarriak izateko, gure ikerketa-objektua den Ikastolen Elkartearekin batera garatu dugu gure proposamena: kudeaketa orekatua lortzeko adierazleen sistema. Ikerketa-lan honen azken produktua garatzeko, Delphi analisisa izeneko metodologia kualitatiboa erabili dugu: adituen iritzia jasotzeko metodologia. Aurreko faseetan metatutako ezagutza 9 ikastolako zuzendariz osatutako aditu talde batekin aztertu eta findu dugu, azken emaitza edo produktua lortze aldera. Baina gure lana ez da bukatu proposamen hutsekin, proposamen horiek (gure lanaren azken produktua) kontrastatu ditugu, zehazki, Euskal Herriko Ikastolak Kooperatiba Elkarteko goi-arduradunekin.



5. irudia. Ikerketaren faseak eta erabilitako metodologia (triangulazio metodologikoa). Iturria: norberak egina.

7. Ikerketaren emaitzak eta ondorioak

Gure ikerketaren emaitza nagusia azken fase proposatzailean topa genezake, eta artikulu honi dagokionez, fase horretan zentratuko gara soilik; izan ere, aurreko 3 faseen helburua instrumentala da, hau da, azken fasearen oinarri enpirikoa izatea, alegia.

Adituen hobekuntza-proposamen eta balorazioak jasota, balorazio horren arabera, AKIren bi bertsio kalkulatu ditugu: 25 adierazleko eta 15 adierazleko bi bertsio. «Ikastolen Kudeaketa Orekatuaren Sistema» izena jarri diogun tresna honek (ikus artikulu honen eranskina) 6 bloke izango lituzke: ikasleak, gurasoak, gizartea, ekonomia, lan-prozesuak eta ikasi eta hobetu.

2019ko apirilaren 15ean Kudeaketa Aurreratuaren Mintegiko koordinatzailearekin elkartu ginen, ordubeteko bilera batean, behin-behineko adierazleen sistema orekatua aztertu eta hobekuntzak proposatzeko asmoarekin. Ondorioz, ikastolentzako adierazleen sistema orekatua honela geldituko litzateke:

- Ikasleak: 4 adierazle bertsio luzean, 2 adierazle laburrean.
- Gurasoak: 4 adierazle bertsio luzean, adierazle bakarra laburrean.
- Gizartea: 4 adierazle bertsio luzean, adierazle bakarra laburrean.
- Ekonomia: 3 adierazle.
- Lan-prozesuak: 5 adierazle bertsio luzean, 4 adierazle laburrean.
- Ikasi eta hobetu: 5 adierazle bertsio luzean, 4 adierazle laburrean.

Gure ustez, aplikatutako proposamenen bitartez, KASa honako arloetan hobetzen dugu: zilegitasunean (kudeaketa aurreratuko mintegiko koordinatzaileak bere onarpena ematen baitio), praktikotasunean (erregistratzeko zailak diren adierazleak ezinbestekoen artetik ateratzen ditugu), maila integralean (sistema holistikoagoa da, informazio gehiago eta kualitatiboagoa emango diguten adierazleak txertatu baititugu), koherentzian (ikastolen ereduren bat: kultura eta konpetentziak) eta aplikagarritasunean (ikastolen kooperatiba-mugimendu osoan aplikatu daiteke, ikastolen emaitzen arteko alderaketak eginez²).

² Horrela, ikastolen kudeaketaren PEED zikloa (Planifikatu, Egin, Egiaztatu, Doitu) hobetu daiteke, maila kolektiboan, hau da, talde osoaren baitan.

Ikerketa honen atal enpiriko-proposatzailea ez da bukatu azken KASaren diseinuan. Azken emaitza horrek Ikastolen Elkartearen kontrastea jaso zuen: bi orduko bilera baten, Ikastolen Elkarteko zuzendariari eta Kudeaketa Aurreratuaren Mintegiko koordinatzaileari «Ikastolen Kudeaketa Orekatuaren Sistema» tresnaren azalpen zehatza egin genien. Bilera horretatik, oso ideia interesgarriak atera genituen.

Ikastolen Elkarteko kudeaketaren arduradun nagusiek egokitzat eta erabilgarri ikusten dute GEZKItik proposatu dugun KASa: bat egiten dute guk hasieratik defendatutako planteamenduekin, hau da, horrelako tresna batek ikastolen kudeaketa ekonomiko-sozial orekatua bultzatzea. Hala ere, sakon aztertu beharko litzateke tresna hori errealitatean aplikatzearen aukera: adierazle bakoitza operatibizatzeaz gain (ahalik eta gehien zehaztuz haren ezaugarriak), aplikazio informatiko egoki bat diseinatzea beharrezkoa da. Kasu honetan, efizientziaz jardun behar du Ikastolen Elkarteak: jadanik martxan duen intraneta moldatu eta, bertan, beste ataza bat sortu, guk diseinatutako AKIa sartzeko. Aukera hori hobetsi da, kanpoko hornitzaile batengana jo beharrean.

Ikerketaren ondorio eta ekarpen nagusi gisa, ikastolen kooperatiba-mugimenduaren interesa eta beharrezkoa baiezaturik, erakunde horien «kudeaketa orekatua» gidatzeko baliagarria den kudeaketarako adierazleen sistema zehatz bat diseinatu dugu, mugimendu horren arduradunekin elkarlan estuan, indukzioan oinarritutako metodologia kuantitatibo eta kualitatiboa erabiliz. Azken emaitza, beraz, ikastolen kudeaketarako lanabes integrala (aldi berean, ekonomiko eta soziala), erabilerraza (sintetikoa) eta koherentea (ikastolen balioak kontuan hartzen dituelako), Balanced Scorecard delakoan oinarrituta: Ikastolen Kudeaketa Orekatuaren Sistema.

Horrela, ikerketa-lan honetan agerian gelditu da KASen inguruan landutako teoriak potentzialitate praktikoa erakutsi digula ESE-en «kudeaketa orekatua» errealitatean ahalbideratzeko. Proposatu ditugun tresnek mota honetako eragileen helburu sozial eta ekonomikoen lorpena erraz dezaketela uste dugu. Ikastolekin jaso ditugun emaitzek ideia hori sostengatzen dute. Horregatik guztiagatik, eta ikerketa hau abiapuntutzat harturik, GEZKIn lan-ildo beretik jarraitzeko borondate irmoa daukagu, Ekonomia Sozialeko erakundeek gizarte-eraldaketaren bidean egiten duten lanari ekarpen xume bat egiteko asmoarekin.

8. Etorkizuneko ikerketa-ildoak

Gure ikerketaren hurrengo urratsa da ikastolentzako kudeaketarako adierazleen sistema «orekatua» operatibo bihurtzea, talde osoan martxan jarriz eta ikastolen arteko alderaketak ahalbideratuz. Fase honi, «Aplikazio fasea» deitu diogu.

GEZKIn aldetik, konpromisoa hartzen dugu ikastolen bidelagun izateko ikerketaren «Aplikazio fase» honetan. Argi daukagu proiektuaren lidergoia Ikastolen Elkarteak berak hartu behar duela, eta zehazki, Kudeaketa Aurreratuaren Mintegiak. Hala ere, GEZKIk babesa eman ahal dio proiektuari, kanpo-aholkulari gisa, adierazleen sistema orekatua operatibo bihurtze aldera. Babes hori instituzionalizatzeko biderik

egokiena da Ikastolen Elkartearen eta GEZKIren arteko beste hitzarmen bat sinatzea, adierazleen sistema orekatu hori errealitate bihurtzeko.

Azkenik, gure ikerketa-ildoaren jarraipen naturala Ikastolen Elkartean aplikatu dugun metodologia euskalgintzako eragileen artean aplikatzea da (esate baterako, Euskara Elkarteen Topagunean edo Berria taldean), Ekonomia Sozialarekin lotutako mugimendu horretan ere adierazleen sistema orekatuak martxan jartzeko asmoarekin. Bidea honako hau izan daiteke: orain arte erabili dugun metodologia bestelako sektoreetan dauden ESE-etara aplikatzea. Ikastola Elkartetik euskalgintzara egindako ezagutza-transferentzia hori «interkooperatibismo»an koka genezake. Ildo berri horrek ekarpen oso interesgarria egin liezaiokie Ekonomia Sozialaren ikuspegitik teorizazio gabezia nabaria duen euskalgintzari. Azken finean, gizarteari ekarpenak egitea baita ikertzaileen zeregina, eta gure kasuan zehazki, ESE-ei.

9. Bibliografia

- AECA (2001): *La Contabilidad de Gestión en las Entidades sin fines de Lucro (documento nº 24)*, Comisión de Contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madril, Espainia.
- , (2002): *Indicadores para la gestión empresarial (documento n.º 17)*, Comisión de Contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madril, Espainia.
- , (2003a): *El marco de la contabilidad de gestión (documento nº 1)*, Comisión de Contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madril, Espainia.
- , (2003b): *La contabilidad de gestión como instrumento de control (4ª edición, documento nº 24)*, Comisión de Contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madril, Espainia.
- Agirre, A. (2001): «Los principios cooperativos atractores de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa», *Ciriec-España*, 39, 93-113.
- Amat, J.M. (2003): *Control de Gestión. Una perspectiva de dirección (6ª edición)*, Ediciones Gestión 2000, Bartzelona, Katalunia.
- Amat, J.M. eta Soldevila, P. (1999): «La optimización del control de gestión en entidades públicas con el Cuadro de Mando Integral», *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo*, 17, 40-45.
- Amat, J.M.; Soldevila, P. eta Castelló, G. (2006): *Control Presupuestario (2ª edición)*, Catalunya: Ediciones Gestión 2000, Bartzelona, Katalunia.
- Blanco, F. (2008): *La Contabilidad de Costes y Analítica de Gestión para las decisiones estratégicas*, Ediciones Deusto, Bartzelona, Katalunia.
- Cáceres, J. eta González, M.J. (2005): «Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral», *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo*, 35, 55-72.
- Cid, M. (2005): «Kooperatiben kudeaketa orekatu baten bila: The Blended Scorecard», *Kooperatiben enpresa-ekonomia*, Mondragon Unibertsitatea, Arrasate, Euskal Herria, 135-150.
- Cropper, P. eta Drury, C. (1996): «Management accounting practices in universities», *Management Accounting*, 74(2), 28-31.

- Del Burgo, U. eta Malles, E. (2010): «Los sistemas de información contable en la gestión universitaria», *Revista de dirección y administración de empresas / Enpresen zuzendaritza eta administrazioako aldizkaria*, 17, 119-140.
- , (2013): «El movimiento cooperativo de las ikastolas: su revisión conceptual desde la perspectiva de las empresas sociales», *Revista vasca de economía social / Gizarte ekonomiaren euskal aldizkaria*, 10, 71-96.
- Del Burgo, U.; Bakaikoa, B.; Luengo, M. eta Malles, E. (2014): «Ekonomia sozial eta solidarioko erakundeen kudeaketa krisi garaian: oreka ekonomiko-finantzario eta soziala ahalbideratzeko lanabesak», *Revista vasca de economía social / Gizarte ekonomiaren euskal aldizkaria* (0. zenbaki gehigarria), 235-260.
- Del Burgo, U. eta Luengo, M. (2013): «Hezkuntza-erakundeen kudeaketa orekatua EFQM ereduan oinarritutako Balanced Scorecard akademikoa», *Uztaro. Giza eta gizarte-zientzien aldizkaria*, 85, 5-29.
- eta ———, (2018): «Los sistemas de indicadores de gestión en la experiencia cooperativa de las ikastolas. Una investigación en curso», *Revista vasca de economía social / Gizarte ekonomiaren euskal aldizkaria*, 15, 103-135.
- eta ———, (2019): «Indicadores para una gestión holística de centros educativos basada en los grupos de interés», in A. Bilbao-Goyoaga eta P.M. Gómez (ed.), *Aprender para enseñar. Reflexiones sobre la formación en gestión*, Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), Bilbo, Euskal Herria.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2012): *Manual de investigación cualitativa (1)*, Gedisa, Bartzelona.
- Esther, I. (2003): «El paradigma de calidad reformada en el servicio público universitario», *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2, 43-73.
- Etxezarreta, E. eta Lasa, E. (2020): «Ekonomia Sozialaren Análisis Lurralde Ikuspegitik: Euskal Herrian, Espainian, Frantzia zein Europan», *Lurralde: invest. Espac.*, 43, 283-301.
- Etxezarreta, E. eta Morandeira, J. (2012): «Consideraciones conceptuales sobre la Economía Social a la luz de la Ley 5/2011», *Revista vasca de economía social / Gizarte ekonomiaren euskal aldizkaria*, 8, 7-36.
- Etxezarreta, E. eta Perez de Mendiguren, J.C. (2014): «Ekonomia sozial eta solidarioa: zer da eta nola ulertzen da?», *Revista vasca de economía social / Gizarte ekonomiaren euskal aldizkaria* (0. aparteko zenbakia), 13-34.
- Faura, I. (2003): «Los perfiles de la economía social», *La Economía Social y el Tercer Sector, España y el entorno europeo*, Escuela libre editorial, Madrid, Espainia.
- Fernández, I. (1994): *Oroimenaren hitza. Ikastolen historia 1960-1975*, Euskal Herria: Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.
- Greiling, D. (2010): «Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations», *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), 534-554.
- Gurrutxaga, A. eta Unceta, A. (2010): «La función distributiva de la educación: un análisis aplicado al País Vasco», *Política y Sociedad*, 47(2), 103-120.
- Hladchenko, M. (2015): «Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution», *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167-176.
- Kaplan, R.S. eta Norton, P. (1996): *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Harvard College, Harvard, UK.
- Landeta, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro*, Ariel Social, Bartzelona.

- Malles, E. (2005): «La contabilidad de gestión en las empresas de nuestro entorno», *Enpresen Zuzendaritza eta Administrazioarako Aldizkaria*, 12, 43-60.
- Malles, E. (2006): *La variación de precios y la contabilidad de gestión: consideraciones sobre el marco conceptual y la información resultante para la toma de decisiones en la empresa* (doktorego-tesia), Finantza Ekonomia I, Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea, Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), Donostia, Euskal Herria.
- Mallo, C. (1988): *Contabilidad de costes y de gestión*, Ediciones Pirámide, Madril, Espainia.
- Monzón, J.L. (2006): «Economía Social y fronteras afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 9-24.
- Monzón, J.L. eta Chaves, R. (2001): «Economía Social y Sector No Lucrativo: actualidad científica y perspectivas», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 7-33.
- Moutinho, M.; Gois, L.; Franco, C.E. eta Kuramoto, R. (2017): «Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative», *Administracao: ensino e pesquisa*, 19(1), 66-98.
- Niven, P.R. (2002): *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc, New York, AEB.
- Oliveira, H.; Lima-Rodríguez, L. eta Craig, R. (2019): «The Presence of Bureaucracy in the Balanced Scorecard», *Revista de Contabilidad / Spanish Accounting Review*, 2(22), 218-224.
- Reda, N. (2017): «Balanced scorecard in higher education institutions Congruence and roles to quality assurance practices», *Quality Assurance in Education*, 4(25), 489-499.
- Salomon, L. eta Sokolowski, S. (2014): *The Third Sector In Europe: towards a consensus conceptualization*, TSI Working Paper Series (2). Seventh Framework Programme (grant agreement 613034). Third Sector Impact, Brusela, Europar Batasuna.
- Santos, M. eta Fidalgo, E. (2004): «Un análisis de flexibilidad del Cuadro de mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones», *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 4, 85-116.
- Soldevila, P. (2000): *El Control de Gestión en las Organizaciones no lucrativas: el caso de los colegios profesionales de España* (doktorego-tesia), Bartzelona, Katalunia.
- Villajos, E. eta Sanchis, J.R. (2013): «Las empresas sociales y el management social», *Revista vasca de economía social / Gizarte ekonomiaren euskal aldizkaria*, 10, 189-216.
- Tellitu, K. (2019): «Hiru erroka, hiru aukera», *Berría*, uztailaren 13an.
- Zelaia, A. (1997): *Kooperatibak Euskal Herrian*, Udako Euskal Unibertsitatea (UEU), Bilbo, Euskal Herria.

Eranskina
Ikastolen Kudeaketa Orekatuaren Sistema
(Iturria: norberak egina)

IKUSPEGIA: GURASOAK

ADIERAZLEAK: ikuspegia neurtzeko erabiliko den tresna	HELBURUA: eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa	NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna	ARDURADUNA	EKINTZA POSIBLEAK (adibide gisa)
Zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan? (EZINBESTEKOAK)	Publizitatean/komunikazioan hobetzea gure indarguneetan eragiteko	Aukeraketa-elkarrizketetan egin beharreko galderak	Elkarrizketak egiten dituen lantaldea	Gure indarguneak zeintzuk diren zehaztu eta eragin
Gurasoen asebetetze-maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin (AUKERAKOA)	Kompetentzia transbertsaletan irakasleen lana ebaluatzea	Asebetetze-inkestak; irakasleekiko kexak	Arduradun akademikoa	Irakasleen prestakuntza; irakasleen eta gurasoen arteko komunikazioa hobetu
Gurasoen asebetetze-maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin (AUKERAKOA)	Irakasleen lana ebaluatzea	Asebetetze-inkestak; irakasleekiko kexak	Arduradun akademikoa	Irakasleen prestakuntza; irakasleen eta gurasoen arteko komunikazioa hobetu
Seme-alabek eskuratutako kompetentzien inguruko asebetetzea (EZINBESTEKOAK)	Eskuratutako kompetentziak baloratzea	Asebetetze-inkestak eta elkarrizketak	Arduradun akademikoa	Irakasleen prestakuntza; berrikuntza pedagogikoan proiektuak garatu

ALDAGAIA: IKASLEAK

ALDAGAIA: IKASLEAK	ADIERAZLEAK: ikuspegia neurtzeko erabiliko den tresna	HELBURUA: eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa	NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna	ARDURADUNA	EKINTZA POSIBLEAK (adibide gisa)
Baliabide metodologiko eta didaktikoen asebetetzea (AUKERAKOA)	Baliabide metodologiko eta didaktikoen asebetetzea (AUKERAKOA)	Kostu-irabazi metodologia	Asebetetze-inkestak; jasotako kekek	Arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa
Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea (AUKERAKOA)	Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea (AUKERAKOA)	Pertzepzio-errealitate ekuazioa	Asebetetze-inkestak; jasotako kekek	Arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa
Kompetentzietan oinarritutako ikaskuntza-prozesuarekin asebetetzea (EZINBESTEKOA)	Kompetentzietan oinarritutako ikaskuntza-prozesuarekin asebetetzea (EZINBESTEKOA)	Formazio integrala ebaluatzea	Asebetetze-inkestak; jasotako kekek	Arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa
Ebaluazio-sistemekin asebetetzea (AUKERAKOA)	Ebaluazio-sistemekin asebetetzea (AUKERAKOA)	Ebaluazio-sistemaren balioztatpena	Asebetetze inkestak; jasotako kekek	Arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa

ALDAGAIA: GIZARTEA

<p>ADIERAZLEAK: ikuspegia neurtzeko erabiliko den tresna</p>	<p>HELBURUA: eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa</p>	<p>NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna</p>	<p>ARDURADUNA</p>	<p>EKINTZA POSIBLEAK (adibide gisa)</p>
<p>Herrian antolatutako jarduerak edo ekintzak (AUKERAKOA)</p>	<p>Gizarteari begira egindako jarduerak</p>	<p>Ekintza kopurua</p>	<p>Kanpo-harremanen taldea</p>	<p>Parte-hartze eta zabalkunde gehien duten ekintzetan eragin</p>
<p>Kanpoko eragileei eskainitako lekuak (AUKERAKOA)</p>	<p>Gizartea zentroan txertatzea; ikastola gizarteratzea</p>	<p>Eskaintza kopurua</p>	<p>Kanpo-harremanen taldea</p>	<p>Eskaintza hobetu eta zabaldu</p>
<p>Euskal kulturaren transmisioaren alorrean egindako lanen inguruko asebetetzea (eragile sozialak kontuan hartu) (EZINBESTEKOA)</p>	<p>Gizarteari egindako transferentzia</p>	<p>Hezkuntza-komunitatearen eta eragile sozialen asebetetzea (galdetegiak, elkarrizketak)</p>	<p>Kanpo-harremanen taldea</p>	<p>Parte-hartze eta zabalkunde gehien duten ekintzetan eragin</p>
<p>Eragile sozialen jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak (AUKERAKOA)</p>	<p>Gizartean egiten diren jardueretan parte-hartze maila neurtzea; gizartearerikiko irekiera</p>	<p>Ekintza kopurua</p>	<p>Kanpo-harremanen taldea</p>	<p>Parte-hartze eta zabalkunde gehien duten ekintzetan eragin</p>

ALDAGAIA: EKONOMIA

ADIERAZLEAK: ikuspegia neurtzeko erabiliko den tresna	HELBURUA: eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa	NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna	ARDURADUNA	EKINTZA POSIBLEAK (adibide gisa)
Maniobra-funtsa (EZINBESTEKOAK)	Urteko zorrei aurre egiteko gaitasuna	aktibo korrontea – pasibo korrontea	Kontabilitate taldea	Ordaintzeko epeak negoziatu
Cash Flow (EZINBESTEKOAK)	Urtean sortutako baliabide finantzarioak	urteko emaitzak + amortizazioak + hornikuntzak	Kontabilitate taldea	Kostu finkoak murriztu
Aurrekontuen desbideratzea % (EZINBESTEKOAK)	Gastuen eta sarreren desbideratzea	$(\text{Gastu/sarrerak errealak} - \text{aurreikusitakoak}) \times 100 / \text{Gastu aurreikusitakoak}$	Kontabilitate taldea	Kostu finkoak murriztu; desbideratzeen zergatia aztertu eta murriztu

ALDAGAIA: LAN-PROZESUAK

ADIERAZLEAK: ikuspegia neurtzeko erabiliko den tresna	HELBURUA: eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa	NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna	ARDURADUNA	EKINTZA POSIBLEAK (adibide gisa)
Ikasketa-prozesuarekiko asebetetze-maila (EZINBESTEKOA)	Hezkuntza-proiektuan inplikaturik dauden eragileen asebetetzea	Gurasoei, ikasleei eta irakasleei inkestak/ekarrizketa pertsonalak	Arduradun akademikoa	Berrikuntza/hobekuntza pedagogikoa
Familien eta ikastolaren arteko komunikazioaren balorazioa (EZINBESTEKOA)	Komunikazio-maila; feedbacka	Gurasoei eta ikasleei inkestak/ekarrizketa pertsonalak. Iradokizunak, kezak, proposamenak.	Arduradun akademikoa	Komunikazio- eta feedback-kanaletan hobekuntzak
Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak % (AUKERAKOA)	Ikasleen eta familien inplikazioa hezkuntza-prozesuan	Jasotako proposamenen eta onartutako proposamenen arteko proportzioa.	Zuzendaritza-taldea	Tramitazioa eta erantzun-tartea murriztu
Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektuen kopurua (EZINBESTEKOA)	Proiektuaren eguneraketa eta pertsonen inplikazioa eguneraketa horretan	Proiektu kopurua	Arduradun akademikoa	Marbxan jartzea erraztu
Berrikuntza pedagogikoetan inbertsioak % (EZINBESTEKOA)	Eguneraketa/berrikuntza konstantean egindako inbertsioak	Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak/inbertsioak guztira	Kontabilitate-lantaldea	Inbertsioen erabilera optimizatu

**ALDAGAIA: IKASI ETA
HOBEU**

ADIERAZLEAK: ikuspegia neurtzeko erabiliko den tresna	HELBURUA: eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa	NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna	ARDURADUNA	EKINTZA POSIBLEAK (adibide gisa)
Langileen asebetetze orokorra (EZINBESTEKOA)	Garapen profesionalarekin asbetetzea	Lan-giroaren inguruko inkesta. Elkarriketa pertsonala	Zuzendaritza-taldea	Barneko komunikazioan hobekuntzak. Ikusgarritasuna. Besteen lana baloratzea
Langileen inplikazio- eta motibazio-maila (EZINBESTEKOA)	Proiektuarekiko motibazioa eta inplikazioa	Lan-giroaren inguruko inkesta. Elkarriketa pertsonala	Zuzendaritza-taldea	Barneko komunikazioan hobekuntzak. Ikusgarritasuna. Besteen lana baloratzea
Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntzaren inguruko asbetetzea (EZINBESTEKOA)	Pertsonen ikasketan eta hobekuntzan inbertsioak	Inkesta/elkarriketa pertsonala	Arduradun akademikoa	Ezagutzaren barne-transferentzia, inbertsioak optimizatzeke
Langileek proposatutako ideia eta proiektu kopurua (AUKERAKOA)	Barneko skintzailletza-maila	Proiektu eta proposamen kopurua eta onartutakoen %	Arduradun akademikoa	Barneko komunikazioan hobekuntzak. Ikusgarritasuna. Besteen lana baloratzea
Norberaren lana baloratzea (EZINBESTEKOA)	Pertsonak baloratzeko modua	Pertsonen errekonozimenduak egiteko ekintzak	Zuzendaritza-taldea	Barneko komunikazioan hobekuntzak. Ikusgarritasuna. Besteen lana baloratzea

