

Hezkuntza-erakundeen kudeaketa orekatua: EFQM ereduan oinarritutako Balanced Scorecard «akademikoa»

Unai del Burgo García, María Jesús Luengo Valderrey*

Ekonomia Saila (JEU), *Kudeaketaren Ebaluazioa eta Enpresa Berrikuntza Saila
(UPV/EHU)

Ohiko kontabilitate-sistema ekonomiko-finantzarioek muga nabariak dituzte hezkuntza-erakundeen aldagai ez-finantzarioak kontrolatzeko. Aldagai horietatik garrantzitsuena hezkuntzaren kalitatea da. Gure inguruko hezkuntza-erakundeen artean, EFQM ereduak du lehentasuna Erabateko Kalitatearen Kudeaketaren esparruan. Lan honetan, EFQM eredu kudeaketa-kontrolaren eta kontabilitatearen ikuspegitik aztertuko dugu, eredu horrek hezkuntza-erakundeen jardunbidea egoki planifikatu eta kontrolatzeko duen gaitasuna baloratzu. Zehazki, EFQM ereduarekin integratuz, adierazle finantzarioz eta ez-finantzarioz osatutako Balanced Scorecard tresnaren erabilera proposatuko dugu, hezkuntza-erakundeen kudeaketa orekatua gidatzeko eta kontrolatzeko tresna gisa.

GAKO-HITZAK: Hezkuntza-erakundeak · Kudeaketa-kontrola · EFQM eredu · Balanced Scorecard.

Equilibrated management in schools: Scholar Balanced Scorecard based on EFQM model

The current accounting system, based on economic financial information, presents some difficulties in order to obtain non financial information in schools. One of this non financial information is quality, and in our environment EFQM model is the most common in quality area. In this way, we analyze EFQM model using a accounting and control management perspective, valuing its capacity to plan and control efficiently in schools. At the same time, scorecard is a tool in order to value and control financial and non financial indicators with the purpose of manage intangible activities. From this information, we propose an interesting model to schools integrating both systems with the aim of provide a scorecard with results by EFQM model. Thus schools could use a simple and adequate tool to facilitate manage their activity.

KEY WORDS: Schools · Management control · EFQM model, Balance scorecard.

Jasotze-data: 2012-09-28. *Onartze-data:* 2013-01-18.

1. Sarrera

Artikulu honen bitartez, hezkuntza-erakundeen kudeaketan zuzenean inplikatu-tako eragileei (arduradunak, langileak, gurasoak, ikasleak...) erakunde berezi horien gidaritza (planifikazioa, kontrola eta erabakiak hartu ahal izateko informazioaren sistematizazioa) modu orekatuan gauzatzeko irizpideak proposatu nahi dizkiegu.

Hezkuntza-erakundeak irabazi-asmorik gabekoak izan ohi dira. Haien helburu nagusia ez da etekinak lortzea eta etekin horiek bazkideen artean banatzea. Zentzu soziala duen helburu bat lortzeko sortuak dira: kalitatezko hezkuntza eskaintzea. Helburu horren ukiezintasuna dela-eta, ohiko kudeaketa-tresnek (kontabilitate-sistema ekonomiko-finantzarioek) oztopoak dituzte hezkuntza-erakundeen jarduera modu egokian planifikatu eta kontrolatzeko. Hori dela-eta, kudeaketa-kontrolaren eta kontabilitatearen ikuspegitik, bestelako izaera duten tresnak proposatu edo asmatu behar dira, izaera soziala duten helburuak kudeatu ahal izateko. Erakundeen izaera soziala aintzat hartzen duten tresna horien bitartez, kudeaketaren gauzatzeko orekatua lor daiteke, hau da, helburu sozial eta ekonomikoaren arteko oreka edo integrazioa. Balizko tresna horien artean, kalitatearekin lotutako eredurik garrantzitsuenetarikoa aztertuko dugu, betiere, hezkuntza-erakundeen kudeaketaren kontrolaren ikuspegitik: EFQM eredu. Eredu horren erabilera sinplifikatze eta operatibizatze aldera, Balanced Scorecard deritzon adierazle multidimentsionalez (finantzarioz eta ez-finantzarioz) osatutako sistema proposatuko dugu, EFQM eta Balanced Scorecard bera integratuz. Gure ustez, bi eredu horien arteko integrazioa izan daiteke bidea izaera soziala duten erakundeen kudeaketa orekatzeko: hau da, erakunde mota horretako kudeaketan, aldagai finantzario eta ez-finantzarioak kontuan hartzeko bidea.

Lan honek izaera teorikoa edo kontzeptuala du. Izan ere, gure ikuspegia garatzeko (kudeaketa orekatu baten beharra eta proposamen zehatza hezkuntza-erakundeen esparruan), metodologia bibliografiko-deskriptiboa erabili dugu: EFQM eta Erabateko Kalitatearen Kudeaketaren alorreko aldizkari espezializatuen azterketa bibliografikoa¹ eta Inguma, Dialnet, Teseo eta Abi-inform global (ProQuest Central) produkzio-zientifikoen datu-baseen azterketa². Lan honen izaera teorikoaren osagarri enpiriko moduan, EFQM ereduarekin lotutako Balanced Scorecard «akademiko» bat diseinatu dugu, artikuluan zehar garatutako eduki teorikoen adibide moduan. Adibide hori, etorkizunean abian jarriko dugun ikerketa enpiriko baten lehen pausoa besterik ez da.

Ikerketa-objektuari dagokionez, hezkuntza-erakundeak modu orokorrean ulertu ditugu, hau da, araututako hezkuntza-maila desberdinak ikertu ditugu³. Ikerketa-

1. Zehazki, honako aldizkari espezializatuen produkzio zientifikoa aztertuko dugu, 2000. urtetik 2012. urtera bitartean: *Quality Assurance in Education, International Journal of Educational Management, Managing Service Quality, International Journal of Quality & Reliability Management* eta *The TQM Journal*.

2. Erabilitako gako-hitza erabat zehatza izan da: «EFQM». Horrela, aurreko bidea erabilia lortu ez ditugun aipamen bibliografikoak eskura ditzakegu.

3. Honela definituko ditugu hezkuntza-erakundeak: araututako hezkuntzan barnebiltzen diren erakunde guztiak, hau da, haur-hezkuntzan, derrigorrezko lehen eta bigarren hezkuntzan, batxilergoan eta azkenik, goi-mailako hezkuntzan (unibertsitariora zein lanbide-heziketa) diharduten erakunde guztiak (publikoak, pribatuak eta partaidetza sozialekoak, hau da, kooperatiboak).

objektua horren zabala izateak zehaztasuna kendu diezaioke gure ikerketari. Hala ere, muga horretaz jabeturik ere, gure ustez komenigarria izan da (ikerketaren lehen fase honetan) ikerketa-objektua zabaltzea, ikerketa-gaiekin (kudeaketa-kontrola eta kontabilitatea) lotutako eduki zientifiko gehien eta zabalenak lortzeko asmoarekin. Gainera, hezkuntza-maila desberdinetan garatu diren esperientzia guztiak elkarren aberasgarriak direlakoan gaude; izan ere, nahiz eta hezkuntza-maila bakoitzak bere bereiztasunak izan, funtsean jarduera ukiezin berbera gauzatzen dute.

Gure helburua, haur-, lehen- edo bigarren-hezkuntzako zentro txiki edo ertain batentzako adierazleen sistema bat diseinatzea da. Hezkuntza-erakunde mota horrek, bere bereizitasunengatik (tamaina, konplexutasuna eta antolakuntza- eta finantza-gaitasuna), EFQM eredu bere osotasunean inplementatzeko zailtasunak izan ditzake eta, ondorioz, guk proposatutako adierazleen sistema sintetikoak edo sinplifikatuak erabilgarritasun handikoa izan daiteke.

Artikulu honek honako egitura hau du: abiapuntu bezala, hezkuntza-erakundeen produkzioaren ezaugarriak aztertu ditugu (2. atala). Izan ere, erakunde mota horien helburu nagusiak bere kudeaketa-kontrolerako eta informaziorako sistemetan⁴ eragina du. Ohiko kontabilitate-sistemen hutsuneak zehaztuta (4. atala), EFQM ereduaren autoebaluazioa proposatu dugu hezkuntza-erakundeen kudeaketa kontrolatzeko tresna gisa (6., 7. eta 8. atalak). Azkenik, Balanced Scorecard adierazleen sistema aztertu dugu, EFQM eredu inplementatu dezakeen hezkuntza-erakunde baten kudeaketa «modu orekatuan» kontrolatzeko dituen potentzialitateak baloratuz (9., 10. eta 11. atalak).

Azkenik, aukeratutako ikergaiaren garrantzia hiru esparrutan nabarmentzen dela uste dugu. Lehenik, EFQM eredu, ikuspegi berritzaile batetik aztertu dugu: plangintza eta kontrolaren esparruaren baitan, hau da, kudeaketa-kontrolaren ikuspegitik⁵. Bigarrenik, kalitatearen esparru orokorrean, Kudeaketaren Kalitatea (EFQM eredu, esate baterako) ez da Kalitatearen Kudeaketa bezain aztertua izan, ez nazioartean, ez Euskal Autonomia Erkidegoan ere⁶. Azkenik, kudeaketa-kontrolaren ikuspegitik jorratutako EFQM ereduaren azterketa oso baliagarria izan daiteke hezkuntza-erakundeentzat: kapitulu honen lehenengo atalean azaldu dugun moduan, kalitatearen kudeaketak garrantzi handia eskuratu du hezkuntza-erakundeen baitan azkeneko hamarkadan. EFQM eredu, erakunde horien aldagai ukiezinen kudeaketarekin lotzen dugu zuzenean eta, ondorioz, tresna aproposa izan daiteke hezkuntza-erakundeen esparruan kontrolatu beharreko aldagai ukiezinak *a priori* eta *a posteriori* neurtzeko eta kontrolatzeko. Gure ustez, ikastola, ikastetxe eta eskolen antolaketa jorratzerakoan, jadanik lantzen ari diren

4. Kontuan hartuta nortzuk diren gure artikularen jasotzaileak (kontabilitatean adituak ez diren profesionalak), egoki ikusi dugu kudeaketa-kontrolaren eta kontabilitatearen inguruko oinarritzko eduki batzuk azaltzea (3. atala). Gauza bera, EFQM eta Balanced Scorecard tresnen kasuan (5. eta 9. atalak).

5. Ildo hori garatu duten ikerketak, hau da, EFQM eredu kudeaketarako kontrol-sistema bezala aztertu duten ikerketak oso urriak omen dira (Dahlgard-Park, 2008).

6. Beraz, mota horretako ikerketak oso urriak omen dira. Kalitatearen Kudeaketaren alorrean, eta Espainian, bi izan dira ikertzaileek hartutako lan-ildoak: bata, enpresa industrialen Kalitatearen Kudeaketa esperientziak eta bestea, kalitate-ziurtagirien ingurukoa (Agirre, Albisu, Landeta eta Charterina, 2006: 316).

gaiez gain⁷, kalitate-, kontabilitate- eta kudeaketa-kontrolerako sistemen gaia ere jorratu beharko litzateke. Lan honen bitartez, EFQM ereduak eskola-antolaketaren barnean aztertu dugu, gure ustez maila akademikoan dagoen hutsunea betez.

2. Hezkuntzaren kalitatea eta kalitatea hezkuntzan

Gure gizarte mendebaldirrean, pertsonen, erakundeen eta herrien garapenerako, ongizaterako eta lehiakortasunerako aldagai funtsezkoena da ezagutza. Izan ere, Ezagutzaren Gizartean bizi gara. Ezagutzaren sortzaile nagusia hezkuntza bera da. Hezkuntzaren garrantzia erabatekoa izanik edozein gizartetan, argi dago hezkuntza-erakundeek beren eskaintzaren kalitatea bermatu behar dutela (Arrizabalaga eta Landeta, 2008: 467).

Baina zer da zehazki hezkuntzaren kalitatea? Pérez Justeren ikuspuntua interresgarria iruditzen zaigu hezkuntzaren eta kalitatearen arteko lotura zehazteko (Pérez, 2005). Izan ere, Pérez Justek bi kontzeptu bereizten ditu: «hezkuntzaren kalitatea» eta «kalitatea hezkuntzan». Lehen kontzeptuak, helburuei egiten die erreferentzia: hezkuntza-erakundeen helburu nagusiaren lorpena. Bigarrenak, bitartekoei: helburu nagusi hori lortzeko hezkuntza-erakundeek beren kudeaketa-sistemetan izan behar duten kalitate-maila. Pérez Justeren ustez, bi kontzeptu horiek integratu behar dira, hau da, kalitatea, maila akademikoan eta antolakuntza-mailan, bermatu behar da. Hori egin ezean, emaitza kontraesankorrak lor daitezke ikasleen formakuntzan.

Adituen ustez, «hezkuntzaren kalitatea» pertsonaren garapen integralarekin edo multidimentsionalarekin lotzen da:

- OCDE erakundearentzat, «hezkuntzaren kalitatea», ikasleei helduarorako prestatzeko behar besteko ezagutzak eta gaitasunak eskaintzean datza (Arrizabalaga eta Landeta, 2007).
- Pérez Justeren ustez (2005: 15), hezkuntzaren bitartez pertsonak modu integralean formatu behar dira, etorkizunean pertsonak izan ditzakeen erroka pertsonal, familiar, profesional eta sozialei aurre egiteko: haren ustez, ikaslearen autonomia pertsonalaren lorpena da hezkuntzaren helburu nagusia.
- Mortimoreren arabera (1991; Arrizabalaga eta Landeta, 2007 lanean aipatua), kalitatezko hezkuntza («hezkuntzaren kalitatea»), ikasleen garapena intelektualki, sozialki, moralki eta sentimentalki ahalbidetzen duena da, betiere ikasle horien testuinguru sozioekonomikoaren arabera.

Hezkuntza-erakundeek beren kudeaketa-sistemetan izan behar duten kalitate-mailari dagokionez («kalitatea hezkuntzan»), hainbat ikuspegi identifikatu ditugu:

7. Bujan eta Aramendiren *Eskola Antolaketa* lanean, hainbat arlo jorratzen dira eskola antolaketaren esparruaren barnean: erakundeen tipologia; giza baliabideen kudeaketa; ikastetxeen zuzendaritza eta koordinazioa; ikastetxearen planifikazioa; ikastetxearen berrikuntza; kontrola eta ebaluazioa; komunikazioa eta talde lana, eta abar (Bujan eta Aramendi, 2005).

- Ginéren arabera (2002; Arrizabalaga eta Landeta, 2007 lanean aipatua), hezkuntza-erakunde baten kalitatezko kudeaketaren ezaugarriak honako hauek dira: ikasle bakoitzari, bere garapen pertsonal eta akademiko osoa gauzatzeko beharrezkoak dituen baliabide material eta ukiezinak eskaini behar dizkio; ikasleen eta familien parte-hartzea sustatu behar du; hezkuntza-erakundeko langileen garapen pertsonal eta profesionala ahalbidetu behar du; hezkuntza-erakundearen etengabeko hobekuntza eta berrikuntza bultzatu behar ditu.
- Martínez eta Riopérez-en ustez (2005), hezkuntza-erakundeen kalitatezko kudeaketak hiru ezaugarri izan behar ditu: funtzionalitatea (hezkuntza-erakundea gizartearen beharrezkoak betetzeko gai izatea); efizientzia (bere egitekoa gauzatzeko baliabide pertsonal eta ekonomikoen kudeaketa egokia egitea); eraginkorra (erakundeak berak finkatutako helburuak lortzeko gai izatea).
- López-ek (2008; Ramírez eta Lorenzo, 2009: 23, lanean aipatua) beste ezaugarri bat esleitzen dio hezkuntza-erakundeen kalitatezko kudeaketari: autonomia. Horrela, hezkuntza-erakunde bakoitzak bere testuinguruari moldatzeko aukera izango du, ikasleen beharrezkoak modu egokiagoan betetzeko.

Gure ustez, kalitatezko hezkuntza-erakundea, sozialki eraginkortasunez eta ekonomikoki efizientziaz jokatzeko duena da. Hezkuntza-erakundea eraginkorra izango da bere helburu nagusia betetzen duenean, hau da, pertsonen garapen integrala ahalbidetzen duenean. Bestetik, hezkuntza-erakundea efizientea izango da, bere baliabideak modu egokian erabiltzen dituztenean. Kalitatezko hezkuntza-erakundeak bere helburu sozialak eta bitarteko ekonomikoak modu orekatuan integratzen ditu, horrela erakundearen bideragarritasuna bermatuz.

Egungo testuinguru ekonomiko eta sozialean, lehiakorrak izateko eta beren aurrekontuen kontrol zorrotza gauzatzeko, hezkuntza-erakundeek ekonomiaren esparru pribatu merkantilean aplikatu diren kudeaketa-tresnak erabili behar izan dituzte (Calvo de Mora eta Criado, 2005). Kudeaketa-kontrola egikaritzeko sistemak (adibidez, Balanced Scorecard) eta EFQM eredu bera «ezagutza-transferentzia» horren adierazle dira.

3. Kudeaketa-kontrola eta kontabilitate-sistemak

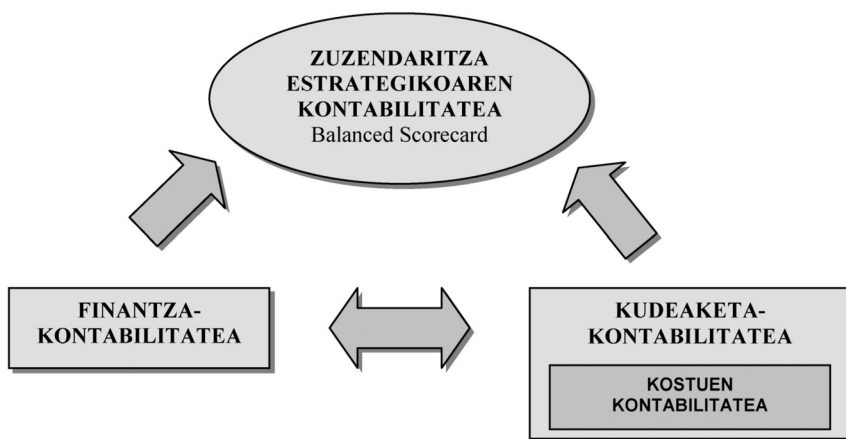
Kudeaketa-kontrola enpresaren zuzendaritzak bere esku dituen kontrol-tresnen multzoa da: erakundearen helburuak bete egingo direla ziurtatzeko bitartekoen sistema. Tresna horien bitartez, zuzendaritzak pertsonen jokaera moldatzen du, pertsona horien ekintzak helburu orokorren lorpena bideratuz. Azken finean, etengabeko kontrola gauzatzen du zuzendaritzak, aurreikusitako emaitzen eta emaitza errealean arteko desbideraketak neurtuz eta kudeatuz. Kontrol hori gauzatzeko, informazio fidagarria eta egokia garaiz izatea beharrezkoa da (Amat, 2003).

Enpresa-arloko Informazio Sistemen artean, kontabilitatea da erabateko lehentasuna duen iturria. Hiru kontabilitate mota bereiz daitezke (Azkue eta Zubiaur, 1996⁸; Heras, 2004: 268):

- Finantza-kontabilitatea: kanpora begira prestatutako kontabilitatea. Kontabilitate finantzarioaren informazio tradizionala da. Kanpoko eragileek erabakiak har ditzaten ematen da: inbertitzaileek, hartzekodunek, Administrazioak eta sindikatuek, besteak beste. Hala ere, barne-kudeatzaileentzat erakundearen informazio orokorra edo globala eman dezake finantza-kontabilitateak.
- Kudeaketa-kontabilitatea: enpresaren kudeaketa taktiko eta operatiboari begira prestatutako kontabilitatea. Informazio adierazgarri, esanguratsu eta egokia behar bezala iragazi, analizatu eta interpretatuta, zuzendaritza-maila desberdinetan aurkezten dena, hartu behar dituzten erabakietan laguntzeko. Kudeaketa-kontabilitatearen barnean, kostuen kontabilitatea eta aurrekontuen kontabilitatea barnebilduko ditugu.
- Zuzendaritza estrategikoaren kontabilitatea: enpresaren zuzendaritzaren gidaritza estrategiko eta kontrolari begira prestatutako kontabilitatea. Prozesu estrategiko osoa barnebiltzen du: enpresaren etengabeko diagnostikoa (kanpokoa eta barnekoa), helburuen formulazioa eta horiek lortzeko estrategien hautapenarena, plangintza, programazioa, aurrekontugintza eta kontrola. Balanced Scorecard tresna izango litzateke kontabilitate mota honen adierazle nagusia (Álvarez eta Blanco, 2001).

Ondorioz, kontabilitatearen eginbeharra barne-kudeaketari begira, erakundearen planifikaziorako, kontrolerako eta erabakiak hartzeko beharrezkoa den informazioa bildu, antolatu, interpretatu eta komunikatzea da. Horretarako, erakundeek aipatutako hiru kontabilitate-sistemak erabiltzen dituzte: erabaki estrategikoak hartzeko kontabilitate-markoa (AECA, 2003a: 21).

8. Aipamen bibliografiko honek kontabilitate-sistema desberdinen sailkapenari egiten dio erreferentzia. Azkue eta Zubiaurren lanak (1996), Espainiako estatuko 1990. urteko Kontabilitate Plan Orokorra aztertzen du, azterketa hori aipatutako kontabilitate-sistemen sailkapenaren barnean eginez (zehazki, finantza-kontabilitatearen barnean). Beraz, nahiz eta 2007an Espainiako Kontabilitate Plan Orokorra aldatu, lan honetan erabili dugun kontabilitate-sistemen sailkapenak indarrean jarraitzen du. Izan ere, sailkapen hori ez da «legala», «doktrinala» baizik (eta beraz, sailkapen hori ezin da dekretuz aldatu, Espainiako Kontabilitate Plan Orokorra aldatzen den bezala). Edonola ere, irakurleak lan hauetan aztertu ditzake Espainiako 2007ko Kontabilitate Plan Orokorren ezaugarriak: Azkue eta beste, 2009; Aldaz eta beste, 2010).



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

4. Ohiko kontabilitate-sistemen mugak hezkuntza-erakundeetan

Kudeaketa-kontrolaren funtzioak eta kontabilitate-sistemek berezitasun nabaria dute hezkuntza-erakundeetan esparruan. Hezkuntza-erakundeak irabazi-asmorik gabeko erakundeak izan ohi dira: haien helburu nagusia ez da etekin monetarioak lortzea eta horiek bazkideen artean banatzea. Horrez gain, haien helburuek izaera ukiezina dute: kalitatezko hezkuntza eskaintzea. Horregatik, oso zaila da helburu horien lorpena monetarioki planifikatzea, neurtzea eta kontrolatzea (AECA, 2001). Mota honetako erakundeetan 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).

Ondorioz, aldagai monetarioak soilik neurtzen dituzten ohiko kontabilitate-sistemek (finantza-kontabilitatea eta kudeaketa-kontabilitatea) ezin dituzte hezkuntza-erakundeetan helburuak modu egokian neurtu: kontabilitate-sistema hauek izaera ekonomiko-finantzarioa dute, hau da, aldagai monetarioak soilik neurtzen dituzte eta, ondorioz, egungo testuinguru ekonomiko eta sozialean muga nabariak dituzte erakundeetan kudeaketa planifikatu eta kontrolatzeko (AECA, 2002: 17-20; Amat, 2003: 213-236).

Zenbait adituren ustez, aldagai monetarioak soilik kontrolatzeak eragin kaltegarriak sortu ditzake hezkuntza-erakundeetan. Hori ez gertatzeko, hezkuntza-sektoreko planifikazio-, kontrol- eta informazio-sistemek aldagai finantzario eta ez-finantzarioak integratu behar dituzte: esate baterako, ikasleen asebetetze-maila eta erakundearen epe luzerako kaudimena (Crooper eta Drury, 1996). Kontuan izan behar dugu, integrazioerako proposamen horrek, egungo kudeaketa-kontabilitate «berria»rekin bat egiten duela: kontabilitate mota hori garatu egin da eta gaur egun, adierazle monetario eta ez-monetarioak aldarrikatzea ohikoa da ezagutzarlaro horretan (Blanco, 2008: 255).

Ondorioz, hezkuntza-erakundeen esparruan, ohiko kontabilitate-sistemak ez ezik, Kudeaketarako Adierazleak Sistemak erabili behar dira, adierazle monetarioak eta ez monetarioak integratuz (Chen, 2009): azken finean, adierazle ez-monetario horiek hezkuntza-erakundeen helburuak bermatzeko bitartekoak dira; izan ere, erakunde horien emaitza ekonomiko eta sozialak ebaluatzeko balio dezakete (Hernández, 2006: 89).

Beraz, hezkuntzaren esparruan, eta zehazki, unibertsitate-esparruan, orain arte aipatutako kontabilitate-sistemak bateratuko dituen kontabilitate-sistema integraren inplementazioa erakunde horien kudeaketa gauzatzeko proposa dela baieztatu dezakegu (Malles eta Del Burgo, 2010).

Logika horri jarraituz, hezkuntza-erakundeen eraginkortasuna eta efizientzia bermatzeko, kudeaketa-eredu bereziak aplikatu behar dira (Fernández, 1999; Esther, 2003): zenbait adituen ustez, Erabateko Kalitatearen Kudeaketa (TQM) filosofia oso baliagarria izan daiteke mota honetako erakundeen helburu ukiezinen lorpen-maila jakiteko (Cáceres eta González, 2007). Filosofia horren baitan dauden aldagaiak kudeatzeko, Erabateko Kalitatea neurtzeko adierazleak erabili daitezke (Gonzalo, 2007: 38).

Gure inguruan, eta batez ere Euskal Autonomia Erkidegoko hezkuntza-erakundeen artean, TQM egikaritzeko kudeaketa-ereduen artean, EFQM ereduak du lehentasuna (Arrizabalaga eta Landeta, 2008). Gure ustez, hezkuntza-erakundeen informazio-, plangintza- eta kontrol-sistema eraginkorrak diseinatzeko orduan, EFQM ereduaren adierazle-sistemak aztertzea ezinbestekoa da: hezkuntza-erakundeen jardunbidea neurtzeko, ohiko kontabilitate-sistemek eskainitako adierazleak ez ezik, EFQM ereduaren kudeatzeko adierazleak ere erabiltzea komenigarria ote den baloratu nahi dugu, hezkuntzaren esparruaren baitan, EFQM ereduaren bera kudeaketa-kontrolaren ikuspegiatik aztertuz (Dahlgard-Park, 2008).

5. EFQM ereduaren orokorrean

1988. urtean, Europako 14 enpresa arrakastatsuenek European Foundation for Quality Management erakundeak sortu zuten (EFQM), Erabateko Kalitatearen oinarritutako kudeaketa-eredu europarra diseinatzeko asmoarekin. Eredu honen helburua, edozein enpresaren kudeaketa-sistemak garatzea zen, etengabeko hobekuntzaren bitartez enpresen lehiakortasuna sendotuz. 1991. urtean, European Foundation for Quality Management erakundeak EFQM saria sortu zuen: modu horretan, Bikaintasunerako Eredua edo Erabateko Kalitatearen Kudeaketarako Europar Ereduaren irizpideak ezarri ziren. Irizpide horien bitartez, eta irizpide bakoitzari ereduaren barnean ponderazio bat esleituz, edozein erakunde bere egoera autoebalatu dezake Erabateko Kalitatearen lorpenarekiko, eta egoera horren arabera, hobekuntzak aplikatu hobetu beharreko esparruetan (Aguirre, Albizu, Landeta eta Charterina, 2006: 319).

Bestalde, EFQM ereduaren ezartzen duten enpresek European Foundation for Quality Management erakundeaz bestelako kalitate-erakundeek bultzatzen dituzten sarietara aurkez dezakete euren burua. Gurean, badira Erabateko Kalitatearekin zerikusia duten sariak: Euskal Autonomia Erkidegoan, Euskalit erakundeak

ematen dituen Urrezko eta Zilarrezko Q-ak eta Nafarroako Foru Komunitatean, Fundación Navarra para la Calidad izenekoak (Heras, 2004: 574).

EFQM eredia lau elementuz osatutako eredu holistikoa edo multidimensional da; izan ere, eredu horrek erakundearen aldagai guztiak (ukiezinak eta ukigarriak, monetarioak eta ez-monetarioak, kuantitatiboak eta kualitatiboak...) kontuan hartzen ditu (Euskalit, 2010):

- EFQM eredia zortzi kontzeptutan oinarritu izan da⁹, eta nahiz eta kontzeptu horien izendapena finko mantendu ereduaren sorreratik, haien edukia aldatuz joan da, unean uneko testuinguruari moldatzeko.
- EFQM ereduak bederatzi irizpide ezartzen ditu erakundeek eredu horren jarraipena kontrolatzeko (ikus 2. irudia). Irizpide horiek bi taldetan banatzen dira, «eragileak» eta «emaitzak». Eragileak, enpresaren helburuak lortu ahal izateko dauden baliabideak dira. Enpresak bere emaitzak nola lortzen dituen adierazten dute (Heras, 2004: 571).
- Irizpide bakoitza hainbat azpi-irizpidetan eta dimentsiotan banatzen da, prinsipio bakoitzaren neurketa eta kudeaketa operatibizatzeko. Modu horretan, dimentsio bakoitzeko, adierazleak ezarriko dira, erakundearen autoebaluazioa gauzatu ahal izateko (Aguirre, Albizu, Landeta eta Charterina, 2006: 320).
- RADAR matrizea erakundearen errendimendua ebaluatzeko tresna da (Euskalit, 2010: 24). RADAR izendapena, ingelesezko adieratik dator: «Results», «Approaches», «Deploy» eta «Assess/Refine», hau da, «Emaitzak», «Ikuspegia», «Hedapena» eta «Ebaluazioa/Berrikuspena» (euskaraz, EIHEB).

6. EFQM eredia eta kudeaketa-kontrola

EFQM ereduak kudeaketa-kontrolarekin harreman zuzena du. Izan ere, EFQM eredia bera, kontrol-sistema holistikoa eta integratzailezat har daiteke. Kontrol-sistema horren bitartez, kudeaketa estrategikoa eta kontrol taktikoa eta operatiboa gauzatzen da: kontrol estrategikoa beren-beregi agertzen da EFQM ereduaren «politika eta estrategia» irizpide eragilean; erakundearen kontrol operatiboa, «prozesuak» irizpide eragilean agertzen da eta, azkenik, kudeaketa taktikoa, bost irizpide eragiletan (Dahlgard-Park, 2008: 111-112).

Ikuspegi horren arabera, EFQM eredia, erakunde pribatu batek ematen duen saria baino gehiago da: izan ere, EFQM ereduak autoebaluazioan oinarritzen da, hau da, autoebaluazioa prozesu operatibo moduan ezartzen du. Horrela, erakundearen jardueren eta emaitzen azterketa orokorra, sistematikoa eta erregularra gauzatzen da, azterketaren emaitzak EFQM ereduaren estandarrekin alderatuz. Ondorioz, erakundeak bere sendotasun eta gabeziak identifika ditzake eta emaitza

9. Zortzi elementu horiek honako hauek dira (Euskalit, 2010: 4-8): emaitza orekatuak lortzea; bezeroentzako balioa eranstea; ikuspegiz, inspirazioz eta zintzotasunez lider izatea; prozesuen araberrako kudeaketa; arrakasta pertsonen bitartez lortzea; sormena eta berrikuntza bultzatzea; aliantzak gauzatzea; etorkizun iraunkor baten erantzukizuna bere gain hartzea.

horien araberako hobekuntza-jarduerak proposatu¹⁰ (Aguirre, Albizu, Landeta eta Charterina, 2006: 319).

Blanco Ibarrenaren ustez, EFQM eredu autoebaluaziorako tresna aparta da. UPV/EHUko adituaren arabera, eredu horren bitartez, edozein erakunde bere jarduna ebaluatzeko irizpide bat du bere esku (hau da, «performance» erlatiboa), bere kudeaketaren kalitatea erreferentzia horrekiko alderatzeko (Blanco, 2008: 334).



2. irudia. 2010eko EFQM ereduaren irizpideen arteko erlazioak eta ponderazioak. Iturria: Euskalit, 2010: 9.

Kudeaketa-kontrolaren funtzioa ahalbidetzeko, EFQM eredu Informazio Sistema Formalizatueta oinarritzen da, intuizioan oinarritutako erabakitze-prozesuak alboratuz (Luengo, 2009: 102). Printzipio hori oso garrantzitsua da kudeaketa-kontrolaren esparrurako, gure ustez, printzipio horrek kudeaketa-eredu arrazionala ezartzen duelako, hau da, datuetan eta egitateetan oinarritutako kontrola ezarri eta kontrol intuitiboak alboratzen dituelako (AECA, 2003b: 33).

Erakundearen tamainaren eta EFQM eredu ezartzearen artean erlazio zuzena dago: erakunde handienek kalitatea kudeatzeko eredu konplexuagoak diseinatzen dituzte eta, beraz, erakunde zabalago edo handiago horiek dira EFQM inplementatzeagatik sariak jaso dituztenak (Aguirre, Albizu, Landeta eta Charterina, 2006: 341).

10. Beraz, EFQM eredu autoebaluaziorako tresnatzat uler dezakegu. Are gehiago, bikaintasunerako eredu europarraren arabera, edozein erakunde arrakastatsua izateko (edozein tamaina, sektore, egitura, eta abarrekoa izanik ere), bere kudeaketa-sistemak hobetu behar ditu: horrela, EFQM eredu kudeaketa-sistemak egituratzeko tresna da. Egituraketa hori autoebaluazioaren bitartez gauzatzen du (Gómez, Martínez eta Martínez, 2011: 486-487).

Horren arabera, erakunde zabalago eta konplexuek beren kudeaketaren bikaintasuna planifikatu eta kontrolatzeko tresna konplexuagoak erabili behar dituzte. Beraz, tresna horiek ezin dira soilik intuitiboak izan, kontrol-tresna formalak ere aplikatu behar dira (Amat, 2003: 34). Ondorioz, EFQM ereduaren betekizunen kontrola gauzatzeko (batez ere, erakunde zabal eta konplexuetan), informazio- eta kontrol-sistema formal bat izatea beharrezkoa dela ondoriozta dezakegu.

Esan genezake EFQM erudian oinarritutako informazio-sistemek, adierazle finantzarioetan baino gehiago, prozesuekin, epe luzeko aldagaiekin eta bezeroekin lotutako adierazleak erabiltzen dituztela. Hau da, aldagai ez-finantzarioek lehentasuna dute. Kontuan izan behar dugu lehentasun horrek kontabilitatean gertatutako eboluzioarekin bat egiten duela. Honekin ez dugu esan nahi adierazle finantzarioak baztertu egin behar direnik, adierazle ez-finantzarioekin osatu behar direla baizik (Kurman, Grosbois, Choisine eta Kumar, 2008: 210-211).

7. EFQM erdua hezkuntza-erakundeetan

Hezkuntza-erakundeei aplikatuta, EFQM ereduaren ikuspegia da erakunde horien errendimendu-emaizak hobe daitezkeela zenbait irizpideri jarraituz¹¹: bezeroekiko, pertsonetikiko eta gizartearekiko emaitza bikainak lor daitezke, lidergo zintzo eta oso baten bitartez. Lidergo horrek hezkuntza-erakundeen estrategia eta politikak gidatu eta gauzatu ditu, erakundearen prozesuetan, pertsonetan eta kanpo-lankidetzan oinarrituta (Arrizabalaga eta Landeta, 2008: 470).

Hezkuntza-erakundeek EFQM filosofiarekiko bere egoera neurtu edo autoebalua dezakete. Ebaluazio hori kalitate-sarien estandarrak erabiliz gauza dezakete: EFQM ereduak, autoebaluaizazioaren bitartez, hezkuntza-erakundeen egoera aztertzea proposatzen du, adierazleen bitartez, eta ebaluazio horren emaitzaren arabera, hobekuntza-planak planifikatzea eta gauzatea, prozesu hori etengabe aplikatuz (Svensson eta Klefsjö, 2006: 300).

Autoebaluaizazio-prozesua RADAR matrizean edo eskeman integratzen da. Autoebaluaizazio hori prozedura formala da, adierazleen bitartez gauzatura, eta PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) ziklo zehatz baten baitan inplementatzen da (Martínez eta Riopérez, 2005: 38, 45).

EFQM ereduak hezkuntza-erakundearen diagnosis egin eta hobekuntzak gauzatzeko abiapuntua ezartzen du, hau da, egitateetan eta datuetan oinarritutako neurketaren bitartez¹² hobekuntzak planifikatu eta gauzatzen ditu (Calvo de Mora eta Criado, 2005). Horrela, iritzi pertsonal eta subjektiboen eragina mugatu edo orekatu egiten da (González eta Espinoza, 2008: 269). Hala ere, argi izan behar dugu neurketa formal hori kalitate gorena lortzeko bitartekoa besterik ez dela, ez da helburutzat hartu behar (Ramírez eta Lorenzo, 2009).

11. EFQM ereduak, hezkuntza-erakundeetan aplikatu ahal izateko, erakunde mota horien izaerara moldatu beharra dauka. Moldaketa hori ereduaren kontzeptuen eta irizpideen baitan egin daiteke (Martínez eta Riopérez, 2005; Ramírez eta Lorenzo, 2009: 37).

12. Autoebaluaizazioak erabat planifikatuta egon behar du TQM sistemetan: autoebaluaizazio hori zertarako gauzatzen den argi izan behar du erakundeak (Svensson eta Klefsjö, 2006:318).

Zenbait autoreren ustez, EFQM ereduaren autoebaluazioa «Benchmarking»-erako tresna aproposa izan daiteke, praktika bikainak identifikatzeko eta gizartera komunikatzeko aukera ematen baitu (Martínez eta Riopérez, 2005: 50). Are gehiago, EFQM ereduaren azken helburua hezkuntza-sistema baten barneko hezkuntza-erakunde guztien etengabeko hobekuntza sustatzea dela esan dezakegu, autoebaluazioaren eta «Benchmarking»-aren bitartez¹³ (Martínez eta Riopérez, 2005).

8.EFQM ereduak hezkuntza-erakundeen emaitzak hobe ditzake?

Arrizabalagak eta Landetak (2008:469), EFQM ereduaren balizko onurei begira, honako galderari erantzuna eman nahi diote: «Hasiera batean industria-erakundeei begira diseinatuta zegoen EFQM ereduak hezkuntza-erakundeen kudeaketa eta emaitzak hobe ditzake?».

Autore batzuek, hezkuntza-erakundeei dagokienez, EFQM ereduaren aldeko jarrera agertu dute. Teorikoki, EFQM ereduaren helburua, hezkuntza-erakundeen planifikazioan (estrategikoa, taktikoa eta operatiboa) eta pertsonen eta baliabideen kudeaketan hobekuntzak sustatzea da (Calvo de Mora eta Criado, 2005). Zenbait adituren arabera, EFQM ereduak are onuragarriagoa izan daiteke egitura konplexua duten hezkuntza-erakundeen emaitzak hobetzeko, TQM eredu horrek etengabeko ebaluazio eta hobekuntza ikuskera martxan jartzen baitu erakundeetan (Farrar, 2000; Arrizabalaga eta Landeta, 2008 lanean aipatua). Beste autore batzuek aipatzen dute EFQM ereduak erraz molda daitekeela hezkuntza-erakundeetara, beren konplexutasuna kontuan hartu gabe, eta hobekuntza-tresna bezala ezarri daitekeela, hezkuntza-erakundeen egoera sendotuz (Saraiva, Rosa eta d'Oreyi, 2003; Arrizabalaga eta Landeta, 2008: 470 lanean aipatua). Bestetik, hezkuntza-erakundeen barne-hausnarketarako eredu egokia dela nabarmendu izan da, behin mota horretako erakundeetara moldagarria dela baieztatuz (Mateo, 2000; Arrizabalaga eta Landeta, 2008: 470 lanean aipatua). Azken finean, EFQM ereduarekiko jarrera positiboa duten autoreek uste dute eredu hori erakundeen autoebaluaziorako eta etengabeko hobekuntzarako tresna egokia dela.

Hala ere, beste autore batzuek EFQM ereduak hezkuntza-erakundeetan aplikatzeari dagokionez, kontrako jarrera azaltzen dute. Autore horien ustez, EFQM ereduak erakunde pribatu merkantilistengandik «inportatutako» tresna da eta ondorioz, eredu horrek ez du bat egiten hezkuntza-erakundeen izaera bereziarekin¹⁴: hezkuntza-erakundeak merkatuaren ikuspegitik kanpo daudela eta hezkuntza-prozesua balioz eta ideologiaz betetako ekintza dela azpimarratzen

13. «Benchmarking»-a, enpresen praktika bikainekiko («performance») alderatzea da. Blanco lbarraren ustez, alderaketa sistematiko hori Zuzendaritza Estrategikoaren Kontabilitatearen tresna garrantzitsua da (Blanco, 2008:321). Hala ere, EFQMren esparruan, «Benchmarking»-a modu egokian egikaritzeko, oztopo bat aurkitzen dugu: EFQM ereduaren irizpideak malgutasunez garatzen dira, erakunde bakoitzaren testuinguruaren arabera, nahiz eta EFQM ereduaren filosofia preskriptiboa edo derrigorrezkoa izan. Beraz, irizpide horiek kontrolatzeko adierazleak malgutasunez ere diseina daitezke, erakunde bakoitzaren informazio-beharrizanen arabera. Subjektibotasun horrek «Benchmarking»-a oztopatzen du (Osseo-Asare eta Longbottom, 2002).

14. Oro har, Erabateko Kalitatearen Kudeaketa Sistemak «ikasgela barruan» ezartzearen inguruan zalantzak sortu dira adituen artean: horrek hezkuntza-sektorearen merkantilizazioa dakarrela azpimarratzen dute, irizpide pedagogikoekin talka eginez (Svensson eta Klefsjö, 2006: 300).

dute eta berezitasun horiek ez datozela bat sektore pribatu merkantilak bultzatutako irizpide eta tresnekin (Santana, 1997; Arrizabalaga eta Landeta, 2008: 470 lanean aipatua). Logika horri jarraituz, beste autore batzuek aipatu dute EFQM ereduaren elementu batzuk, adibidez, «bezeroak»¹⁵, «asebetetzea» eta «gizartean eragina», ezin direla hezkuntza-sektorean homologatu, orokortu edo estandarizatu, hezkuntza-prozesuak beti interpretatu behar direlako testuinguru sozial zehatz batean eta horrek elementu horien esanahian eragiten duelako (Escudero, 1999; Arrizabalaga eta Landeta, 2008: 470 lanean aipatua). TQM filosofia orokorraren inguruan, aipatu izan da merkatuan oinarritutako kudeaketa-eredu horiek (EFQM tartean) kultura-akademiko tradizionalaren kontra egiten dutela, hau da, irakasleen askatasunaren eta autonomiaren kontra: aditu horien ustez, akademikoek merkatu-irizpideetatik kanpo lan egiten dute (Mehralizadeh eta Safaeemoghaddam, 2010: 177; Owlia eta Aspinwall, 1997: 540).

Edonola ere, ez dago proba enpirikorik EFQM ereduak hezkuntza-erakundeetan izan ditzakeen onurei edo eragin kaltegarrii dagokienez. Hala ere, esanguratsua da hezkuntza-erakunde askok eredu hori ezartzearen alde egin dutela: esate baterako, EA Eren kasuan, MCCren baitan sortutako Mondragon Unibertsitateko fakultateek eta irakaskuntza aurre-unibertsitarioko tamaina handiko zenbait ikastetxe pribatuk (Arrizabalaga eta Landeta, 2008: 467, 480) eta kooperatibok (ikastolen kasua oso esanguratsua da: ikusi Iza, 2010)¹⁶.

Gure ustez, orokorrean esan genezake EFQM ereduak tresna egokia dela hezkuntza-erakundeen erabiltzaileen eta langileen asebetetze-maila neurtzeko eta erakundeen lehiakortasuna sendotzeko¹⁷ (González eta Espinoza, 2008: 269). Azken finean, hezkuntza-erakundearen etengabeko hobekuntza integrala lortzeko balio dezake EFQM ereduak. Hala ere, ezin da tresna hori mimetikoki ezarri eta, beraz, ezin da haren aplikagarritasuna orokortu. Ezin ditugu identifikatu «EFQM ereduak» eta «kalitatea hezkuntzan» kontzeptuak, batez ere finantzazio publikoa esleitzeko momentuan (Arrizabalaga eta Landeta, 2008: 481).

9. EFQM ereduaren eta The Balanced Scorecard tresnaren arteko integrazioa

Adierazle finantzarioz eta ez-finantzarioz osatutako neurketa-sistemen artean, Kaplan eta Norton-en «Balanced Scorecard» edo «Adierazleen Sistema Orekatua» deritzen tresna da (Blanco, 2008: 336-342), gure ustez, aparteko potentzialitatea

15. Hala ere, ildo horren kontra agertu diren zenbait adituren ustez, merkatua alboratuz, arriskua dago ikasle eta gizartearen beharrianak kontuan ez hartzeko (Mehralizadeh eta Safaeemoghaddam, 2010: 181; Owlia eta Aspinwall, 1997: 540).

16. Kasu horietan, bi aldagai identifikatzen ditugu: erakunde horien izaera pribatua eta erakundearen tamaina handia. Izan ere, hezkuntza-erakunde pribatuek izan ohi dituzten arazo finantzarioek beren kudeaketaren kalitatea sustatzera bultzatzen dituzte, lehiakoragoak bihurtzeko asmoarekin. Pribatuak izateak ere pertsonen parte-hartzea errazten du EFQM ereduaren ezarpenean: hezkuntza-erakunde pribatuetakoa langileek egonkortasun handiagoa dute beren lanpostuetan (esparru publikoen ordezkapen-sistemeekin alderatuz) eta horrez gain, lanordu gehiago sartzerako behartuta daude beren hitzarmen kolektiboengatik (ordu horiek EFQMren ezarpenean inbertitu ditzakete). Horrez gain, tamaina edo egitura konplexua izateak EFQM ereduak martxan jartzera behartu (beren kudeaketa konplexua hobetu beharrean daude halaberrez) eta haren ezarpena bera errazten du, erakundeek dituzten baliabide eskergen bitartez (Arrizabalaga eta Landeta, 2008: 480).

17. Oro har, hori da TQM sistemen ezaugarria (Owlia eta Aspinwall, 1997: 540)

Izan ere, Balanced Scorecard planifikazio- eta kontrol-sistemak, EFQM ereduaren hutsune garrantzitsu bat bete dezake: EFQM ereduak proposatutako irizpideak eta dimentsioak kontrolatzea oso eragiketa konplexua da eta, ondorioz, adierazleen sistema konplexu bat erabiltzea beharrezkoa da eragiketa hori gauzatzeko. Aitzitik, Balanced Scorecard sistema oso tresna sinplea da, sintetikoa baina osoa, integrala: izan ere, hor datza bere erabilgarritasuna, 15-25 adierazlek sortutako sistema sinple, operatibo eta integrala¹⁹ izatean. Tresna horren bitartez, aurreko paragrafoan azaldu dugun moduan, EFQM ereduaren arabera diseinatutako estrategia operatibiza daiteke (Dahlgaard, 2008: 116).

Aipagarria da zenbait erakundetan EFQM eredia eta Balanced Scorecard tresna aldi berean erabiltzen direla: beraz, EFQM eta Balanced Scorecard metodologia osagarriak direla esan dezakegu, bi eredu/tresnek balio erantsia sortzeko estrategia ezartzea eta kudeatzea baitute helburu (Trullenque eta Liqueste, 2002). Izan ere, bi tresna horiek irizpide berbera erabiltzen dute kudeaketaren kontrolari dagokionez: neurtu ezin daitekeena ezin da kudeatu (Escalera eta Irizar, 2007).

Kontutan izan behar dugu Balanced Scorecard tresnaren bitartez erakundearen aldagai finantzarioak eta ez-finantzarioak kontrola daitezkeela (*a priori* eta *a posteriori*): horrela, Balanced Scorecard adierazleen sistema TQM filosofiarekin lotutako aldagai ukiezinak (giza kapitala eta bezeroen asebetzea, esate baterako) kontrolatzeko tresna aproposa izan daiteke (Luengo, 2009:148-149), horrela erakundearen alde finantzario eta ez-finantzarioen arteko oreka gordez: erakundearen «kudeaketa orekatua» deitu ahal zaio kontzeptu horri, Mikel Cid doktoreak kooperatiben «kudeaketa ekonomiko-sozialari» eman zion adiera berbera erabiliz (Cid, 2005).

10. EFQM eta Balanced Scorecard hezkuntza-erakundeetan

Pecar, Cervai eta Kekäle-ren ustez (2009), EFQM eredia konplexuegia da tamaina txikiko edo ertaineko hezkuntza-erakundearen kudeaketa antolatzeko. Konplexuegia omen da autoebaluazio-tresna moduan erabiltzeko, irizpide bakoitzaren dimentsioei adierazleak esleitzen baldin bazaizkie behintzat. Modu berean, Osseo-Asare eta Longbottom-en ustez (2002), EFQM ereduaren ezarpenak kostu handiak sor ditzake hezkuntza-erakundearentzat, eredu honen konplexutasuna dela-eta. EFQM ereduaren konplexutasun hori zuzentzeko, tresna sinpleago bat garatzea ezinbestekoa dela proposatzen dute zenbait egilek (Pecar, Cervai eta Kekäle, 2009). Gure ustez, tresna hori Balanced Scorecard (BSC) adierazle finantzario eta ez-finantzarioen sistema orekatua izan daiteke.

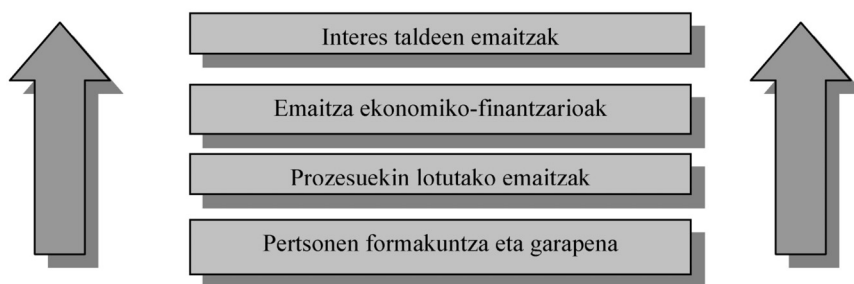
Estatu Batuetan, Balanced Scorecard eta Erabateko Kalitatearen arteko lotura, hezkuntzaren arloan, nabarmena da: adierazle-sistema horren moldaketa bat gauzatu da «The Braldrige Education Criteria for Performance Excellence» kalitate ereduarekin lotzeko²⁰. Erabateko Kalitatearen eredu horrek neurketari eta datuen analisiari erabateko garrantzia ematen die. Beraz, Balanced Scorecard neurketa

19. Integrala: izaera multidimentsionala edo osoa, hau da, erakundearen aldagai ukiezinak eta ukigarriak, monetarioak eta ez-monetarioak, kuantitatiboak eta kualitatiboak kontuan hartzen dituena.

20. Azpiero hori, «The Braldrige National Quality Program» ereduaren aplikazio zehatza da, hezkuntza-erakundeei zuzenduta.

eta kudeaketa estrategikorako tresnarekin harremana estua duela nabarmendu izan da

Horrela, Balanced Scorecard tresnaren egitura aldatzea proposatu da, hezkuntza-erakundearen kalitate-eredu horri egokitzeko (Karathanos eta Karathanos, 2005). Zehazki, aurreko atalean finkatu dugun egitura bera hartzen du Balanced Scorecard «akademikoak», berezitasun batekin: pertsonetan eraginez, prozesuak hobetu eta, ondorioz, erakundearen emaitza ekonomiko-finantzarioak sendotzen dira. Horrek guztiak, erakundearen helburu gorena gauzatzeko balio dezake, hau da, ikasleen emaitza akademikoak hobetzeko (Soldevila eta Amat, 1999). Beraz, «bezeroen emaitzak» ikuspegiak lehentasuna du gainontzeko irizpideen artean. Hala ere, ikuspegi horren izaera zabaldu egiten da, erakundearen interes-taldearen emaitza guztiak barnebilduz. Horrela, erantzukizun sozialaren kontzeptua adierazlearen sistema orekatuan kontuan hartzen da.



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

Beraz, Balanced Scorecard tresnaren egitura zeharo aldatzen da hezkuntza-erakundeetan: adierazle finantzarioek beren lehentasuna galtzen dute, eta erakundearen helburu nagusia neurtu beharrean, helburu-akademikoak eta sozialak lortzeko bitartekoak neurtzen dituzte. Azken horiek dira hezkuntza-erakundearen helburu nagusiak. Egitura horri jarraituz, Balanced Scorecard tresnak hezkuntza-erakundearen baitan kalitatearen kultura estrategian txertatu eta estrategia hori operatibo bihurtzeko balio dezake, dimentsio edo ikuspegi bakoitzaren adierazlearen bitartez²¹ (Cáceres eta González, 2005).

Cullen, Foyce, Hassall eta Broadbent ikertzaileen arabera (2003), EQFM ereduaren eta Balanced Scorecard tresnaren artean harreman estua dago: EFQM ereduarekin gertatu den modu berean, Balanced Scorecard tresna esparru pribatu-merkantilistatik hezkuntza-sektorerara eramatea izan da. Hauxe da transferentzia horren inguruan dagoen eztaibaida: egokia al da Balanced Scorecard tresna

21. Esate baterako, ikasleen emaitzak neurtzean, haien asebetetzea neurtu beharra dago. Ikasleen asebetetzea bera, kalitate-adierazle bat izan daiteke (Soldevila eta Amat, 1999: 47). Gurasoen asebetetzea ere neur daiteke (Euskadiko Hezkuntza-Kooperatiben Federazioa, 2006: 38): irakasleek ikasleei egiten dieten jarraipen pertsonalizatuaren inguruan gurasoek duten asebetetzea neur daiteke. Adierazle hori EFQM ereduaren 6. irizpidearekin lotzen dugu, hau da, «bezeroen emaitzak» irizpidearekin, zehazki, 6. irizpidearekin (perzepzio-neurriak). EFQMren adierazle hori Balanced Scorecard tresnaren egituran txertatu daiteke, «ikasleen emaitzak» ikuspegiaren.

hezkuntza-erakundeen izaera berezia kudeatzeko?

Aipatutako ikertzaileak baiezkotan daude: Balanced Scorecard tresnak hezkuntza-erakundeen estrategia-kudeaketaren baitan kudeaketaren kalitatearen irizpideak txerta ditzake. Horrela, kalitatea neurtzeko tresna barik, erabateko kalitatea kudeatzeko tresna gisa uler dezakegu Balanced Scorecard-a. Horrez gain, erakundearen kudeaketa orekatua egikaritzeko aukera ematen du, kalitate-aldagaien eta aldagai ekonomiko-finantzarioen planifikazioa eta kontrola aldi berean eta maila orekatuan gauzatu. Zentzu horretan, EFQM ereduak proposatzen duen autoebaluazio-prozesuaren antzeko tresna bilakatzen da Balanced Scorecard-a: aldagai ukiezinen eta ekonomiko-finantzarioen kudeaketarako tresna.

Hala ere, Balanced Scorecard-ak EFQM ereduaren metodologiak duen hutsune bat betetzen du hezkuntza-erakundeen baitan: EFQM eredu ezartzeak kostu handiak sortzen ditu, eredu bera konplexuegia delako zenbait erakunderentzat (tamaina txiki eta ertaineko erakundeentzat, alegia). Hori dela-eta, Balanced Scorecard bezalako tresna simple baina multidimentsional batek (demagun, 25 funtsezko indikatzailez osotutako sistema batek) EFQM ereduaren autoebaluazio-prozedura asko erraz dezake (Karathanos eta Karathanos, 2005; Soldevila eta Amat, 1999); Cáceres eta González, 2005).

11. EFQM ereduarekin lotutako Balanced Scorecard «akademikoa»

Aurreko ataletan egindako lanak izaera teorikoa edo kontzeptuala du. Hala ere, gure asmoa, lan teoriko horren potentzialitate enpirikoa edo praktikoa nabarmentzea da. Horretarako, hezkuntza-erakundeen kudeaketa orekatua ahalbidetu dezakeen neurketa- eta kontrol-tresna zehatz baten «abiapuntua» diseinatu dugu. Balanced Scorecard tresnan oinarritutako adierazle multidimentsionalen sistema orekatu baten lehenengo pausoa gauzatu dugu: sistema hori EFQM ereduaren erabiltzen diren adierazleekin osatu dugu, aurreko ataletan finkatutako argudio teorikoei jarraituz

Gure helburua, haur-, lehen- edo bigarren-hezkuntzako zentro txiki edo ertain batentzako adierazleen sistema bat diseinatzea da. Hezkuntza-erakunde mota horrek, bere berezitasunengatik (tamaina, konplexutasun eta antolakuntza- eta finantza-gaitasuna), EFQM eredu bere osotasunean ezartzeko saiakeran zailtasunak edo oztopoak izan ditzake eta, ondorioz, guk proposatutako adierazleen sistema sintetikoa edo sinplifikatua erabilgarritasun handikoa izan daiteke.

EFQM ereduarekin lotutako Balanced Scorecard «akademikoa» diseinatzeko, Euskal-iturri Urrezko Q saria duen ikastola baten adierazleak²² identifikatu ditugu (ikusi 1. taula). Urrezko Q saria duen zentro baten adierazleak erabiltzea oso aproposa izan daitekeela uste dugu: alde batetik, adierazleen egokitasuna berma dezakegu, eta, bestetik, Urrezko Q-a duen zentro horren emaitzak eskura ditzakegu, erakundearen arteko «Benchmarking»-a edo konparaketa gauzatze bidera²³.

22. Ikastola horrek 2008an Q saria lortzeko aurkeztu zuen EFQM-memoria erabili dugu iturri bezala. Ikastola hori, Elorrioko Txintxirri Ikastola da.

23. Izan ere, Urrezko Q saria duen zentro horren bikaintasuna erreferentziatzat erabil dezakegu, gure erakundearen egoera autoebaluatzeko bikaintasun-emaitza horiekiko.

1. BEZEROEN EMAITZAK

1.1. Familien satisfazioa neurtzeko inkesta (80 item).

1. Ikastolaren funtzionamendu orokorrarekin asebetetze maila (AAK).
2. Zuen seme-alaben asebetetzea tutoretza eta orientazioarekiko.
3. Seme-alaben jarraipen pertsonalarekiko asebetetze maila (AAK).
3. Zuen seme-alaben ikasketa maila balora ezazu.
4. Baloratu Ikastolako kudeaketa organuen funtzionamendua (AAK).
5. Orduz kanpoko ekintzak baloratu.
6. Ikastolarekin duzuen komunikazio maila orokorra (AAK).
7. Gurasoen poztasun maila bizikidetzara arazoak bideratzeko erarekin (AAK).
8. Gurasoen asebetetzea ikasleen poztasun eta motibazioa orokorrarekiko.
9. Zerbitzuak oro har.

1.2. Ikasleen satisfazioa neurtzeko inkesta (43 item).

1. Ikastolarekiko poztasun maila orokorra (AAK).
2. Irakasleekiko asebetetze maila (AAK).
3. Ikasleen poztasuna ikasketa mailarekiko (AAK).
4. Orokorrean Ikastolan dagoen giroarekin gustura nago.
5. Ikas prozesuari buruzko jarraipenari dagokion asetze maila.
6. Orientazio eta Tutoretza orduen antolaketa eta garapena baloratu.
7. Irakasleak eskolak nola prestatu eta azaltzen dituzten.
8. Ikasleen poztasun maila instalazioekiko (AAK).

1.3. Guraso eta ikasleen errendimendu adierazleak.

1. Familien Inkesta erantzun datuak (%).
2. Ikasleen inkesta erantzun datuak (%).
3. Kurtso hasierako batzarrera bertaratutako portzentaia.
4. Ikasle ohiak diren langileak (%).
5. Familien fideltasuna (AAK).
6. Familien kexa kopurua.
7. Familiek helarazitako iradokizun kopurua.
8. Batez beste, ikasleek ateratzen duten suspentsioak DBHn (%).
9. Euskara eta Gaztelera gaintzen ez duten DBH 4ko ikasleak (%).
10. Matematika gaintzen ez duten DBH 4ko ikasleak (%).
11. Errekonozimendu eta zorion kopurua.

2. PERTSONEN EMAITZAK

2.1. Langileen asebetetze emaitzak (inkesta 85 itemekin).

1. Poztasun maila Ikastolarekiko (AAK).
2. Harremanak lankideekin eta lan giroa oro har.
3. Hezkuntza Proiektuarekiko adostasuna (AAK).
4. Xedea, Ikuspegia eta Baloreekin asebetetze maila (AAK).
5. Lan baldintzekin asebetetze maila.
6. Formakuntzarekiko asebetetze maila (AAK).
7. Motibazio eta inplikazio mailarekin asebetetzea.
8. Bakoitzaren lana aintzat hartzea (errekonozimendua).
9. Informazio trukaketarekiko asebetetze maila.
10. Komunikazioarekiko asebetetze maila (AAK).

2.2. Errendimendu indikatzaileak (langileen asebetzearen adierazle osagarriak).

1. Langileriaren inkesten erantzun kopurua (%).
2. Formakuntza ikastaroetan parte hartze kopurua (%).
3. Formakuntza orduak pertsonako.
4. Hobekuntza taldeetan partehartzea (%).
5. Hobekuntza bileretan pasatutako orduak pertsonako.
6. Prozesu jabe diren langileak (%).
7. Lanpostuen finkotasuna (%).
8. Absentismo-tasa (%).
9. Zuzendaritzara doazen kexa kopurua.
10. Zuzendaritzara doazen iradokizun kopurua.

3. GIZARTEAN EMAITZAK

3.1. Pertzepzio neurketak.

1. Ikastolarekiko duzun poztasun maila.
2. Ikastolak euskara eta euskal kulturaren zabalkunderako.
3. Egiten den lanarekiko poztasun maila.
4. Ordezkarien partehartze mailarekiko poztasuna.
5. Ikastolako ordezkarien harremanekiko poztasun maila.
6. Aliatu klabeei egiten zaizkien lau itemen asebetetzearen batez bestekoa (AAK).
7. Instituzionalak.
8. Hezkuntza zerbitzua.
9. Kultura.
10. Hornitzaileak

3.2. Errendimenduaren indikatzaileak.

1. Herriari begira antolatutako ekintzak.
2. Elkartasuna bultzatzeko jarduerak.
3. Ingurumena indartzeko ekimenak.
4. Talde desberdinei utzitako gelak eta instalazioak.
5. Praktikak egin dituzten ikasleak.
6. Komunikabideetan egindako agerpenak.

4. EMAITZA KLABEAK

4.1. Eskolaren errendimendu funtsezko emaitzak.

- 4.1.1. Gure Ikuspegiarekin erlazonatutako emaitzak.
 1. Emaidza akademikoak LHko igarotze datuak (%).
 2. Emaidza akademikoak.DBHko igarotze datuak (%).
 3. Euskara mailaren kanpo ebaluazioa 2006 (DBH 4).
 4. Matrikulazio datuak 2-3 urteko gelan.
 5. Diru laguntzen eboluzioa.
 6. Merkatu kuota.
- 4.1.1. Kudeaketa ekonomikoarekin erlazonatutako emaitzak.
 1. Cash flow.
 2. Konsistentzia ratioa.
 3. Likidezia.
 4. Aurrekontuen desbiderapena.

4.2. Gure errendimenduaren funtsezko emaitzak (adierazleak).

- 4.2.1. Baliabide ekonomikoen kudeaketarako adierazleak.
 1. Zorpetze ratioa.
 2. Morositate bilakaeraren ratioa.
 3. Altxortegi ratioa.
 4. Gastu/kuota erlazioa.
- 4.2.2. Gure Ikuspegiarekin erlazonatutako emaitzak.
 1. IKT inbertsioak.
 2. Ordenadore ratioa.
 3. Berrikuntza pedagogikoetan partehartzea % (AAK).
 4. Jantoki zerbitzuaren erabiltzaileak.

1. taula. EFQM adierazleak. Iturria: egileek sortua, Txintirri memorian oinarrituta.

Ondoren, hezkuntza-erakunde horren kudeaketa estrategikoa kontrolatzeko 25 adierazlerik garrantzitsuenak edo funtsezkoenak aukeratu ditugu, betiere, Balanced Scorecard «akademiko»aren egiturari jarraituz²⁴:

24. Ikusi artikulu honen 10. atala eta 4. irudia.

- Interes-taldeen emaitzak (12 adierazle): aurreko atalean aipatu dugun moduan, Balanced Scorecard «akademikoan» bezeroen irizpidea zabaldu egiten da, ohiko bezeroak ezezik (ikasleak eta ikasleen familiak), gizartea bera ere bezeroen artean barnebilduz. Hori dela-eta, adierazleak bi talde desberdinetan banatu ditugu:
 - Ikasleak eta ikasleen familiak (guztira, 7 adierazle): 3 adierazle «eragile» (kurtso hasierako batzarrera bertaratutakoen ehunekoa; familiek helarazitako iradokizun kopurua; familien kexa kopurua) eta «emaitzekin» lotutako beste 4 adierazle (familien fideltasuna; gurasoen asebetetzea ikasleen motibazio eta poztasunarekiko; ikasleen jarraipen pertsonalarekiko asebetetze-maila; seme-alaben ikasketa-mailaren balorazioa).
 - Gizartea (guztira, 5 adierazle): 3 adierazle «eragile» (herriari begira antolatutako ekintzak; talde desberdinei utzitako gelak eta instalazioak; praktikak egiten dituzten ikasleak) eta «emaitzekin» lotutako beste 2 adierazle (ikastolak euskara eta euskal kulturaren zabalkunderako egiten duen lanarekiko asebetetze-maila; herri-eragileen asebetetze-maila).
- Finantza-ikuspegia (4 adierazle): hezkuntza-erakundeak irabazi-asmorik gabeko erakundeak dira eta, beraz, beren helburu nagusia ez da etekinak lortzea eta etekin horiek beren bazkideen artean banatzea. Hori dela-eta, errentagarritasunean oinarritutako finantza-adierazleak baztertu ditugu eta kaudimenean oinarritutako adierazleak (altxortegi eta zorpetze-ratioa), aurrekontuaren kontrolean (aurrekontuen desbiderapena) eta gastuen kontrolean (gastua/kuota) oinarritutako adierazleak aukeratu ditugu.
- Prozesuen ikuspegia (4 adierazle): EFQM memorian agertzen diren adierazleak output edo «emaitza» izaerakoak dira, zehazki, berrikuntza-prozesuak (IKT inbertsioak) eta ekintzen prozesuak (ikasketa-prozesuaren jarraipenari dagokion asebetetze-maila; orientazio eta tutoretza-orduen antolaketaren balorazioa; eskola-orduen antolaketaren inguruko informazioa).
- Ikaskuntza eta hobekuntza ikuspegia (5 adierazle): giza kapitala erakundeen oinarria izanik, mota honetako adierazleak «eragileak» izango dira. Beraz, ikaskuntza eta hobekuntza aldagaietan eraginez, erakundeen prozesuak eta emaitza ekonomiko-finantzarioak hobetuko ditugu, azken finean «bezeroen emaitzak» edo «interes-taldeen emaitzak» sendotuz. Honako hauek dira erabiliko ditugun adierazleak: berrikuntza pedagogikoetan parte-hartzea (%); pertsonen motibazio- eta inplikazio-maila; bakoitzaren lanaren errekonozimendua; formakuntza-orduak pertsona bakoitzeko; prozesuen jabe diren langileak (%).

Jakin badakigu diseinatutako tresnak hutsune zientifiko nabariak dituela; izan ere, adierazleen sistema diseinatu aurretik ez dugu gauzatu ikerketa enpiriko deskribatzaileak (kasu zehatz baten azterketa partziala besterik ez). Ondorioz, ezin izan ditugu sailkatu gure inguruko hezkuntza-erakundeek beren kudeaketan erabiltzen dituzten edo erabil ditzaketen adierazlerik funtsezkoenak. Horrez gain, gure proposamen zehatza (EFQM ereduarekin lotutako BSC edo adierazleen sistema orekatua) ez dugu hezkuntza-erakundeen arduradunekin kontrastatu. Hala ere, gure ustez, atal honetan aurkeztuko dugun tresna, adierazleen sistema

garatuago eta kontrastatuago baten lehen hurbilpen bezala hartu behar dugu. Beraz, bere txikitasunean, etorkizuneko ikerketa enpiriko osoago baten hasiera dela uste dugu.



5. irudia. EFQM ereduaren oinarritutako Balanced Scorecard «akademikoa».
Iturria: egileek sortua (Kaplan eta Norton, 1996 lanean oinarrituta).

12. Ondorioak

Izaera teoriko-kontzeptuala duen lan honetatik, honako ondorioak atera ditza-kegu: hezkuntza-erakundeen izaera soziala kontuan hartuta, EFQM ereduaren oinarritutako adierazleen sistemak ohiko kontabilitate-sistema ekonomiko-finantzarioek kudeaketa-kontrolaren esparruan dituzten gabeziak bete ditzake. Izan ere, EFQM ereduaren autoebaluaziorako sistema holistikoa edo multidimentsionala da, eta, beraz, aldagai finantzarioak eta ez-finantzarioak kontrolatzeko tresna aproposa da. Aldagai ez-finantzarioen artean, EFQM ereduaren oinarritutako kudeaketa-kontrolerako sistemak hezkuntzaren kalitatearekin lotutako aldagai ukiezinak ere neur ditzake, modu kualitatibo batean bada ere. Ondorioz, hezkuntza-erakundeak bezalako izaera soziala duten erakundeen kasuan (publikoak nahiz pribatuak), EFQM ereduak helburu sozialen eta ekonomikoen arteko oreka bermatzen duela esan genezake.

Hala ere, EFQM ereduaren oinarritutako autoebaluazio-sistema «holistikoa» konplexuegia izan daiteke edozein erakunderen kudeaketa-kontrola gauzatzeko. Hori dela-eta, artikulua honetan Balanced Scorecard adierazleen sistema «holistikosintetikoa» erabiltzea proposatu dugu, EFQM ereduaren funtsezko adierazleak biltzeko sistema moduan. Hezkuntza-erakundeen kasuan, Balanced Scorecard «akademikoa» aplikatu behar da, ohiko Balanced Scorecard sistemaren egitura hezkuntza-erakundeen izaera sozialera moldatuz. Horrela, «bezeroak» edo «interes-taldeak» ikuspegiak lehentasunezko kokalekua lortzen du sistemaren

baitan, ikuspegi finantzarioaren kaltetan. Izan ere, aldagai finantzarioek izaera «laguntzailea» dute irabazi-asmorik gabeko erakundeetan: helburu sozialak lortzeko bitartekoak dira. Adibide moduan, eta gure proposamenaren gabezi enpirikoak onartuta, EFQM ereduan oinarritutako Balanced Scorecard «akademikoa» diseinatu dugu, horrela gure lan teoriko-kontzeptualaren potentzialitate praktikoak nabarmenduz.

Azken finean, hezkuntza-erakundeen «dualtasun ekonomiko-finantzarioa» kudeatzeko neurketa-sistema zehatza beharrezkoa da: EFQM ereduan oinarritutako Balanced Scorecard «akademikoa»-ren bitartez, hezkuntza-erakundeen kudeaketa orekatua ahalbidetu daitekeela uste dugu, aldagai finantzario eta ez-finantzarioak (ukiezinak ere) neurtuz eta kontrolatuz²⁵.

«Dualtasun ekonomiko-finantzarioak» eta «erakunde sozialen kudeaketa orekatuak» erabateko garrantzia eskuratzen dute gaur egungo krisi finantzario eta fiskalaren baitan. Krisi horrek induzituta, hezkuntza-erakundeen aurrekontuak murriztu egin dira, bai erakunde publikoetan, bai eta administrazioarekin hitzarmenak sinatu dituzten bestelako erakunde pribatuetan ere. Gastu publikoaren murrizketek beren emaitza ekonomiko-finantzarioen egokitasuna bermatzera derrigortzen dituzte hezkuntza-erakundeak. Matrikulazioa eta diru-laguntza publiko zein pribatuak maximizatzeaz gain, kudeaketa ekonomiko-finantzario horren egin-kizuna gastuak murriztea da. Gastu-murrizketek eragin negatiboak izan ditzakete erakundeen emaitza akademiko eta sozialetan, hau da, «hezkuntzaren kalitatean». Ondorioz, hezkuntza-erakundeek dimentsio ekonomikoaren eta dimentsio sozialaren artean oreka gorde ahal izateko²⁶, kudeaketa-tresna egokiak asmatzea eta aplikatzea beharrezkoa da. Kontuan izanda hezkuntzaren garrantzi soziala, beharrezkoa da gure hezkuntza-erakundeen informazio-, planifikazio- eta kontrol-sistemen egungo egoera deskribatzea, egoera hori baloratzeko eta hobekuntza zehatzak proposatzeko.

Aipamenak

- AECA (2001): *La Contabilidad de Gestión en las Entidades sin fines de Lucro*, Comisión de Contabilidad de Gestión, Documento nº 24, Madril.
- , (2002): *Indicadores para la gestión empresarial*, Comisión de Contabilidad de Gestión, Documento nº 17, Madril.
- , (2003a). *El marco de la contabilidad de gestión*, Comisión de Contabilidad de Gestión, Documento nº 1, Madril.
- , (2003b): *La contabilidad de gestión como instrumento de control* (4. ed.), Comisión de Contabilidad de Gestión, Documento nº 2, Madril.
- Aguirre, M.S.; Albizu, E.; Landeta, J. eta Charterina, J. (2006): “Análisis empírico descriptivo de las prácticas y técnicas de gestión de las empresas vascas”, *Ekonomiaz: revista vasca de economía*, **62**, Ogasun eta Herri Administrazio Saila, Eusko Jaurlaritzia.

25. Mikel Cid doktorearen hitzak gogoraraziz: «Kudeaketa-faktore berrien artean, gaur egun neurketak garrantzi berezia du. Hobekuntza ez da posible neurketa gabe» (Cid, 2005).

26 Eta kasurik okerrerean, dimentsio sozialaren kaltetzea kuantifikatzeko eta gizarteari modu argian eta zehatzean kalte horren kuantifikazioa komunikatzeko.

- Aldaz, M.; Aldazabal, M.E.; Alvarez, I.; Arosa, B.; Azkue, I.; Erkizia, A.; Garayar, A.; Ipiñazar, I.; Saitua, A. eta Zubiar, G. (2010): *Kontabilitate Plan Orokorra: Enpresa Txiki eta Ertainen Kontabilitate Plan Orokorra*, Finantza Ekonomia I Saila, Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.
- Alvarez, J. eta Blanco, F. (2001): "Contabilidad de Dirección Estratégica para la Gestión Empresarial", *Técnica Contable*, 53. bol., 636. zk.
- Amat, J.M. (2003): *Control de Gestión. Una perspectiva de dirección* (6º edición), Gestión 2000, Bartzelona.
- Arrizabalaga, G. eta Landeta, J. (2007): "Resultados del modelo EFQM de gestión de calidad total en los centros educativos preuniversitarios del País Vasco", *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- eta —————, (2008): "Eficacia y satisfacción en la aplicación del modelo EFQM en los centros educativos preuniversitarios del País Vasco", *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Azkue, I. eta Zubiaur, G. (1996): *Kontabilitate Plan Orokorra*, EHUko argitalpen zerbitzua, Leioa.
- Azkue, I.; Cerezo, A.; Erkizia, A. Eta Ibarloza, E. (2009): *Kontabilitatea: teoria eta praktika. 2007ko kontabilitate-planera egokitua*, Donostiako Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola (EHU/UPV), Elhuyar Fundazioa.
- Blanco, F. (2008): *La Contabilidad de Costes y Analítica de Gestión para las decisiones estratégicas*, Ediciones Deusto, Bartzelona.
- Bujan Vidales, K. eta Aramendi Jauregi, P. (2005): *Eskola Antolaketa*, Udako Euskal Unibertsitatea (UEU), Bilbo.
- 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*, nº 35.
- Calvo de Mora, A. eta Criado, F. (2005): "Análisis de la validez del modelo europeo de excelencia para la gestión de la calidad en instituciones universitarias", *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 14. bol., 3. zk., Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, AEDEM.
- Chen, S. (2009): "Establishment and application of performance measure indicators for universities", *TQM Journal*, Vol. 21, Iss. 3.
- Cid, M. (2005): "Kooperatiben kudeaketa orekatu baten bila: The Blended Scorecard", *Kooperatiben Enpresa Ekonomia*, Mondragon Unibertsitatea, Arrasate.
- Cullen, J.; Trevor Hassall, J.J. eta Broadbent, M. (2003): "Quality in higher education: from monitoring to management", *Quality Assurance in Education*, 11. bol., 1. zk., Emerald Group Publishing Limited.
- Dahlgaard-Park, S.M. (2008): "Reviewing the European excellence model from a management control view", *The TQM Journal*, 20. bol., 2. zk., Emerald Group Publishing Limited.
- Escalera, G. eta Irizar, I. (2007): "ISO 9001:2000 y su integración con el cuadro de mando integral y EFQM", *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Escudero, J.M. (1999): "De la calidad total y otras calidades", *Cuadernos de Pedagogía*, **285** (Arrizabalaga eta Landeta, 2008 lanean aipatua).
- Esther, I. (2003): "El paradigma de calidad reformada en el servicio público universitario", *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, **2**.
- Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioa, (2006): *Responsabilidad social y cooperativas de enseñanza*, Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioa, Gasteiz.

- Euskalit (2010): *EFQM Bikaintasun-Eredua*, IVAP eta Eusko Jaurlaritzarekin argitaratuta.
- Farrar, M. (2000): "Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence Model in school improvement", *Total Quality Management*, 11. bol., 4-6 zk. (Arrizabalaga eta Landeta, 2008 lanean aipatua).
- Fernández Rodríguez, E.M. (1999): "Cálculo de los costes y gestión de la calidad en las universidades públicas españolas", *Revista española de financiación y contabilidad*, **102**.
- Giné, C. (2002): "Des de l'esfera dels favor", *Revista de Blanquerna*, **7** (Arrizabalaga eta Landeta, 2007 lanean aipatua).
- Gómez, J.; Martínez, M. eta Martínez, A. (2011): "A critical evaluation of EFQM model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28. bol., 5. zk., Emerald Group Publishing Limited.
- González, L.E. eta Espinoza, O. (2008): "Calidad en la educación superior: concepto y modelos", *Calidad en la educación*, **28**, Consejo Superior de la Educación.
- González, J.A. (2007): "Contabilidad analítica y control de gestión en universidades (un programa de actuación)", *Libro blanco de los costes en las universidades*, Oficina de cooperación universitaria, Oficina de Cooperación Universitaria, Madrid.
- Heras, I. (2004): *Enpresaren ekonomia eta zuzendaritza: teoria eta praktika*, Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.
- , (2008): Kalitate-kudeaketaren paradigma: enpresen kudeaketarako beste moda bat?, *Uztaro*, **67**, Udako Euskal Unibertsitatea (UEU).
- Hernández, J. (2006): "La contabilidad de costes en la universidad pública española como herramienta de cambio en sus estructuras productivas y organizativas", *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo*.
- Iza, I. (2010): *Ikastola mugimendua, dabilen herria. Ikastola eredua 1960-2010*, Jagon Saila, Euskal Herriko Ikastolak-Euskaltzaindia, Bilbo.
- Karathanos, D. eta Karathanos, P. (2005): "Applying the Balanced Scorecard to Education", *Journal of Education for Business*, 80. bol., 4. zk.
- Kaplan, R. eta Norton, P. (1996): *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Harvard College (gaztelaniara itzulita 2003. urtean: *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Gestión 2000 SL, Bartzelona).
- Kurman, V.; De Grosbois, D.; Choisine, F. eta Kumar, U. (2008): "Performance measurement by TQM adopters", *The TQM Journal*, 20. bol., 3. zk., Emerald Group Publishing Limited.
- López, J. (2008): "La autonomía de los centros educativos en la Ley Orgánica de Educación (LOE)", *La autonomía de los centros escolares*, MEPSYD, Madrid (Ramírez eta Lorenzo, 2009 lanean aipatua).
- Luengo, M.J. (2009): *Componentes del valor de los intangibles y formación de capital relacional en espacios regionales*, doktorego-tesia, Finantza-Ekonomia II Departamentua (Enpresen Antolakuntza), Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).
- Malles, E. eta Del Burgo, U. (2010): "Los sistemas de información contable en la gestión universitaria", *Enpresen Zuzendaritza eta Administrazio Aldizkaria*, **17**, 2010eko abendua, Donostiako Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).
- Martínez, C. eta Riopérez, N. (2005): "El modelo de excelencia de la EFQM y su aplicación para la mejora de los centros educativos", *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*, **8**, Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED.

- Mateo, J. (2000): *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*, ICE de la Universitat de Barcelona, Horsori, Bartzelona (Arrizabalaga eta Landeta, 2008 lanean aipatua).
- Mehralizadeh Y. eta Safaeemoghaddam M. (2010): "The applicability of quality management systems and models to higher education", *The TQM Journal*, 22. bol., 2. zk., Emerald Group Publishing Limited.
- Mortimore, J. (1995): *The use of indicators in school effectiveness research*. OCDE, Paris (Arrizabalaga eta Landeta, 2007 lanean aipatua).
- Pecar, Z.; Cervai, S. eta Kekäle, T. (2009): "Developing a European quality assessment tool for schools", *The TQM Journal*, 21. bol., 3. zk., Emerald Group Publishing Limited.
- Pérez, R. (1995): "Calidad de la educación, calidad en la educación: hacia su necesaria integración", *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*, 8, Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED.
- Osseo-Asare, A.E. eta Longbottom, D. (2002): "The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions", *Quality Assurance in Education*, 10. bol., 1. zk., Emerald Group Publishing Limited.
- Owlia, M. eta Aspinwall E.M. (1997): "TQM in higher education - a review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14. bol., 5. zk., Emerald Group Publishing Limited.
- Santana, PJ (1997): *¿Es la gestión de la calidad en la educación, un nuevo modelo organizativo?*, Departamento de Educación y del Comportamiento Centro Superior de Educación, Universidad de la Laguna (Kanariar Uharteak); (Arrizabalaga eta Landeta, 2008 lanean aipatua).
- Saraiva, P.M.; Rosa, M.J. eta D'Orey, J.L. (2003): "Applying an excellent model to the schools", *Quality Progress*, 36. bol., 11. zk., Milwaukke (Arrizabalaga eta Landeta, 2008 lanean aipatua).
- Silva, H. (2009): "Proposal of a strategy model planning aligned to the balanced scorecard and the quality environments", *The TQM Journal*, 21. bol., 5. zk., Emerald Group Publishing Limited.
- Soldevilla, P. eta Amat, O. (1999): "La aplicación del Cuadro de Mando Integral. Un ejemplo en la Unidad de Relaciones Internacionales de una Universidad Pública", *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo*, 17.
- Svensson, M. eta Klefsjö, B. (2006): "TQM-based self-assessment in the education sector: Experiences from a Swedish upper secondary school project", *Quality Assurance in Education*, 14. bol., 4. zk., Emerald Group Publishing Limited.
- Trullenque, F. eta Liquete, J. (2002): "El modelo integrado EFQM & BSC transformando estrategia en acción excelente", *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 46, Ediciones Deusto.
- Vorria, E. eta Bohoris, G. (2009): "Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach", *The TQM Journal*, 21. bol., 2. zk., Emerald Group Publishing Limited.

