

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

# **KUDEAKETARAKO ADIERAZLEEN SISTEMAK EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEETAN: IKASTOLEN KOOPERATIBA-ESPERIENTZIAREN KASUA**

**Unai del Burgo García**  
Doktoregaia

**Aitor Bengoetxea Alkorta**  
Zuzendaria

**María Jesús Luengo Valderrey**  
Zuzendari ondokoa

Sopela, 2020ko uztaila

*Bide luze eta eder honetan nire ondoan egon direnei, nire gertukoenei.*

*Euskal Herriko Ikastola guztiei, bereziki, Sopelako Ander Deuna Ikastolari:  
“Iturri zaharretik edaten dut, ur berria edaten, beti berri den ura, betiko iturri zaharretik”.*

Lehenik eta behin, Ikastolen Elkarteko kide diren Amaia Gutiérrez eta Jose Luis Sukiari eskerrak eman nahi dizkiegu, ikerketa-lan hau gauzatzen eman diguten laguntzagatik. Juan Carlos Murillori, Kirikiño Ikastolako zuzendaria izandakoari, ikerketa honen hastapenetan eman zizkigun gomendioengatik, ezinbestekoak.

“Norberak daki nortzuk izan diren bere maisuak”. Bere doktorego-tesian, horrela eman zizkion eskerrak Anjel Mari Errastik Antxon Mendizabali, “autogestioa, demokrazia eta dialektika bezalako hitzen esanahia ulertzen laguntzeagatik”. Nik neuk ere badakit nortzuk izan diren nire “maisuak” eta lerro hauetaz baliatuz, bide luze eta eder honetan eman didaten guztia eskertu nahi diet horiei guztiei: Deustuko Unibertsitateko Kooperatiba Ikaskuntzen Institutuko kide diren Aitziber Mugarrari eta Marta Encisori, beraien itzalean eman baintuen lehen urratsak ekonomia sozialaren eta kooperatibismoaren ikerkuntzan; UPV/EHUko Finantza Ekonomia I Departamentuko Eduardo Mallesi, kudeaketa-kontabilitatearen ikerkuntzan emandako irakaspenengatik; Baleren Bakaikoari, bere babesagatik; GEZKI Institutuari, eta bereziki Aitor Bengoetxeari, ikerketa hau gauzatzeko eman didazuen laguntza eta sostenguagatik... ohorea da niretzat GEZKiko kidea izatea. Eta azkenik, Maria Jesús Luengori, Bilboko Enpresa Ikasketen Eskolako irakasleari, Enpresen Kudeaketa eta Berrikuntzaren Baliospen Saileko kideari: ikerketa honen benetako hauspoa izan zara.

“Norberak daki nortzuk izan diren bere maisuak”. 2002an ezagutu nuen UEU, “Ekonomia sozialaren erronkak kapitalismo globalean” izeneko ikastaroan. Euskal Herriko ekonomialaririk interesgarrienak ezagutzeko abagunea: Antxon Mendizabal, Anton Borja, Baleren Bakaikoa, Galder Guenaga, Anjel Mari Errasti, Eusebio Lasa, Yolanda Jubeto, Mikel Zurbano, Xabier Renteria, Iñaki Esparta eta Joseba Felix Tobar-Arbulu, besteak beste. Tartean, LANKI ikertegiko Jon Sarasua eta Ainara Udaondo. Mugarrria izan zen niretzat ikastaro hori. Kolpatzen zaituen horietakoa, markatzen zaituena. Bizitza osorako bide bat irekitzen dizuna. Mila esker, UEU.

# AURKIBIDEA

## SARRERA

1. Ikerketaren aurrekari pertsonala.....	13
2. Jakintza-alorra.....	14
3. GEZKI eta ikastolen arteko lankidetz.....	15
4. Ekonomia sozialeko erakundeen kudeaketa-arazoaz.....	15
5. Helburuak.....	17
6. Metodologia.....	18
7. Ikerketaren objektua.....	20
8. Literatura zientifikoaren egoera.....	22
9. Ikerketaren egitura.....	24
10. Ikerketaren garrantzia.....	26
11. Aurreikusitako emaitzak.....	27

## I. ZATIA. ATAL TEORIKOA

1. EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEAK.....	29
1.1. Hirugarren sektorea.....	29
1.1.1. Irabazi asmorik gabeko sektorea.....	30
1.1.2. Ekonomia soziala.....	31
1.1.3. Ekonomia solidarioa.....	32
1.1.4. Bestelako kontzeptu batzuk.....	33
1.2. Ekonomia Soziala.....	34
1.2.1. Hurbilpen ekonomikoa.....	34
1.2.2. Hurbilpen juridikoa.....	36
1.2.3. Hurbilpen instituzionala.....	38
1.3. Ekonomia sozialeko erakundeak.....	40
1.3.1. Kooperatibak.....	41
a) Definizioa. Balio eta Printzipio Kooperatiboak. Euskal Kooperatibismoaren izaera berezia.....	41
b) Kooperatiben kontzeptua doktrina juridikoaren arabera.....	43
c) Kooperatiben arauketa juridikoa.....	44
d) Kooperatibak, Ekonomia sozialeko erakunde gisa.....	46

1.3.2. Mutualitateak.....	48
1.3.3. Elkartek.....	50
1.3.4. Fundazioak.....	53
1.3.5. Lan-sozietateak eta partaidetzapeko sozietateak.....	56
1.3.6. Gizarteratze-enpresak.....	58
1.3.7. Enplegu-zentro bereziak.....	60
1.3.8. Arrantzaleen kofradiak.....	62
1.3.9. Transformaziorako nekazaritza-sozietateak.....	64
1.3.10. Bestelako erakundeak: enpresa sozialak.....	65
1.4. Hirugarren sektorearen ikuspegi integratzailea.....	68
2. EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEEN KUDEAKETARAKO INFORMAZIO-SISTEMAK.....	70
2.1. Ekonomia sozialeko erakundeen dualtasun sozio-ekonomikoa eta kudeaketa orekatua.....	70
2.2. Erakundeen kudeaketarako informazio-sistemak eta kontabilitatea.....	72
2.3. Kudeaketa-kontabilitatea orokorrean.....	74
2.4. Kudeaketa-kontabilitatea ekonomia sozialeko erakundeetan.....	76
2.4.1. Kudeaketa-kontabilitatearen ezaugarriak irabazi asmorik gabeko erakundeetan.....	77
2.4.2. Kudeaketa-kontabilitatea kooperatibetan.....	82
2.5. Kudeaketarako informazio-sistemen erabilera ekonomia sozialeko erakundeetan: kaosa eta malgutasuna.....	85
3. EFQM EREDUA EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEAN.....	87
3.1. Kalitatea erakundeen kudeaketan.....	87
3.2. EFQM eredia orokorrean.....	88
3.2.1. Jatorria.....	88
3.2.2. Egitura.....	89
3.2.3. Abantailak.....	94
3.3. EFQM eredia eta kudeaketarako informazio-sistemak.....	94
3.3.1. EFQM eredia eta kudeaketaren ebaluazioa.....	94
3.3.2. EFQM eredia eta kontabilitatea.....	95

3.3.3. EFQM ereduaren garapenek kudeaketaren informazio-sistemetan izandako eragina.....	97
3.4. EFQM eredia ekonomia sozialeko erakundeetan.....	98
3.4.1. EFQM eredia irabazi asmorik gabeko erakundeetan.....	98
3.4.2. EFQM eredia kooperatibetan.....	100
3.5. Ekonomia sozialeko erakundeetan EFQM ereduari egokitutako informazio- sistemak.....	103
4. IKASTOLEN KOOPERATIBA-MUGIMENDUA.....	105
4.1. Hezkuntza-kooperatiben ezaugarri nagusiak.....	105
4.2. Hezkuntza-kooperatibak eta Nazioarteko Aliantza Kooperatiboa.....	108
4.3. Hezkuntza-kooperatiben erregimen juridiko eta fiskala.....	109
4.4. Ikastolen mugimendu kooperatiboa.....	113
4.4.1. Ikastolen teorizazio kooperatiboaren beharra.....	113
4.4.2. Ikastolak, parte-hartze soziala ahalbideratzen duten erakunde gisa...	115
4.4.3. Ikastolak irabazi asmorik gabeko eta interes orokorreko erakunde gisa.....	116
4.4.4. Ikastolak gizarte-mugimendu eta enpresa gisa.....	117
4.4.5. Kooperatiben arteko lankidetzaren printzipioa.....	118
4.5. Ikastolen mugimendu kooperatiboaren berrikuspenera enpresa sozialen ikuspuntutik.....	119
4.6. Teorizazio kooperatiboa, Ikastolen izaera herrikoia bermatzeko tresna gisa.....	121
5. HEZKUNTZA-ERAKUNDEEN KUDEAKETARAKO INFORMAZIO-SISTEMAK...	125
5.1. Kostuen kontabilitatea hezkuntza-erakundeetan.....	125
5.2. Aurrekontuen kontabilitatea hezkuntza-erakundeetan.....	130
5.3. Kudeaketarako adierazleen sistemak hezkuntza-erakundeetan.....	133
5.4. Kudeaketa-kontabilitatea hezkuntza-kooperatibetan. Euskal Herriaren kasua.....	137
5.5. Hezkuntza-erakundearen kudeaketa orekatua eta <i>Balanced Scorecard</i> “akademikoa”.....	140

6. EFQM EREDUA HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN.....	142
6.1. Kalitatea eta hezkuntza.....	142
6.2. EFQM eredua hezkuntza-erakundeetan.....	145
6.2.1. Zabalkundea.....	145
6.2.2. Ikuspegia, oinarrizko kontzeptuak eta irizpideak.....	146
6.2.3. Inplementaziorako faseak.....	148
6.2.4. Autoebaluazioa.....	149
6.2.5. EFQM eredua hezkuntza-erakundeetan.....	150
6.3. <i>Balanced Scorecard</i> eta EFQM eredua hezkuntza-erakundeetan.....	153
6.3.1. <i>Balanced Scorecard</i> -aren egitura hezkuntza-erakundeetan.....	153
6.3.2. <i>Balanced Scorecard</i> eta EFQM ereduaren arteko lotura hezkuntza-erakundeetan.....	154
6.4. Kudeaketarako adierazleen ezaugarriak hezkuntza-erakundeetan.....	156
6.5. EFQM eta <i>Balanced Scorecard</i> “akademikoa”.....	158

## II. ZATIA. ATAL ENPIRIKOA

1. METODOLOGIA.....	161
1.1. Indukzioa.....	161
1.2. Kasuaren azterketa.....	163
1.3. Ikuspegiak.....	164
1.4. Triangulazio metodologikoa.....	165
1.4.1. Fase esploratzailea: elkarrizketak.....	167
1.4.2. Fase deskribatzailea: inkesta.....	169
1.4.3. Fase esplikatzailea eta baloratzailea: elkarrizketak.....	170
1.4.4. Fase proposatzailea: Delphi analisisa.....	172
2. FASE ESPLORATZAILEA.....	174
2.1. Ikastola bateko zuzendariari elkarrizketa.....	174
2.1.1. Aukeratutako ikastolaren deskribapen orokorra.....	175
2.1.2. Kontabilitate-sistemak.....	176
2.1.3. Kalitatea eta kudeaketarako informazio-sistemak.....	177
2.1.4. Kudeaketa estrategikoa.....	178
2.1.5. Ondorioak.....	179

2.2. Ikastola Elkarteko goi kargu bati elkarrizketa .....	181
2.2.1. Elkarrizketa.....	181
2.2.2. Ikastolen Elkartearekin hitzarmena.....	182
2.2.3. Inkestaren diseinua.....	182
2.2.4. Ikastolen Elkartearen “Kudeaketa Aurreratuaren Mintegia” eta AAK izeneko adierazleen sistema.....	182
3. FASE DESKRIBATZAILEA.....	186
3.1. Aldagai deskribatzaileak.....	187
3.2. Atal proposatzailea: adierazleak.....	197
3.3. Inkestatik eratorritako aginte-koadro integrala.....	209
4. FASE ESPLIKATZAILEA ETA BALORATZAILEA.....	215
4.1. A kasua.....	216
4.2. B kasua.....	226
4.3. C kasua.....	234
4.4. D kasua.....	242
4.5. E kasua.....	251
4.6. Elkarrizketetatik eratorritako aginte-koadro integrala.....	260
5. FASE PROPOSATZAILEA.....	269
5.1. Delphi analisisa: emaitzak.....	269
5.2. Ikastolen Kudeaketa Orekatuaren Sistema.....	274
ONDORIOAK	
1. Emaitzak.....	284
2. Etorkizunerako ikerketa-ildo berriak.....	290
AIPAMENAK.....	295

## ERANSKINAK

1. Elkarrizketa esploratzailea egiteko gidoia.....	320
2. UPV/EHUren GEZKI institutuaren eta Ikastolen Elkartearen arteko hitzarmena.....	322
3. Inkesta.....	327
4. Delphi analisia.....	333
5. UPV/EHUren GEZKI institutuaren eta Ikastolen Elkartearen arteko bigarren hitzarmena (zirriborroa).....	340

## TAULAK

1. taula. Ikerketaren helburuak.....	17
2. taula. Ikerketa lanaren helburu eta kapituluaren arteko erlazioa.....	25
3. taula. Hirugarren Sektorearen ikuspegiak.....	34
4. taula. Euskal Herriko Ekonomia Sozialeko Erakundeak.....	36
5. taula. Ekonomia Sozialaren erakundetzea Hego Euskal Herrian.....	39
6. taula. Elkarteen eta fundazioen arteko alderaketa.....	55
7. taula. Enpresa sozialen ezaugarriak.....	66
8. taula. Enpresa sozialak 5/2011 Legearen 4. artikulua araberan.....	67
9. taula. Euskadiko hezkuntza-kooperatiben arauketa juridiko eta fiskala.....	113
10. taula. Euskadiko Hezkuntza-Kooperatiben Federazioa eta Deustuko Unibertsitatearen Kooperatiba Ikaskuntzaren Institutuaren Iraunkortasun memoria.....	139
11. taula. EMECD-ak 2001an proposatutako EFQMren moldaketaren eta 1999ko EFQM ereduaren arteko alderaketa.....	148
12. taula. Arrakastarako Aginte-Koadroaren egitura.....	184
13. taula. Arrakastarako Aginte-koadroaren adierazleak.....	184
14. taula. Aginte-koadro Integralaren 1. blokea: zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?.....	198
15. taula. Aginte-koadro Integralaren 2. blokea: ikasleak.....	200
16. taula. Aginte-koadro Integralaren 3. blokea: gurasoak.....	202
17. taula. Aginte-koadro Integralaren 4. blokea: gizartea.....	203
18. taula. Aginte-koadro Integralaren 5. blokea: ekonomia.....	205



19. taula. Aginte-koadro Integralaren 6. blokea: prozesuak.....	208
20. taula. Aginte-koadro Integralaren 7. blokea: ikasi eta hobetu.....	208
21. taula. Ikastolentzat diseinatutako behin-behineko AKIren adierazleak.....	212
22. taula. A kasuan elkarrizketatutako pertsonen ezaugarriak.....	216
23. taula. A kasuan ikastolaren ezaugarriak.....	217
24. taula. A kasuko kudeaketa ekonomiko-finantzarioa.....	218
25. taula. A kasuko Erabateko kalitatearen kudeaketa-ereduak.....	218
26. taula. A kasuko Kudeaketa estrategikorako adierazleen sistemak.....	219
27. taula. A kasua: AKIren 7. blokearen balorazioa.....	219
28. taula. A kasua: AKIren 6. blokearen balorazioa.....	220
29. taula. A kasua: AKIren 5. blokearen balorazioa.....	220
30. taula. A kasua: AKIren 4. blokearen balorazioa.....	221
31. taula. A kasua: AKIren 3. blokearen balorazioa.....	222
32. taula. A kasua: AKIren 2. blokearen balorazioa.....	223
33. taula. A kasua: AKIren 1. blokearen balorazioa.....	224
34. taula. A kasua: elkarrizketatuek adostutako AKIa.....	224
35. taula. B kasua: elkarrizketatutako pertsonen ezaugarriak.....	226
36. taula. B kasua: ikastolaren ezaugarriak.....	227
37. taula. B kasua: kudeaketa ekonomiko-finantzarioa.....	227
38. taula. B kasuko erabateko kalitatearen kudeaketa-ereduak.....	228
39. taula. B kasuko kudeaketa estrategikorako adierazleen sistemak.....	228
40. taula. B kasua: AKIren 7. blokearen balorazioa.....	229
41. taula. B kasua: AKIren 6. blokearen balorazioa.....	230
42. taula. B kasua: AKIren 5. blokearen balorazioa.....	230
43. taula. B kasua: AKIren 4. blokearen balorazioa.....	231
44. taula. B kasua: AKIren 3. blokearen balorazioa.....	232
45. taula. B kasua: AKIren 2. blokearen balorazioa.....	232
46. taula. B kasua: elkarrizketatuek adostutako AKIa.....	233
47. taula. C kasua: elkarrizketatutako pertsonen ezaugarriak.....	235
48. taula. C kasua: ikastolaren ezaugarriak.....	235
49. taula. C kasua: kudeaketa ekonomiko-finantzarioa.....	236
50. taula. C kasuko erabateko kalitatearen kudeaketa-ereduak.....	236
51. taula. B kasuko kudeaketa estrategikorako adierazleen sistemak.....	237

52. taula. C kasua: AKIren 7. blokearen balorazioa.....	237
53. taula. C kasua: AKIren 6. blokearen balorazioa.....	238
54. taula. C kasua: AKIren 5. blokearen balorazioa.....	239
55. taula. C kasua: AKIren 4. blokearen balorazioa.....	239
56. taula. C kasua: AKIren 3. blokearen balorazioa.....	240
57. taula. C kasua: AKIren 2. blokearen balorazioa.....	241
58. taula. C kasua: AKIren 2. blokearen balorazioa.....	241
59. taula. D kasua: elkarrizketatutako pertsonen ezaugarriak.....	243
60. taula. D kasua: ikastolaren ezaugarriak.....	244
61. taula. D kasua: kudeaketa ekonomiko-finantzarioa.....	244
62. taula. D kasuko erabateko kalitatearen kudeaketa-ereduak.....	245
63. taula. D kasuko kudeaketa estrategikorako adierazleen sistemak.....	246
64. taula. D kasua: AKIren 7. blokearen balorazioa.....	246
65. taula. D kasua: AKIren 6. blokearen balorazioa.....	247
66. taula. D kasua: AKIren 5. blokearen balorazioa.....	247
67. taula. D kasua: AKIren 4. blokearen balorazioa.....	248
68. taula. D kasua: AKIren 3. blokearen balorazioa.....	249
69. taula. D kasua: AKIren 2. blokearen balorazioa.....	249
70. taula. D kasua: elkarrizketatuek adostutako AKIa.....	250
71. taula. E kasua: elkarrizketatutako pertsonen ezaugarriak.....	252
72. taula. E kasua: ikastolaren ezaugarriak.....	252
73. taula. E kasua: kudeaketa ekonomiko-finantzarioa.....	253
74. taula. E kasuko erabateko kalitatearen kudeaketa-ereduak.....	254
75. taula. E kasuko kudeaketa estrategikorako adierazleen sistemak.....	254
76. taula. E kasua: AKIren 2. blokearen balorazioa.....	255
77. taula. E kasua: AKIren 6. blokearen balorazioa.....	255
78. taula. E kasua: AKIren 5. blokearen balorazioa.....	256
79. taula. E kasua: AKIren 4. blokearen balorazioa.....	256
80. taula. E kasua: AKIren 3. blokearen balorazioa.....	257
81. taula. E kasua: AKIren 3. blokearen balorazioa.....	258
82. taula. E kasua: elkarrizketatuak aukeratuko AKIa.....	258
83. taula. Elkarrizketatuen balorazioa.....	264
84. taula. Atal enpirikoaren 4. fasetik ateratako AKIa.....	267

85. taula. Ikastolen Elkartearantzat diseinatutako AKIen azterketa.....	276
86. taula. Ikastolen Elkartearantzat diseinatutako AKI.....	278
87. taula. Ikerketaren helburuak.....	284
88. taula. Ikerketaren azken ondorioak.....	289
89. taula. Etorkizuneko ikerketa-ildoak.....	293

## IRUDIAK

1. irudia. Ikerketa lanaren egitura.....	25
2. irudia. AECA-ren Kudeaketa-kontabilitatearen Printzipioen Komisioak proposatutako “hiruki kontablea”: erabaki estrategikoak hartzeko kontabilitate- markoa.....	76
3. irudia. <i>Balanced Scorecard</i> -aren ohiko egitura.....	80
4. irudia. <i>Balanced Scorecard</i> -aren egitura, irabazi asmorik gabeko erakundeetara moldatuta.....	81
5. irudia 2013ko EFQM ereduaren kontzeptuak.....	90
6. irudia. 2013ko EFQM ereduaren irizpideak.....	91
7. irudia. RADAR matrizea.....	92
8. irudia. EFQMren 2020ko eredia.....	93
9. irudia. “Ikastolak eta Kooperatibismoa” jardunaldien kartela.....	123
10. irudia. EAEko Hezkuntza-kooperatibentzat diseinatutako iraunkortasun- memoriaren eredia.....	140
11. irudia. <i>Balanced Scorecard</i> -ren moldaketa Hezkuntza-erakundeekiko.....	154
12. irudia. Ikerketaren faseak eta erabilitako metodologia.....	167
13. irudia. Ikastolen mapa.....	186
14. irudia. Galdetegia erantzun duen pertsonaren sexua.....	188
15. irudia. Galdetegia erantzun duen pertsona zenbat urtez aritu den ikastolan lanean.....	188
16. irudia. Galdetegia erantzun duen pertsonaren prestakuntza maila.....	189
17. irudia. Ikastolen ikasle kopurua.....	190
18. irudia. Ikastolen langile kopurua.....	191
19. irudia. Kostuen azterketak ikastoletan.....	192
20. irudia. Aurrekontuen zehaztapen maila.....	192

21. irudia. Ikastolak eta erabateko kalitatearekin lotutako ereduak.....	193
22. irudia. Adierazleen sistemak erabiltzen dituzten ikastolen portzentajea.....	194
23. irudia. Ikastolen interesa adierazleen sistemen erabileran.....	195
24. irudia. Ikastolentzat diseinatutako behin-behineko AKIren egitura.....	210
25. irudia. Ikastolentzat diseinatutako behin-behineko AKIren egitura.....	261

## **LABURDURAK**

ABM: *Activity Based Management*.

AKI: Aginte-koadro Integrala.

BSC: *Balanced Scorecard*.

ESE: Ekonomia Sozialeko Erakundeak.

KAS: Kudeaketarako Adierazleen Sistemak.

KIS: Kudeaketarako Informazio-Sistemak.

TQM: *Total Quality Management*.

“Helburuak ez dituzte lortzen ez kudeaketa-ereduek, ez sistemek, ez eta teknologiek ere; pertsonak dira helburuak lortzen dituztenak”.

Alfonso Vázquez (Luengo eta Periañez, 2014)

## **SARRERA**

### **1. IKERKETAREN AURREKARI PERTSONALAK**

Ikerketa-proiektu hau, doktoregaiaren ibilbide akademikoaren zein profesionalaren ondorioa da. Helburua, bi alor horiek uztartzea da eta ariketa hori aberasgarria izatea akademikoki eta profesionalki.

Maila akademikoan, 2001etik aurrera Ekonomia Sozialaren esparruan (Deustuko Kooperatiba Ikaskuntzen Institutuan eta UPV/EHUko GEZKIn, Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutuan) zein Zuzenbidean eta Enpresa-Zientzien esparruan jorrotutako ikasketak eta ikerketen ondorioa.

Maila profesionalean, 2003ko apiriletik aurrera, UEUko kontabilitate- eta administrazio-arduradun gisa metatutako esperientziaren ondorioa, irabazi asmorik gabeko erakundeen kudeaketa ekonomiko-finantzarioaren esparruan. Udako Euskal Unibertsitatea (UEU), onura publikoko aitormena duen elkarte (irabazi asmorik gabeko erakundea, beraz), euskarazko kultur-industriaren eragile nabarmenatarikoa da, Ikastolak bezalaxe. Euskalgintza izeneko mugimenduaren partaide da UEU. 2002tik UEUko Ekonomia Saileko kidea da doktoregaia, elkartearen bazkidea beraz. Horrez gain, Ander Deuna Ikastolako artezkaritza-kontseiluko kidea izandakoa da, 2014ko uztailetik 2018ko azarora arte (aurretik Ikastolaren guraso-batzordeko kidea).

Esan bezala, doktorego-tesi proiektu honekin, esparru profesionalaren eta akademikoaren uztarketa lortuz, jauzi kualitatibo garrantzitsua eman nahi du doktoregaiak bere esperientzia akademikoan (ikertzaile moduan, alde metodologikoan sakonduz) eta profesionalean (sektoreko eragileen esperientziak ezagutuz eta baloratuz, sektoreari ekarpen praktiko bat eginez).

## 2. JAKINTZA-ALORRA

Gure ikerketaren jakintza alor nagusia, Ekonomia Zientziaren barnean kokatzen da: Kontabilitatea eta Enpresen Antolakuntza. Zehazki, erakundeen Kudeaketaren Kontrola eta Erabakitze-prozesuak ahalbideratzeko informazio-sistema formalizatuak, hau da, kudeaketarako informazio-sistemak (hemendik aurrera, KIS): ohiko kontabilitate sistema ekonomiko-finantzarioak (finantza-kontabilitatea eta kudeaketa-kontabilitatearen barneko kostuen kontabilitatea eta aurrekontuen kontabilitatea); zuzendaritza estrategikoaren kontabilitatea, eta zehazki, adierazleen sistema multidimentsionalak: *Balanced Scorecard*<sup>1</sup> (hemendik aurrera, BSC), Erabateko Kalitatearen kudeaketan oinarrituta neurketa tresnak eta kontabilitate sozialeko adierazleen sistemak. Hain zuzen ere, azken talde hori da gure ikerketaren jomuga: Kudeaketarako Adierazleen Sistemak (hemendik aurrera, KAS).

Aipatutako jakintza alor hori Ekonomia Sozialeko Erakundeetan aplikatuko dugu (hemendik aurrera, ESE). Ekonomia Soziala, beraien kideen interes kolektiboa eta gizartearen interes orokorra (edo biak aldi berean) estaltzen ahalegintzen den sektore ekonomikoa da, sektore publikotik eta sektore pribatu kapitalistatik . Interes kolektibo edo/eta sozial horiek, honako irizpideen arabera betetzen ditu Ekonomia Sozialak: pertsonen eta helburu sozialen lehentasuna kapitalaren gainetik; jarduera ekonomikoaren emaitzak egindako lanaren arabera, erabilitako zerbitzuen arabera edo zuzenean helburu sozialaren lorpenean aplikatuko dira; barne- eta kanpo-elkartasuna; eta azkenik, botere publikoekiko independentzia. Gauzak horrela, honako hauek lirateke ESE-ak: kooperatibak, mutualitateak, jarduera ekonomikoak gauzatzen dituzten elkarteak eta fundazioak, lan-sozietateak, gizarteratze-enpresak, enplegu-zentro bereziak, arrantzaleen kofradiak, transformaziorako nekazaritza-sozietateak eta lehen aipatutako irizpideen arabera jarduten duten bestelako erakundeak (Etxezarreta eta Morandeira, 2012, 11.12. orr.).

Bi jakintza alor horiek ikerketa enpiriko batean elkartuta (zehazki, KAS-ak eta ESE-ak), lan ildo interesgarri baten aurrean gaudela uste dugu: gure inguruko ESE-en kudeaketa ekonomiko-finantzario eta soziala hobetzeko tresnen lanketa.

---

<sup>1</sup> Euskaraz, Aginte-koadro Integrala (AKI) edo Kudeaketarako Adierazleen Sistema Orekatua.

### **3. GEZKI ETA IKASTOLEN ARTEKO ELKARLANA**

Doktorego tesi honek ESE-en kudeaketa arazo zehatz bat aztertzea du helburu: kudeaketarako informazio-sistemen esparruan, erakunde mota horien beharrak aztertu eta hobekuntzarako proposamenak aurkeztu.

Horretarako, UPV/EHUren Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutuaren bitartez (GEZKI), Ikastolen Elkartearekin hitzarmen bat sinatu genuen, ikastolen KIS-ak aztertu eta hobekuntza zehatzak proposatzeko.

Lan honetan azalduko dugun bezala, ikastolen kudeaketa sakonki aztertu eta azterketa horretan oinarrituta, kudeaketarako tresna zehatz bat proposatu diegu Ikastolen kooperatiba-mugimenduko arduradun nagusiei. Esan beharra dago, Ikastolekin modu estuan lanean aritu izan garela ikerketa honetan. Elkarlan eta lankidetzaz estu horren bitartez, gure ikerketatik eratorritako emaitzek ikastolen kudeaketan eragin praktiko positiboa izango dutela esan genezake. Ikastolen kudeaketa hobetuko dugu gure ikerketarekin, alegia.

### **4. EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEEN KUDEAKETA ARAZOA**

Kudeaketaren ikuspegitik, erakundeen jarduera planifikatu, gauzatu, kontrolatzeko eta azken finean, edozein erabaki sostengatzeko, KIS formalizatuak erabiltzea guztiz komenigarria da. Are gehiago, gaur egungo testuinguru sozio-ekonomiko aldakor eta konplexuan, KIS-ek erakundeen aldagai finantzarioak eta ez finantzarioak kontutan hartu behar dituzte, erakundeen biziraupena eta etengabeko hobekuntza ziurtatzeko. Izan ere, epe luzera begira, aldagai finantzarioez gain, aldagai ez finantzarioak kontutan hartu behar dira bereziki. Aldagai ez finantzarioen artean, pertsonen motibazioa eta eskaintako zerbitzuaren kalitatea aipa ditzakegu.

KIS formalizatuen artean, Kontabilitatea da sistemarik hedatuena. Honako azpi-sistemez osatzen da Kontabilitatea: finantza-kontabilitatea; kudeaketa-kontabilitatea (bi azpi-sistemaz osatuta dago: kostuen kontabilitatea eta aurrekontuen kontabilitatea); eta azkenik, zuzendaritza estrategikoaren kontabilitatea, non adierazle finantzarioen eta ez finantzarioen sistemak erabiltzen diren, bereziki BSC edo AKI tresna. Hala ere, KAS-en artean, bestelako neurketa ereduak ere aurki genitzake: kontabilitate sozialean

edo erantzukizun sozial korporatiboan (Durden, 2008, 671-694. orr.) zein kudeaketaren kalitatean erabilitakoak.

Ohiko erakunde pribatu-merkantilistekin alderatuta, ESE-ek izaera berezia dute: helburu ekonomikoak bitartekoak besterik ez dira helburu sozialak lortzeko. Izaera horri “dualtasun sozio-ekonomikoa” deituko diogu. Dualtasun horrek, KIS-en ezaugarriak baldintzatzen ditu ESE-etan: mota horretako erakundearen informazio-sistemek, helburu sozial eta ekonomikoen arteko oreka lortu ahal izateko, derrigorrez kontutan hartu beharko dituzte, bai aldagai finantzarioak (kaudimena, likidezia, aurrekontuen desbiderakuntzak...), bai aldagai ez finantzarioak (erabiltzaileen beharrezkoen asebetetzea, gizarteari egindako ekarpenak, langileen parte-hartzea...). Aldagai ez finantzarioak neurtzeko adierazleek erakundearen helburu nagusien betetze mailari buruzko informazio egokia eman dezakete (helburu sozialak), beti ere adierazle ekonomiko-finantzarioen garrantzia eta beharrezkotasuna alboratu gabe (helburu ekonomikoak).

Hori dela eta, ESE-en “dualtasun sozio-ekonomikoa” edo “helburu sozial eta ekonomikoen arteko oreka” modu arrazionalen eta formalean kudeatzeko, adierazleen sistema integralak, holistikoak edo orekatuak diseinatzea beharrezkoa da, erakunde bakoitzaren beharrezko informazio zehatzetara moldatuko dena: adierazle finantzario eta ez finantzarioen arteko oreka bermatuko duen KIS-a. Horren bitartez lortuko dugu ESE-en “kudeaketa orekatua”.

Badaude ezaugarri horiek izan ditzaketen KIS-ak, esate baterako, BSC adierazleen sistema estrategiko-multidimentsionala eta erabateko kalitatea kudeatzeko sistema holistikoak. Gure inguruan, EFQM ereduak izan du lehentasuna orain arte: Ekonomia Sozialari dagokionez, nabarmena da eredu horrek Arrasateko Esperientzia Kooperatiboan eta bestelako esperientzietan izan duen eragina. Sektoreka, hezkuntza alorrean hedapen zabala izan du EFQM bikaintasun ereduak, batez ere, Ikastolen artean.

Hala ere, ideia zehatz bat argi izan behar dugu hasieratik, gure ikerketari dagokienez: KIS-ek erakundearen beharrezko informazioetara egokitu behar dira, aurrerago esango dugun bezala. Erabilgarritasuna, praktikotasuna, efizientzia eta eraginkortasuna bezalako kontzeptuak kontutan hartu behar ditugu. Zentzu horretan, erakundearen tamaina oso garrantzitsua da. Erakunde txiki eta ertainek informazio beharrezkoak dituzte, eta muga nabariak kudeaketarako tresna konplexuak



diseinatu eta martxan jartzeko (beraien esku dauzkaten baliabide urriengatik). Are gehiago, ez dituzte tresna konplexu horiek behar. Hauxe litzateke EFQM ereduaren kasua: erakunde txiki eta ertainek eredu hori beste kudeaketa eredu sinpleago batzuegatik ordezkatu dituzte. Hauxe litzateke ikastolen kasua, lan honen atal enpirikoan ikusiko dugun bezala.

Proposatzen dugun ikerketan, ESE-en “kudeaketa orekatua” ahalbideratzeko KAS delakoen baliagarritasuna aztertu nahi dugu: gure helburua, erakunde horien kudeaketa integrala edo holistikoa ahalbideratzea da, helburu sozial eta ekonomikoen lorpen maila neurtuko duen KIS-a diseinatzuz, alegia. Azken finean, ESE-en kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetzeko tresnen ikerketan sakontzea da gure asmoa. Izan ere, ezin dugu ahaztu adierazleen sistemak beste motatako KIS-etan ere oinarritzen direla: zehazki, finantza-kontabilitatean, ohiko kudeaketa-kontabilitate “ekonomikoan” eta erabateko kalitatea kudeatzeko ereduetan. Hori dela eta, gure ustez beharrezkoa da ESE-en kudeaketarako informazio-sistemen azterketa integrala gauzatzea, nahiz eta gure ikerketaren jomuga KAS-ak izan.

## 5. HELBURUAK

Gure ikerketaren helburua ESE-en kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetzeko lanabesak lantzea da: kudeaketarako informazio-sistemak orokorrean eta kudeaketarako adierazleen sistemak bereziki. Helburu orokor hori honako helburu zehatzetan islatuko dugu:

### 1. taula Ikerketaren helburuak (iturria: norberak egina)

<b>1. helburua</b>	ESE-en KIS-en literatura zientifikoa deskribatu eta baloratu.
<b>2. helburua</b>	Ikastolen kooperatiba-mugimenduaren KIS-ak aztertzea, Ikastolen “kudeaketa orekatua” ahalbideratzeko duten gaitasuna baloratuz eta hobekuntzarako proposamenak eginez, bereziki KAS-en alorrean.
<b>3. helburua</b>	Hezkuntza-sektorean diharduten ESE-en KAS-en diseinurako metodologia proposatzea.
<b>4. helburua</b>	ESE-en ezaugarri bereziak kontutan hartuko dituen kudeaketarako adierazleen sistemak diseinatzeko irizpide orokorrak proposatzea.

## 6. METODOLOGIA

Ikerketa bibliografiko deskribatzailearen baten bitartez sortutako kontzeptu markoa oinarri bezala hartuta (atal teorikoa), kasu zehatz baten ikerketa esploratzailea, deskribatzailea, esplikatzailea eta proposatzailea gauzatu dugu, metodologia kuantitatiboa eta kualitatiboa erabiliz (atal enpirikoa).

Ikerketa bibliografiko deskribatzailearen bitartez, gure lanaren kontzeptu markoa osotu dugu (ikerketaren 1. helburua). Gure ikergaiarekin lotutako zenbait gidaliburu aztertzeaz gain, honako prozedura erabiliko dugu produkzio zientifikoa arakatzeko, orokorrean, 2000. urtetik 2019. urte bitartean:

- Ekonomia Sozialarekin lotutako aldizkari espezializatuen produkzio zientifikoa: CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España; Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa; REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos; Anuario de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deusto; Revista Vasca de Economía Social; El Tercer Sector; Annals of Public and Cooperative Economics; The economics of nonprofit institutions; Chaiers de Crises (Quebec); Social enterprise journal; Revieu des Etudes cooperatives; mutuelles et associations; Journal of voluntary action research; Working papers of the Johns Hopkins University; Économie et solidarité (Quebec).
- Kontabilitatearekin lotutako aldizkari espezializatuen produkzio zientifikoa: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA); Revista Española de Financiación y Contabilidad (AECA); la Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión; Técnica Contable; Partida Doble; Revista de Contabilidad (ASEPUC); Actualidad Financiera; Revista de Contabilidad y Tributación; Management Accounting Research; Journal of Management Accounting Research; Journal of Cost Management; Strategic Finance; Abacus; Accounting and Business Research; Accounting, Auditing & Accountability Journal; Accounting, Organizations and Society; European Accounting Review; British Accounting Review; eta azkenik, Critical Perspectives in Accounting.
- Kalitatearen Kudeaketarekin lotutako aldizkari espezializatuen produkzio zientifikoa: Quality Assurance in Education, International Journal of Educational

Management, Managing Service Quality, International Journal of Quality & Reliability Management eta The TQM Journal.

- Horrez gain, zenbait datu baseen azterketa gauzatu dugu: DIALNET, TESEO, CSIC, ABI-INFORM GLOBAL, ECON-LIT eta INGUMA.

Aipamenak aukeratzeko orduan, honako irizpideak erabili ditugu: interesa (gure ikerketa ildoarekin bat egiten dutenaren arabera), garrantzia (egileen edo aldizkariaren ospearen arabera) eta izaera berritzailea (aipamenaren argitalpen dataren arabera).

Gure lanaren atal enpirikoari dagokionez, ikerketa esploratzailea, deskribatzailea, esplikatzailea/baloratzailea eta proposatzailea gauzatuko dugu, metodologia kuantitatiboa eta kualitatiboa erabiliz (alde praktikoa: 2., 3. eta 4. helburuak).

- Indukzioa: gure ikerkuntza ez datza hipotesien kontrasteen (metodo hipotetiko deduktiboa), baizik eta errealitatearen inguruko datuen bilketan eta datu horien azterketan, errealitate hori hobetzeko asmoarekin.
- Ikerketaren ezaugarriak: gure ustez, kudeaketarekin lotutako ikerketek alde proposatzailea izan behar dute, hau da, errealitatea hobetzeko helburua izan behar dute, ahal izanez gero behintzat. Horren harira, ikertzaileak hobekuntza zehatzak proposatu beharko lituzke. Hala ere, etengabeko hobekuntza errealek aztertutako erakundeetatik bertatik etor daitezkeela uste dugu, hein handi batean. Beraiek baitira beraien errealitate eta praxian adituak, azken finean. Hori dela eta, gure lanak alor esploratzailean, deskribatzailean eta esplikatzailean/baloratzailean eragin nabaria izango duelakoan gaude: bildutako material zientifikoa gizarteratzeak eta eragileei ezagutza horren transferitzea egiteak erabateko garrantzia izango dute, eragileek beraiek hobekuntza-estrategiak abian jartzeko. Edonola ere, guk hobekuntzarako proposamen zehatzak aurkeztuko ditugu, gure ikerketa-objektua diren Ikastolekin elkarlanean diseinatutakoak: azken finean, lan honen xedea funtzio proposatzailea izatea da.
- Kasuaren azterketa: atal enpirikoa garatzeko, gure inguruneko erakunde-talde baten azterketa aukeratu dugu, Ikastolen esperientzia (ikus hurrengo atala, ikerketaren objektua).
- Metodologia kuantitatiboa eta kualitatiboa. Aipatutako kasuaren azterketan, bai metodologia kualitatiboak, bai metodologia kuantitatiboak erabiliko ditugu, hau

da, triangulazio metodologikoa izeneko estrategia jarraituko dugu (bi metodologia motak uztartuz).

Edonola ere, atal enpirikoan erabilitako metodologia eta gainontzeko ezaugarri guztiak, lan honen atal enpirikoaren 1. kapituluaren izango da aztergai.

## **7. IKERKETAREN OBJEKTUA**

ESE-ak izango dira gure ikerketaren objektu orokorra. ESE-ak oso talde anitza da, hainbat ikuspegietatik: tamaina, forma juridikoa, sektorea, kultura eta abar. Beraz, ikerketa bera garatu ahal izateko, gure ikerketa-objektu orokorra nolabait zehaztu edo mugatu behar izan dugu atal enpirikoan.

Horrez gain, alor akademikotik, ikerketak berak aplikagarritasun praktikoa izan dezan, kasu zehatz baten azterketa gauzatu dugu: Ikastolen kooperatiba-mugimenduaren esperientzia. KIS-ek izan dezaketen baliagarritasuna aztertu nahi dugu, informazio-sistema horiek Ikastolen kudeaketa orekatua ahalbideratzeko duten gaitasunaren arabera.

Ikastola mugimenduaren jatorria, XX. mendean izandako euskal kulturaren eta euskararen krisian kokatzen da. Krisi honi aurre egiterako orduan, sektore publikoaren eta ohiko sektore pribatuaren gaitasun faltak bultzatu zituen hezkuntza eta kultur alorreko ekimen kolektibo berri horren sorrera eta garapena.

Bi zutabe nagusi dira ikastolen hezkuntza mugimenduaren oinarri. Alde batetik, beraien izaera kooperatiboa eta parte-hartzailea. Honen ondorioz, kooperatibaren izaera juridikoa erabiliz, gurasoek eta zenbait kooperatiben kasuan langileek ere, parte hartze zuzena dute ikastetxearen kudeaketan. Bestetik, euskararen eta euskal kulturaren inguruan errotutako hezkuntza proiektua da Ikastolena, esparru administratiboan gainera dagoena, estatuek gaindiko euskararen aldeko proiektua osatuz: beraz, onura publikoko helburua du ikastolen mugimenduak, hau da, hezkuntzari eta kulturari lotutako helburu soziala.

Gurek ustez, ESE-en kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala aztertzerako orduan, Ikastolen esperientzia kooperatiboa oso interesgarria izan daiteke honako arazoengatik:

- Izaera kooperatibo eta soziala: helburu soziala duten irabazi asmorik gabeko kooperatibak dira. Euskal Autonomi Erkidegoan kokatutako Ikastolen kasuan,

izaera hori legez aitortuta dago. Izan ere, onura publikoko aitormena duten gizarte ekimenezko kooperatiba elkarteak dira. Ikastolen izaera kooperatiboa (antolakuntza eredu parte-hartzailea) eta soziala (irabazi asmorik gabekoak eta onura publikoko helburuak izatea) horrek beren kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala orekatzeko eta hobetzeko premia sorrarazten du.

- **Sektorea:** hezkuntza eta kultura sektoreek berebiziko garrantzi estrategikoa dute edozein gizartearen garapena ahalbideratzeko. Sektore horietan diharduten erakundeek helburu sozialak izan ohi dituzte. Emaiza ekonomiko-finantzarioez, beraien erabiltzaileen eta gizartearen asebetetzea bermatu behar dute. Hori dela eta, hezkuntza zein kultura sektoreak oso egokiak dira erakundeen kudeaketa orekatua ahalbideratzeko tresnen aplikazioarekin esperimentatzeko.
- **Homogeneotasuna:** kooperatibismoaren printzipioei hertsiki jarraituz, ikastolek mugimendu bat osatu dute, beren artean sare antolatua osotuz. Ikastolak bigarren graduko kooperatiba batean elkartu dira: Euskal Herri osoko ehun bat ikastolek "Euskal Herriko Ikastolak" izeneko kooperatiba europarra sortu dute (maila administratiboan, Euskal Autonomi Erkidegoan, Nafarroako Foru Komunitatean eta Akitaniako eskualdean kokatuak). Ikastolen mugimendua talde antolatua eta auto-koordinatua da eta beraz, homogeneoa. Homogeneotasun horrek guk proposatutako ikerketa sinplifika dezake eta gure ikerketaren emaitzak talde osora zabaltzea ahalbideratu ere.
- **Kudeaketaren profesionalizazioa eta EFQM eredu:** 1990. hamarkadaren hasieran Ikastolek izandako arazo ekonomikoek beraien kudeaketa ekonomiko-finantzarioaren profesionalizazioa bultzatu zuten. Kudeaketan izandako hobekuntza hori 2000ko hamarkadan areagotu zen kudeaketaren kalitatearen esparruan abian jarritako ekimenekin, batez ere, EFQM ereduaren aplikazioarekin. Beren tamainagatik, kudeaketaren profesionalizazioagatik eta EFQM ereduaren ezarpenean zein erabateko kalitatearekin lotutako ereduaren erabileran izandako esperientziagatik, Ikastolak ikergai egokiak dira guk proposatutako azterketa enpirikoa gauzatzeko.

Azkenik, Ikastolen mugimendua ikergai berritzailea da Euskal Herriko Ekonomia Sozialaren ikuspegitik. Ikastolek berebiziko garrantzia daukate Euskal Herriko mugimendu kooperatiboan. Are gehiago: euskal kulturgintzan protagonismo zentrala

dutela esan genezake. Hala ere, Ikastolek hutsune nabaria daukate beren teorizazio kooperatiboaren inguruan: Ikastolen kooperatiba-mugimendua batez ere pragmatikoa izan da, eta ez da behar bezala ikertua izan bere izaera kooperatibo eta sozialaren ikuspegitik. Hori dela eta, maila instrumentalean bada ere (atal enpirikoan), garrantzitsua da gure ikerketa-objektua Ikastolak beraiek izatea. Lehen pausu horrek Ikastolen kooperatiba-mugimenduari buruzko ikerketa ildo berriak zabal ditzake etorkizunean.

## 8. LITERATURA ZIENTIFIKOAREN EGOERA

Proposatzen dugun ikerketa-proiektuak bi jatorri argi ditu: alde batetik, jakintza alorrarekin lotutako produkzio zientifikoa eta bestetik, ikerketaren objektuarekin lotutakoa.

Jakintza alorrari dagokionez, hots, Ekonomia Sozialari aplikatutako Kudeaketa-Kontrola, Mikel Cid Araiztegui doktorearen “Kooperatiben kudeaketa orekatu baten bila: “The Blended Scorecard” artikulua izan zen gure ikerketa-ildoaren abiapuntua (Cid, 2005). Kooperatiben dualismo sozio-ekonomikoa onartuz, helburu ekonomiko eta sozialen arteko oreka kudeatzearen beharra azpimarratzen du autoreak. EFQM ereduaren eta *Balanced Scorecard* adierazleen sistemaren arteko aldea aztertu ondoren, Cid-ek *Blended Scorecard* tresna garatu zuen, *Balanced Scorecard* tresnan Printzipio Kooperatiboaren neurketarako adierazleak integratuz. Horrela, kooperatiben kudeaketa orekatua lortu daitekeela azpimarratzen du Cid-ek.

*Blended Scorecard* tresnak finkatutako ildoari jarraituz, Kudeaketa-Kontrolarekin, Kudeaketarako Informazio-Sistemekin eta Ekonomia Sozialari aplikatutako informazio-sistemekin lotutako literatura zientifikoa bildu dugu, batez ere, irakaskuntza-sektorearekin lotuta. Horien artean, lau autoreen lanak aipatuko genituzke: Pilar Soldevila (2000), Felipe Blanco Ibarra (2008), Robert S. Kaplan eta P. Norton (1996) eta Aitziber Mugarra (1995, 1997, 1998, 2000, 2002, 2005a, 2005b). Bestetik, AECaK (2001) irabazi asmorik gabeko erakundearen esparruan egindako lana ere nabarmendu nahiko genuke. Guzti horiek izan dira gure proposamenaren inspiratzaile nagusiak eta gure lanaren abiapuntu.

Ikerketaren objektuari dagokionez, Ikastolen esperientzia kooperatiboarekin lotuta, gure abiapuntu bibliografikoa, Adrian Zelaia Ulibarri doktorearen “Kooperatibak Euskal Herrian” (1997) lanaren 6. kapitulua “Hezkuntza-kooperatibak. Ikastolak” izan

da. Bertan, Ikastolen inguruko teorizazio kooperatiboaren beharra aipatzen du Zelaiak. Horrez gain, Euskal Herriko Ikastolak kooperatiba europarrak eta Euskaltzaindiak argitaratutako (2010) "Ikastola mugimendua. Dabilen herria. Ikastola eredu 1960-2010" lana izan da gure ikerketaren jarraipena ahalbideratu duena. Lan horretan, Ikastolek berrikuntza sozialean egindako funtzioa azpimarratzen da, beren onura publikoaren izaera nabarmenduz, baita EFQM ereduaren aplikazioan duten esperientzia aitortuz ere.

Esan beharra dago, gure kabuz saiatu egin garela gure ikerketa gaiaren inguruan kontzeptu marko bat osatzen eta ideia horiek maila akademikoan gizarteratzen: alde batetik, ikastolen teorizazioan sakondu dugu (Del Burgo, 2013a); bestetik, hezkuntza-erakundeen (2013b; 2019), unibertsitateen (2010) eta ESE-en (2014) kudeaketa ekonomiko-finantzario eta sozial orekatua gauzatzeko lanabesen inguruko kontzeptu markoa finkatu dugu, tartean ikastolen kudeaketa esperientziaren inguruko gizarteratze lanak gauzatuz (2018).

Azkenik, atal honen hasieran aipatu bi jatorriez gain (jakintza alorrarekin eta ikerketa-objektuarekin lotutako produkzio zientifikoa), badago ikerkuntza honetan eragin duten beste lan batzuk, alor enpirikoarekin lotura zuzena dutenak: metodologia kualitatiboetarako buruzko aipamenak. Teknika metodologiko haienganako joera nabaria dugu: kudeaketa-kontabilitatearekin lotutako zenbait ikerketek eragindako emaitza aberasgarriek bultzatua izan da joera hori (Malles, 2005 eta 2006; Malles eta beste, 2017). Azken finean, "enpresariak egiten dutena" egin dugu, hau da, "errealitatea behatu eta hobekuntzarako proposamenak egin" (Malles, 2006, 399. orr.). Zentzu praktiko horri jarraituz, kudeaketaren kontabilitatearen "aita ponteko" baten hitzetan, "erabat beharrezkoa da ikertzailea enpresetan eta erakundeetan gertatzen diren arazo errealez jabetzea" (Kaplan, 1984). Teknika kualitatiboak egokia dira horretarako, esate baterako, adituei egindako elkarrizketak. Hala ere, metodologia horien gabeziak bete nahian (adibidez, laginen tamaina mugatua), triangulazio metodologikoa aukeratzea izan da gure apustua, teknika kuantitatiboekin osatuz ikuspegi kualitatibo hori, zenbait adituen gomendioei jarraituz (Martinez, 2018) eta hainbat lanen arrakasta ere kontutan izanda (Luengo eta Periañez, 2014).

## 9. IKERKETAREN EGITURA

Errealitatea deskribatu, baloratu eta eraldatu nahi duen ikerketa orok oinarri teoriko sendoa izan behar du. Hori dela eta, bi zatitan banatu dugu lan honen egitura: I. zatia, atal teorikoa eta bigarrena, atal enpirikoa.

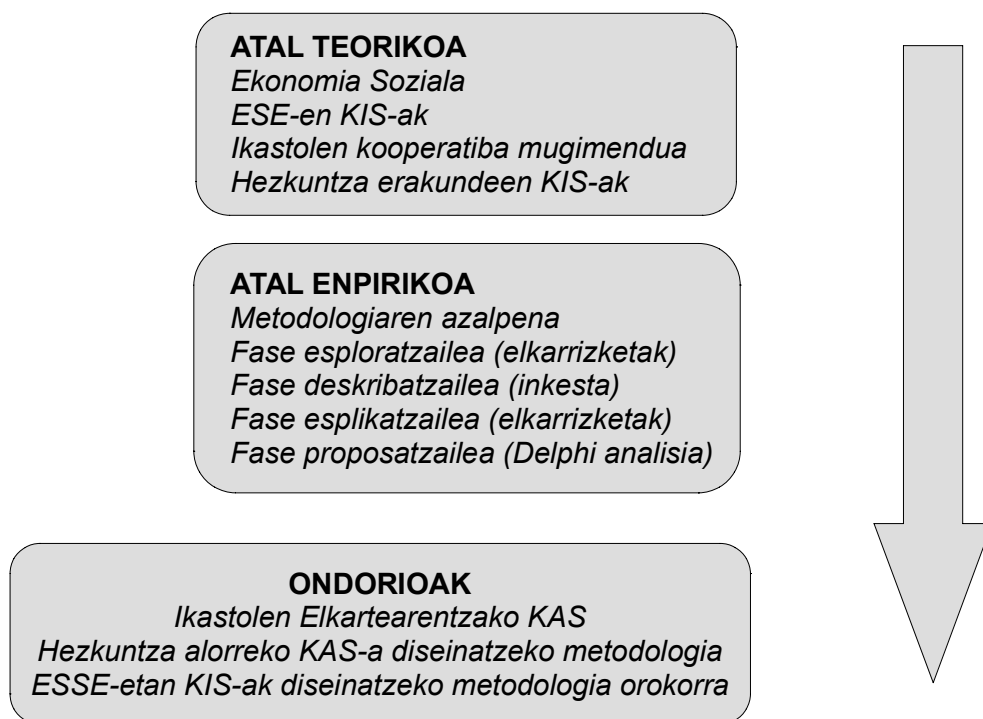
Lehenik eta behin, kontzeptu marko orokor bat landu dugu, gure proiektuaren alor teorikoa barnebiltzen duena (lan honen lehen helburu nagusia, alegia): Ekonomia Sozialaren kontzeptua aztertu dugu (1. kapitulua), batez ere sektore hori osatzen duten erakunde motak deskribatuz (horiek baitira gure ikerketaren objektu orokorra). Ondoren, ESE-en KIS-en gaia landu (2. kapitulua) eta EFQM ereduari ere tartea eskaini diogu (3. kapitulua), erabateko kalitatearen kudeaketak sektore horretan duen garrantzia kontutan hartuz. Gure ikerketaren atal enpirikoa erakunde mota zehatz batean kokatu behar dugu, halaberrez, ezin baitugu ESE guztientzat kudeaketa tresna zehatz bat landu. Hori dela eta, Ikastolen Mugimendu Kooperatiboa izango dugu aztergai lan honen 4. kapituluan eta atal horrek hurrengo kapituluetan eragina izango du: izan ere, KIS eta EFQM kontzeptuak hezkuntza-erakundeetan duten aplikazioa landuko dugu 5. eta 6. kapituluetan. Ikastolen ekonomi jarduerak (kasu honetan, hezkuntzak) eragin zuzena baitu beraien kudeaketa sistemetan.

Ondoren, II. zatian lanaren atal enpirikoan murgilduko gara. Aukeratu dugun metodologiaren azalpena gauzatuko dugu bigarren zati honen 1. kapituluan. Ondoren, ikerketa praktikoa garatu dugu, ikerketa fase bakoitzari kapitulu oso bat esleituz (2. kapitulutik 5. kapitulura). Honekin, lan honen 2. helburua beteko genuke, hau da, Ikastolen KIS-ak deskribatu, baloratu eta hobekuntzarako proposamenak mahai gainean jarri.

Azkenik, gure lanaren ondorio nagusietara helduko gara, non 3. eta 4. helburuak betetzen ahaleginduko garen: zehazki, hezkuntza sektorean diharduten ESE-entzat KAS-ak diseinatzeko metodologia proposatu eta orokorrean, ESE guztientzat KAS-ak lantzeko irizpide orokorrak eskaini. Azken kapitulu honetan, etorkizunerako ikerketa ildoak ere landuko ditugu, gure ikerketak aurrera begira duen potentzialtasuna nabarmenduz.

Aipamenetan gure marko teorikoaren sendotasuna erakutsi nahi dugu eta eranskinetan, atal praktikoan giltzarri izan diren tresnak aurkeztu: Ikastolen Elkartearekin sinatu ditugun hitzarmenak eta galdetegiak zein elkarrizketak egiterako orduan erabili ditugun gidoiak.





**1. irudia**

Ikerketa lanaren egitura  
 (iturria: norberak egina)

**2. taula**

Ikerketa lanaren helburu eta kapituluaren arteko erlazioa  
 (iturria: norberak egina)

HELBURUAK	KAPITULUAK
1. helburua	Atal teorikoaren 1-6. kapituluak
2. helburua	Atal enpirikoaren 1-6. kapituluak
3. helburua	Ondorioak
4. helburua	Ondorioak

## 10. IKERKETAREN GARRANTZIA

Ikerketa honen garrantzia hiru alorretan nabarmen dezakegu: ikerketaren objektuan, jakintza alorrean eta ikergaiari berari aplikatutako jakintza alorrean.

- Ikerketaren objektua: Ikastolen kooperatiba-mugimendua ikergai berritzailea da ESE-en ezagutza arloan. Ez da ikergai ohikoa. Gainera, aipatzekoa da Ikastolek teorizazio kooperatibo sakon baten beharra dutela.
- Ikerketaren jakintza alorra: ESE-en esparruan, finantza-kontabilitatea izan ohi da kontabilitatearekin lotutako ikergai bakarra. kudeaketa-kontabilitatea (kudeaketa-kontrolerako erabilia) Ekonomia Sozialaren ezagutza alorretik kanpo gelditu ohi da (eremu anglosaxoietan, ordea, irabazi asmorik gabeko erakundeen kudeaketa-kontabilitatea sarritan aztertua izan den ikergaia da). Lan honen bigarren atalean aipatu dugun bezala, ESE-en KIS-ek ezaugarri bereziak dituzte. Informazio-sistemek eta kudeaketa-kontrolak berak erakundeen zuzendaritzan duten garrantzia kontutan izanda, interesgarria iruditzen zaigu alor hori ESE-en esparruan aztertzea.
- Ikerketa-objektuari aplikatutako jakintza alorra: hemen dago gure lanaren giltzarria. Gure ikerketa proiektua oso interesgarria izan daiteke Ikastolentzat. Beraien KIS-en inguruko ikerketak erabilgarritasun praktiko nabarmena izan dezake. Lehenik eta behin, ikerketa bibliografikoaren bitartez, Ikastolek beste ingurune batzuetako esperientziak ezagutuko dituzte. Ondoren, bildutako ezagutza zientifikoarekin, beraien egungo egoeraren diagnosiarekin eta gure proposamen zehatzekin, beraien KIS-ak hobetu ditzakete. Hobekuntza horiek garrantzitsuak dira gaur egungo testuinguru sozio-ekonomikoan: aurrekontu publikoen murrizketek (ongizate estatua behin eta berriz jasaten ari den erasoan aurrean) eta balizko barne-kontsumoaren murrizketek (krisien ondorioz) Ikastolak beraien helburu ekonomikoak lortze bidera zorrotz jokatzerara derrigortzen dituzte. Erakunde horien helburu nagusia soziala izanda, helburu ekonomikoekiko oreka bermatzera behartuta daude, beti ere helburu sozialak kaltetu gabe (hezkuntzaren kalitatea). Hau da, kudeaketa orekatua gauzatzeko estrategiak martxan jarri behar dituzte. Horretarako, behar-beharrezkoak dira KIS garatuak izatea eta zehazki, KAS “orekatuak”.

Laburbilduz, ikerketa honen garrantzia bere erabilpen praktikoan datza: GEZKI eta Ikastolen Elkartearen arteko elkarlan estuan oinarrituta, ikastolentzako Kudeaketarako Adierazleen Sistema “orekatu” bat diseinatzea.

## **11. AURREIKUSITAKO EMAITZAK**

Hurrenez hurren, honako emaitzak aurreikusten ditugu, nahiz eta aurreikuspen hauen betetze maila ondorioen atalean zehaztuko den:

- Ikastolen KIS-en deskribapen eta balorazio integrala gauzatzea, batez ere KAS-en inguruan: lan horretatik, ezagutza zientifiko baliagarria sortuko dugu bai Ikastolentzat, bai bestelako hezkuntza-kooperatibentzat ere.
- Ikastolen KIS-en hobekuntzak proposatzea: hobekuntza proposamen horiek baliagarriak izango dira Ikastolentzat, beraiena ez den bestelako ikuspegi desberdin bat eskainiko baitiegu: zehazki, Ikastolentzat espresuki diseinatutako KAS-a proposatzea, beraien “kudeaketa orekatua” ahalbideratze aldera.
- Ikastolen esperientzian oinarrituta, irakaskuntza arloko ESE-en kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetuko duen KAS-ak diseinatzeko metodologia finkatzea.
- Hortik abiatuta, ESE-ei aplikatzeko modukoak izango diren adierazleen sistemak diseinatzeko irizpide orokorrak identifikatzea: beraien “kudeaketa orekatua, integrala edo holistikoa” ahalbideratuko duen informazio-sistemen ezarpenerako metodologia proposatuko dugu. Metodologia hori, azken batean, KAS-ekin egongo da lotuta.

**I. ZATIA**  
**ATAL TEORIKOA**

# 1. EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEAK

Atal honen helburua, gure ikerketaren objektu orokorra zehaztea da: Ekonomia Sozialaren kontzeptua deskribatu eta baloratuko dugu maila teorikoan eta hortik abiatuta, ekonomia talde edo multzo hori osatzen duten erakundeen oinarriko ezaugarriak zehaztuko ditugu.

Kapitulu honen garrantzia erabatekoa da lan honetarako, izan ere, hurrengo bi kapituluaren oinarri teorikoa izango da (atal teorikoaren 2. kapitulua, kudeaketarako informazio-sistemak eta 3. kapitulua, EFQM eredua). Horrez gain, 4. kapitulua (Ikastolen kooperatiba-mugimendua) kokatzeko ere beharrezkoa da atal teorikoaren lehen kapitulu hau. Zer esanik ez, atal enpirikoan ere eragingo du lehen kapitulu honek, izan ere, Ekonomia Sozialeko Erakundeak dira gure ikerketaren objektua.

## 1.1. HIRUGARREN SEKTOREA

Ekonomia Soziala definitzerako 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 (Salamon eta Sokolowski, 2014, 5. orr.). Hori dela eta, ikertzailea behartuta dago kontzeptu horietako baten alde kokatzera, kontzeptu zehatz hori garatu beharko baitu bere ikerketan, bere konnotazio eta ñabardura guztiekin. Hala ere, bere kokapen kontzeptuala justifikatzeko (gure kasuan, Ekonomia Soziala aukeratu dugu), aurretik termino guztien azterketa egin beharko luke ikertzaileak. Hori da, hain zuzen ere, azpi-atal honetan egingo duguna.

Aipatutako terminologia guzti horren bitartez, sektore ekonomikoen arteko zatiketari egiten zaio erreferentzia maiz. “Publikoa eta kapitalista ez den sektorea”, hau da, lehen sektorearen (publikoa) eta bigarren sektorearen (pribatua) arteko dikotomia gaindituz, Hirugarren Sektorearen kontzeptua aurki genezake, beste sektoreen ukazioan oinarritzen den terminoa: “Ez publikoak eta ez pribatu kapitalistak diren erakunde guztiek beteko lukete, beraz, hirugarren sektorearen espazio hori” (Etxezarreta eta Perez de Mendiguren, 2018, 7. orr.).

Monzón-en arabera (2006, 12. orr.), “Hirugarren Sektorea kontzeptu ugariaren “topalekua” da, batez ere Ekonomia Soziala eta *Non Profit Sector* kontzeptuena (...)”. “Guztia barnebiltzen duen zaku” gisa ulerturik, gaur egun adiera ugari erabiltzen dira Hirugarren Sektorea izendatzerako orduan. Izan ere, malgutasun horrek Hirugarren Sektorearen kontzeptua mugatzea zaildu egiten du. Era honetan, literatura zientifikoan hiru ikuspuntu nagusi gailendu dira Hirugarren Sektorearen kontzeptua definitzeko: Irabazi Asmorik Gabeko Sektorearen ikuspuntua, Ekonomia Sozialaren ikuspuntua eta Ekonomia Solidarioaren ikuspuntua (Sajardo eta Chaves, 2006, 91-92. orr.).

Bestelako termino batzuk ere egon daitezke Hirugarren Sektorearekin lotuta, horiek guztiak aztertuko ditugu azpi-atal honetan, gainera bada ere, Ekonomia Sozialaren kontzeptuan zentratu aurretik.

### **1.1.1. IRABAZI ASMORIK GABEKO SEKTOREA**

Lehenengo eta behin, ikuspegirik murriztaileena aipatuko dugu: Irabazi Asmorik Gabeko Sektorearen ikuspegia (Salomon eta Anheier, 1992). Ikuspegi hori, lurralde anglosaxoietan erabilia izan da, Hirugarren Sektorearen baitan Elkarte eta Fundazioak barnebilduz (irabazi-asmorik ez duten ohiko forma juridikoak). Ildo horri jarraituz, erakunde hauek ez dira merkatuan aritzen eta, ondorioz, ez dute errentagarritasuna eta irabazi asmoa bilatzen: helburu sozialak dituzte eta horrez gain, ez dituzte balizko irabazirik banatzen beraien bazkideen artean (Monzón eta Chaves, 2001, 11. orr.).

Adiera ugari dauzka Irabazi Asmorik gabeko sektorearen kontzeptuak: “sektore boluntarioa”, “sektore filantropikoa”, “karitatezko sektorea”, “gobernuz kanpoko erakundearen sektorea”. Honako ezaugarriak dituzte sektore honetan barnebiltzen diren erakundeak: erakunde pribatuak (formalki eratuak zein informalki), autogobernuan oinarrituta (independentek botere publikoekiko), atxikipen askekoak (borondatezko izaera, partaideen borondatezko inplikazioaren bitartez), helburu kolektiboak edo sozialak (elkarren laguntzako logika edo onura publikoko logika), sorturiko mozkinen banaketa guztiz edo era esanguratsuan mugatuak. Hain zuzen ere, azken hau litzateke ezaugarri bereizgarriena: mozkinak banatzeko ezintasuna edo debekua, “portaera ez-desiragarriak ekiditeko aseguru gisa balio dezakeena” (Etxezarreta eta Perez de Mendiguren, 2018, 7-14 orr.).

### 1.1.2. EKONOMIA SOZIALA

Bigarrenez, eta aurreko kontzeptua baino zabalagoa izanik, Ekonomia Sozialaren ikuspegia daukagu. Hau da lan honetan aipatuko ditugun ikuspuntuetatik zaharrena, tradizio gehien duena, alegia. Kontzeptu honek sorburu frantsesa du, XIX. mendean landua. Ekonomia Sozialaren ikuspegia, Latinoamerikako nahiz Europan, Asian eta Afrikan erabiltzen da. Ekonomia Sozialak bereziki kooperatibismoa izan du erdigune gisa (mutualitateak ere, noski, eta gure ingurunean, lan-sozietateak), nahiz eta gerora irabazi asmorik gabeko erakundeak ere barnebidu dituen, hots, elkarteak eta fundazioak (Monzón, 2006, 11-12. orr.).

Aipagarria da Europako Gizarte eta Ekonomia Batzordeak Ekonomia Sozialaren inguruan eginiko Txostena, Chaves eta Monzon-en gidaritzapean (Monzón 2006). Bertan Gizarte Ekonomiaren definizio bat proposatzen zen, Europar Batzordearen Gidaliburuak ezarritako irizpideak jarraituz. Hau da proposatutako definizioa:

“Formalki antolatutako enpresa pribatu multzoa, erabaki ahalmenean autonomia dena eta partaidetza askatasuna duena. Bere helburua bazkideen beharrianak betetzea da merkatuaren bidez, ondasun eta zerbitzuak sortuz eta hauek banatuz. Era berean, bazkideen artean gaindikinak edo irabaziak 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 ere, erabakiak hartzeko autonomia daukatenak, merkatuz kanpoko zerbitzuak banatzeko sortuak direnak, baina bere gaindikinak ezin dira inoiz erakunde hauek sortu, diruz hornitu edo kontrolatzen dituzten eragileen artean banatu” (Monzón 2006, 17. orr.).

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 gaindiko erakunde zein herrialde ugaritan” (Etxezarreta eta Perez de Mendiguren, 2018, 17. orr.). Sendotzen prozesu hori, neurri handi batean, Ekonomia Soziala bera figura juridiko konkretuekin identifikatuz dator (Etxezarreta eta Lasa, 2020, 283. orr.).

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 Sozialaren ohiko erakundeak ere (kooperatibak eta mutualitateak) kontutan hartzen ditu, aurrerago ikusiko dugun bezala (Monzón eta Chaves 2001, 11-12. orr.; Faura Ventosa 2003, 1-13. orr., Monzón, 2006, 12-17. orr.).

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. orr.): hainbat herrialdeetan duen zabalkundea, ideien argitasuna, alderagarritasuna, erabilgarritasuna eta bere instituzionalizazio mailagatik. Hurrengo puntuan sakonduko dugu Ekonomia Sozialaren edukian.

### **1.1.3. EKONOMIA SOLIDARIOA**

Badago beste ikuspegi bat, aurreko ikuspegietatik berriena: Ekonomia Solidarioa. Ikuspegi hau Ekonomia Sozialaren adar zehatz bat bezala uler daiteke. Askunze, REAS Euskadiko kidearen hitzetan, “Ekonomia Sozialaren azpi-sektorea” da Ekonomia Solidarioa. Hainbat enpresa ekimen eta jarduera sozialak biltzen dituen esperientzia multzoa da: indarrean dagoen sistema ekonomikoarekiko ikuspegi kritikoa du ekonomia solidarioak. Eraldaketa sozio-ekonomikoa eta sozio-politikoa ipartzat harturik, printzipio eta balio alternatiboetan oinarritutako praktika ekonomikoak garatzen ditu (Askunze, 2016, 35.orr.).

Hala ere, bere leku propioa garatu du. Izan ere, bere izaera berritzaileari esker, Ekonomia Solidarioari “Ekonomia Sozial Berria” deitu izan diote. Ekonomia Solidarioak, forma juridiko berriak ahalbideratu ditu, zehazki, kooperatiba eta ohiko elkarten arteko forma juridiko “hibridoak” (Etxezarreta eta Perez de Mendiguren, 2018, 19. orr.).

Enpresa Sozialak izenekoak horren adibide dira. Enpresa mota hauek gizarte zibilaren kolektiboetatik sortzen dira. Zerbitzu edo jarduera ekonomiko ugari izan ditzakete, eta bereziki herri mailan garatzen dira. Konkretuki, arazo lokalei aurre egiteko sortu izan dira: txirotasuna, hezkuntza beharrak, enplegua, etab. (Quintáo, 2007, 41. orr.).

Ekonomia sozialaren ikuspegi kritiko gisa era uler daiteke. Izan ere, Ekonomia Sozialaren “erretorika eta praktika errearen arteko amildegi geroz eta handiagoari” egiten dio erreferentzia Ekonomia Solidarioak. Ekonomia sozialaren dimentsio politikoa



ere “sano ahulduta” dagoela azpimarratzen du ikuspegi horrek, bai erakundeen barne-mailan, bai eta ingurunearekiko konpromiso-mailan ere. Beraz, Ekonomia Solidarioak ekonomiaren eraldaketa proposatzen du, giza-emanzipaziorako tresna antikapitalista gisa ere uler daitekeelarik (Etxezarrera eta Perez de Mendiguren, 2018, 17-19. orr.).

Europa mailan baino (zenbait zonaldeetan bai, ordea), Kanadan eta Latinoamerikan erabilera zabalagoa duen kontzeptua da Ekonomia Solidarioa: are gehiago, herrialde horietan garapen juridikoa ere badu kontzeptu horrek (Askunce, 2016, 35.orr.). “Herri Ekonomia”, “Ekonomia Plurala”, “Ekonomia Komunitarioa”... hainbat adiera ere erabiltzen dira kontzeptu bera izendatzeko, herrialdearen arabera. Herrialde batzuetan ere, Ekuadorren esate baterako, garapen instituzionala eta juridikoa izan duen kontzeptua da Ekonomia Solidarioa, konstituzio eta bestelako legeen bitartez<sup>2</sup> (Wanderley, 2016, 51. orr.).

#### **1.1.4. BESTELAKO KONTZEPTU BATZUK**

Badira beste kontzeptu batzuk, Hirugarren Sektorearekin nolabaiteko lotura dutenak, eta beraz, Ekonomia Sozialarekin ere bai (Monzon eta Chaves, 2016, 104 orr.): ekonomia kolaboratiboa, herritarren lankidetzan oinarritutako plataformen bitartez gauzatutako negozioak dira; onura komunaren ekonomia izeneko mugimendua, Christian Felber austriar ekonomialariak sortutako mugimendu politiko eta sozioekonomikoa da, eta ekonomia pertsonen mesedetan jartzea du helburu; ekonomia zirkularra, egungo ekonomia linealaren paradigma aldatuz, ondasunen berrerabilpenean oinarritzen da; erantzukizun sozial korporatiboan, edozein enpresaren jardura ekonomikoan aldagai sozialak eta ingurumenezkoak txertatzen ditu.

Ez da gure asmoa lan honen kontzeptu markoan sartzea kontzeptu eta termino berri horiek, baina hala ere, komeni da, behintzat, beraien aipamen soila egitea.

---

<sup>2</sup> 2008ko *Constitución Política de la República* delakoaren 283. artikulua Ekuadorren sistema ekonomikoa sozial eta solidarioa dela nabarmentzen du, eta ekonomia antolatzerako orduan erakunde publiko, pribatu, mistoak, herritarrak eta solidarioak erabiltzen dituela nabarmentzen du. 319. artikuluan erakunde motak ere aipatzen ditu: enpresa komunitarioak, kooperatibak, enpresa publikoak, elkarteak, familiarak, autonomoak eta mistoak. Esan beharra dago, Ekuarreko Konstituzioaz gain, Ekonomia Solidarioak baduela bere Legea: Herri Ekonomia eta Ekonomia Solidarioaren Lege Organikoa, 2011koa. Lege Organiko horren 8 . artikuluan Ekonomia Solidarioa osatzen duten erakundeak hainbat azpi-sektoretan sailkatzen ditu: sektore komunitarioa, elkarteak, kooperatibak, herri ekonomiaren unitateak.

### 3. taula

Hirugarren Sektorearen ikuspegiak

(iturria: Etxezarreta eta Perez de Mendiguren, 2018 lanetik moldatua)

Ikuspegia	Printzipioak
Irabazi Asmorik Gabeko Erakundeak (elkartek)	i. Erakundeak (formal zein informalak) ii. Pribatuak iii. Autogobernatuak iv. Atxikipen askekoak v. Sorturiko mozkinen banaketa guztiz edo era esanguratsuan mugatua dutenak
Ekonomia Soziala (kooperatibak, mutualitateak eta elkartek)	i. Pertsonaren eta helburu sozialaren lehentasuna kapitalaren aurretik ii. Atxikipen borondatezkoa eta irekia iii. Bazkideen kontrol demokratikoa (fundazioak salbuetsita, bazkiderik ez baitute) iv. Bazkide erabiltzaileen interesen eta interes orokorraren bateratzea v. Erantzukizun eta elkartasun printzipioen defentsa eta ezarpena vi. Autonomia kudeaketan eta botere publikoekiko independentzia vii. Mozkinen gehiengoa garapen iraunkorra, bazkideen zerbitzuen interesa eta interes orokorraren aldeko helburuetara bideratzea
Ekonomia Solidarioa ("forma hibridoak")	i. Humanismoa ii. Demokrazia iii. Elkartasuna iv. Inklusibotasuna v. Subsidiariorotasuna vi. Aniztasuna vii. Sorkuntza viii. Garapen iraunkorra ix. Berdintasuna, ekitatea eta justizia guztiontzat x. Herrien arteko integrazioa eta errespetua xi. Ekonomia plural eta solidarioa

## 1.2. EKONOMIA SOZIALA

### 1.2.1. HURBILPEN EKONOMIKOA

Hurbilpen honek, ezaugarri juridiko edo administratiboetan zentratu beharrean, eragile ekonomikoen portaera aztertzen du (Etxezarreta eta Morandeira, 2012, 13 orr.). Horretarako, aurreko atalean aurreratu dugun Europako Gizarte eta Ekonomia Batzordeak Ekonomia Sozialaren inguruan eginiko Txostena kontutan izan behar dugu, CIRIEC erakundeari eskatutakoa, Chaves eta Monzon-en gidaritzapean (Monzón

2006). Txosten horrek bi ataletan banatzen du Ekonomia Soziala, merkatu azpi-atala eta merkatuz kanpoko azpi-atala (Etxezarreta eta Morandeira, 2012, 15):

a) Merkatu azpi-atalean, merkatuan bertan beraien produktu zein zerbitzuak ekoiztu eta banatzen dituzten eragile ekonomikoak kokatuko lirateke, beti ere, irizpide zehatz batzuk betez: beraien bazkideen beharrak betetzeko sortutako erakundeak dira (bazkideak erakundearen erabiltzaileak izan ohi dira); merkatuan parte hartzen dute, produktu eta zerbitzuak prezio esanguratsuan salduz (demagun, produkzio zein banaketa kostuak estaliz, gaindikinak lortzeko asmoarekin) eta eragiketa horretatik baliabide finantzario gehienak lortuz; gaindikinik baleude, bazkideen artean banatuko lirateke, ez bazkide bakoitzak egindako kapital ekarpenaren arabera, baizik eta bere erakundeari emandako lan-ekarpen edo erabilitako zerbitzu zein erositako produktuen arabera. Talde honetan, kooperatibeez eta mutualitateez gain, lan-sozietateak eta gizarteratze-enpresak ere sartuko lirateke.

b) Merkatuz kanpoko azpi-atalean, ordea, norbanakoei, familiei zein beste kolektiboek zerbitzuak eskaintzen dieten erakundeak sartuko lirateke, erabat doan edo prezio sinboliko batean, baliabide finantzarioak beste moduren batean lortzen dutelarik (dohaintzak, diru-laguntza publikoak). Jarduera ekonomiko horretan lortuko liratekeen balizko gaindikin edo irabaziak ez dituzte beraien bazkideen artean banatzen, baizik eta erakundean bertan inbertitzen dira. Ohiko irabazi asmorik gabeko erakundeetaz ari gara, zehazki, elkarte eta fundazioetaz. “Ekintza sozialean oinarritutako Hirugarren Sektorea” nabarmenduko genuke atal honetan: nahiz eta egitura demokratikorik ez izan, interes sozial handiko ondasun zein zerbitzuak eskaintzen dituzten erakundeak.

CIRIEC erakundearen definizioa Euskal Herriko esperientziara ekarriz, UPV/EHUko GEZKI Institutuak eta Gizarte Ekonomiaren Euskal Behategiak (OVES-GEEB), maila instituzionalean egituratu dute Ekonomia Sozialaren kontzeptua, merkatu azpi-atalean sailkatutako erakundeak bi taldeetan banatuz (sozietate finantzarioak eta ez finantzarioak) eta merkatuz kanpoko azpi-atalean ekintza sozialean oinarritutako elkarte eta fundazioei pisu berezitua emanez (Etxezarreta eta Morandeira, 2018, 17. orr.).

#### 4. taula

Euskal Herriko Ekonomia Sozialeko Erakundeak  
(iturria: Etxezarreta eta Morandeira, 2018, 17)

Ekonomia sozialaren azpi-atala	Sektore instituzionala	Erakunde mikroekonomikoa
Merkatuan parte hartzen dutenak	Finantza sozietateak	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kooperatibak</li><li>• Lan-sozietateak</li><li>• Gizarteratze-enpresak</li><li>• Enplegu-zentro bereziak</li><li>• Transformaziorako nekazaritza-sozietateak</li><li>• Arrantzaleen kofradiak</li><li>• Bestelakoak (elkartek, fundazioak eta beste sozietate batzuk)</li></ul>
	Sozietate ez finantzarioak	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kreditu kooperatibak</li><li>• Gizarte aurreikuspenezko borondatezko erakundeak</li><li>• Ekonomia sozialeko erakundeen Elkarrekiko Berme Sozietateak</li></ul>
Merkatuan parte hartzen ez dutenak	Irabazi asmorik gabeko erakundeak	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ekintza sozialeko elkarteak eta fundazioak</li><li>• Bestelako irabazi asmorik gabeko erakundeak</li></ul>

Ekonomia sozialaren kontzeptuaren hurbilpen zientifiko honetan ikus dezakegu zelan zabaldu den kontzeptu horren dimentsioa, kooperatibismo eta mutualismotik irabazi asmorik gabeko sektorerara, aurreko atalean Hirugarren Sektorearen *Non Profit* ikuspegia bereganatuz (Etxezarreta eta Morandeira, 2012, 22). Beraz, alde horretatik, Ekonomia Sozialaren kontzeptua oso interesgarria da, hainbat erakunde desberdinen arteko elkargunea baita.

Gure ikerketa ildoari ere ikuspegi integratzaile horrek<sup>3</sup> ere mesede egiten dio, lan honetatik eratorritako emaitzak hainbat erakunde desberdinetan aplikatzeko bidea irekitzen duelako.

#### 1.2.2. HURBILPEN JURIDIKOA

Esan bezala, Ekonomia Sozialaren kontzeptuak onarpen eta garapen instituzional garrantzitsua bizi izan du azken 30 urteotan. Erakundetze prozesu horrek

<sup>3</sup> Izan ere, prozesu integratzaile hori erreal da: (Etxezarreta eta Lasa, 2020, 298. orr.) lanean aipatzen den bezala, "Europar ekonomia sozialaren lehian diren kontzeptuen arteko gerturatze bat eman da".

bere kontzeptua segurtasun handiz mugatzeko aukera eman du. Horren adibidea da Espainiar Estatuan 5/2011 Legea, martxoaren 29koa, Ekonomia Sozialari buruzkoa: lege horrek marko komuna jartzen die Ekonomia Sozialeko Erakundeei, hots, gure ikergaiari<sup>4</sup>.

Aipatzekoa da marko honek ohiko Ekonomia Sozialak baino esparru handiagoa hartzen duela bere gain, kontzeptuaren zabalkunde horrek ekar ditzakeen aukera eta arriskuekin (Etxezarreta eta Morandeira, 2012, 8).

5/2011 Legearen arabera (2. artikulua), beraien kideen interes kolektiboa, gizartearen interes sozio-ekonomikoa edo aipatutako bi dimentsio horiek (kolektiboa zein gizartearena) aldi berean asetzen dituzten jarduera ekonomiko eta enpresarialek osatzen Ekonomia Soziala. Horretarako, honako printzipioak bete behar dituzte ESE-ek (4. artikulua):

- a) Pertsonak zein interes sozialek kapilaren gainean lehentasuna dute. Horretarako, ESE-ek kudeaketa autonomia, gardena eta parte-hartzailea gauzatu behar dute. Ondorioz, erakunde hauetan, sozietate mailako erabakiak ez dira hartzen bazkideek egindako kapital ekarpenen arabera, pertsonen arabera baizik (lan ekarpenak edo erakundeari eskainitako zerbitzuen arabera).
- b) Irabazien banaketa ez da gauzatuko bazkideek egindako kapital ekarpenen arabera, baizik eta bazkideen egindako lan eta zerbitzu ekarpenengatik, eta zenbait kasuetan, 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.

5/2011 Legearen 5.1. artikulua ESE-en zerrenda zehatz bat finkatzen du, horrek dakartzan segurtasun juridikoarekin: kooperatibak, mutualitateak, jarduera ekonomikoa duten elkarte eta fundazioak, lan-sozietateak, gizarteratze-enpresak, enplegu-zentro bereziak, arrantzaleen kofradiak eta transformaziorako nekazaritza-sozietateak.

Horrez gain, 5.2. artikulua aurreko ataletan agertzen ez diren bestelako erakundeei ere aukera ematen die ESE gisa agertzeko: jarduera ekonomiko edo

---

<sup>4</sup> Aitzindaria izan zen ekonomia sozialaren 2011ko lege espainiarra, baina ez da kontzeptu hori legez arautu duen bakarra izan: haren ondotik etorri ziren Portugalekoa 2013an eta baita ere 2014ko Frantziako ekonomia sozial eta solidarioaren legea (Etxezarreta eta Lasa, 2020, 287. orr.).

enpresariala gauzaten duten bestelako erakundeak, baldin eta Ekonomia Sozialaren printzipioekin bat egiten duten.

Etxezarreta eta Morandeiraren ustez (2018, 26. orr.) azken aukera honek ohiko Ekonomia Sozialaren esparrua zabaltzen die Ekonomia Solidarioko erakundeei, bertan sailkatuak izateko aukera ahalbideratuz. Egileek positibotzat jotzen dute 5/2011 Legeak bere 5.2. artikulua bitartez emandako aukera hori: bestelako esperientzia enpresarialak kontutan hartzearena.

Aukera honekin lotuta, zenbait egilek “Ekonomia Sozial eta Solidarioa” kontzeptua finkatzeko borondatea agertu dute. Aukera berri bezala ulertzen dute, kontzeptu berri horrekin egitasmo partekatu berri bat sor daitekeelako (Etxezarreta eta Perez de Mendiguren, 2014, 29-30. orr.): “Gure iritzian Ekonomia Sozial eta Solidarioa bi mundu horien elkargune gisa ikusita, abagune interesgarria izan liteke Ekonomia Sozialak bere zentzuen bilaketa propioan Ekonomia Solidarioak markatzen duen norabidean sakon dezan”.

Hala ere, Etxezarretak eta Perez de Mendigurenek nabarmentzen dute Ekonomia Sozial eta Solidarioa izendapena “nagusiki eragileen ekimenetatik bertatik sortua izan dela, eta ez aurretiazko saiakera teorikoei esker” (2014, 30. orr.). Hortaz, bai kontzeptu berri horrekin, bai 5/2011 Legearen 5.2. artikulua irekitzen duen aukerarekin arriskuak badaudela ere aipatzen dute egileek: zehazki, Ekonomia Sozialaren kontzeptua malgugia bihurtzearena eta beraz, kontzeptua bera “desnaturalizatzea” (Etxezarreta eta Morandeira, 2018, 29. orr.). Izan ere, Ekonomia Sozial eta Solidarioa kontzeptuarekin nahasmena sor daiteke eta ez dio ekarpenik egiten (ez teorikorik, ez metodologikorik) Ekonomia Sozialari (Perez de Mendiguren, 2015, 5. orr.).

Azken kritika horrek, ikerketa lan honetarako egin dugun “aukeraketa kontzeptualean” berresten gaitu: Ekonomia Soziala kontzeptu egokia da bere barnean kokatzen diren erakundeen zerrenda zehatz bat osatzeko. Kontzeptu horrek segurtasun juridiko nahikoa eskaintzen digu eta beraz, horixe izango da lan honetan zehar erabiliko duguna.

### **1.2.3. HURBILPEN INSTITUZIONALA**

Ekonomia Soziala osatzen duten forma juridikoak aztertu aurretik, Ekonomia Soziala bera ordezkatzeko erakundeak aipatuko ditugu, labor bada ere, kontzeptu

horri lurralde ikuspegi bat emanez, (Etxezarreta eta Lasa, 2020) lanean oinarrituta. Euskal Herrian zentratuko gara. Azpi-atal honek sektorearen dimentsioaren berri emango digu eta hau garrantzitsua izan daiteke etorkizuneko ikerketa ildoak zehazterako orduan.

**5. taula.** Ekonomia Sozialaren erakundetzea Hego Euskal Herrian. Iturria: (Etxezarreta eta Lasa, 2020, 289. orr.) lanetik moldatua.

ESE mota	Erakunde ofiziala
Kooperatibak	KONFEKOOP, Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa <sup>5</sup>
Lan-sozietateak EAEn	ASLE, Euskadiko Lan Elkarteen Elkarte <sup>6</sup>
Enplegu-zentro bereziak EAEn	EHLABE, Euskadiko Enplegu Zentro Berezien Elkarte <sup>7</sup>
Gizarteratze-enpresak EAEn	GIZATEA, Euskadiko Gizarteratze Enpresen Elkarte <sup>8</sup>
Ekonomia solidarioa EAEn	REAS Euskadi, EAEko Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea <sup>9</sup>
Ekonomia Soziala orokorrean EAEn	EGES, Euskadiko Ekonomia Sozialeko erakundeen sarea <sup>10</sup>
Ekonomia soziala Nafarroan	ANEL, Nafarroako Ekonomia Sozialen Enpresak <sup>11</sup>
Nekazaritza-kooperatibak Nafarroan	UCAN, Nafarroako Nekazaritzako eta Elikadurako Kooperatiben Batasuna <sup>12</sup>
Gizarteratze-enpresak Nafarroan	EINA, Nafarroako Gizarteratzeko eta Laneratzeko Elkarte <sup>13</sup>
Ekonomia solidarioa Nafarroan	Nafarroako REAS, Nafarroako Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea <sup>14</sup>

Horrela, Euskal Autonomia Erkidegoan, Gizarte Ekonomiako Euskal Behatokiaren arabera<sup>15</sup>, 2017an 2.223 kooperatiba eta lan sozietate zeuden, 68.648

<sup>5</sup> <https://www.konfekoop.coop/> (2020/04/13an begiratua).

<sup>6</sup> <http://www.asle.es/> (2020/04/13an begiratua).

<sup>7</sup> <http://www.ehlabe.org/> (2020/04/13an begiratua).

<sup>8</sup> <http://www.gizatea.net/> (2020/04/13an begiratua).

<sup>9</sup> <https://www.economiasolidaria.org/reas-euskadi> (2020/04/13an begiratua).

<sup>10</sup> <https://eges.eus/eu-eges> (2020/04/13an begiratua).

<sup>11</sup> <http://www.anel.es/> (2020/04/13an begiratua).

<sup>12</sup> <http://ucan.es/> (2020/04/13an begiratua).

<sup>13</sup> <https://www.einavarra.org/> (2020/04/13an begiratua).

<sup>14</sup> <https://www.economiasolidaria.org/reas-navarra> (2020/04/13an begiratua).

<sup>15</sup> 2008ko abenduaren 30ean Eusko Jaurlaritzak eta UPV-EHUK sinatutako lankidetzeta hitzarmen baten harira jaio zen Gizarte Ekonomiaren Euskal Behatokia (GEEB). Ikus <http://oves->

langileekin. Nafarroako Foru Komunitatean (NFK), berriz, Ugaldere (2017) arabera 2017an ekonomia sozialeko 1.064 enpresa zeuden 16.430 langileekin. Hego Euskal Herriko erakundetza, 4. taulan ikusgai duzue. Bere aldetik, Iparraldean Ekonomia Sozialarekin lotutako hainbat esperientzia egon dira, joan mendeko 70eko hamarkadatik hasita<sup>16</sup>.

### 1.3. EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEAK

Lehen kapitulu honen bigarren atalean aipatu dugun bezala, Ekonomia Soziala kontzeptuak segurtasun juridiko handia ematen digu bere baitan kokatzen diren erakundeak zehazteko. Egia da desberdintasunak egon badaudela herrien arabera, eta beraz herrialde guztiek ez dituztela erakunde berberak kokatzen Ekonomia Sozialaren baitan<sup>17</sup>. Edonola ere, gehienetan, honako erakundeak kokatu ohi dira bere baitan: kooperatibak, mutualitateak, fundazioak eta elkarteak, azken hauek jarduera ekonomikoren bat gauzatzen badute behintzat (Radrigan eta beste, 2008, 22. orr.).

Espainiar Estatuaren kasuan, Ekonomia Sozialaren 5/2011 Legeak ESE-en zerrenda zehatz bat finkatzen du bere 5.1. artikuluan<sup>18</sup>: kooperatibak, mutualitateak, jarduera ekonomikoa duten elkarte eta fundazioak, lan-sozietateak, gizarteratze-enpresak, enplegu-zentro bereziak, arrantzaleen kofradiak, transformaziorako nekazaritza-sozietateak eta ekonomia sozialaren irizpideak jarraitzen dituzten bestelako erakundeak.

---

[geeb.eus/](http://geeb.eus/), 2020/04/13an egunean begiratua.

<sup>16</sup> (Etxezarreta eta Lasa, 2020) lanaren arabera, joan den mendeko 70. hamarkadan, abertzale mugimenduak bultzatuta, tokian tokiko garapenaren aldeko mugimendu sozialak osatzen hasiko dira: 1974tik aurrera langile kooperatiben mugimenduak bultzatutako Partzuer elkarteak; Hemen-Herrikoa 1979-1980 urtean; Nekazaritza txiki eta iraunkorraren mugimenduan ELB sindikatua, 1980an; Arrapitz Federazioa, 1991an; euskal moneta "Euskoa" agertuko da 2012an eta ildo beretik, hainbat ekimen nekazaritza biologikoan, euskaran, kulturaren, komunikazioan eta hedabideetan.

<sup>17</sup> (Radrigan eta beste, 2008) lanean, esate baterako, Latinoamerika, Espainia eta Portugaleko azterketa konparatiboa aurkezten da Ekonomia Sozialaren inguruan. Herrialdeen artean dagoen aldea nabaria da: esate baterako, Hondurasen eta Txilen sindikatuak ere sartzen dira Ekonomia Sozialaren barnean (horrela, beraien bazkideei eskainitako produktu eta zerbitzu garrantzia emanez). El Salvadorren kasuan, norberaren konturako langileak ere kontutan hartzen dira.

<sup>18</sup> Frantziar ekonomia sozialak indar berri bat hartzen ari da azken urte hauetan. Bereziki 2014 urtean ekonomia sozial eta solidarioaren legea onartu ondoren. Gauza bera Portugalen, 2013an onartutako Ekonomia Sozialaren Legearekin (Etxezarreta eta Lasa, 2020, 287. orr.).



Zerrenda hori erabiliko dugu lan honen ikerketa-objektuk definitzeko. Hala ere, kontutan izan behar dugu erakunde mota bakoitzak bere araudi propioa duela eta horiek dira, hain zuzen ere, 3. atal honetan garatuko duguna.

Azken ohar gisa, honako hau nabarmendu nahi dugu azpi-atal honi dagokionez: ESE-en argazki orokorra egitea da gure asmoa. Beraz, kooperatibak, elkarteak eta fundazioak izan ezik, gainontzeko erakunde motak azaletik aztertuko ditugu.

Izan ere, kontzeptu marko honen helburua, atal enpirikoarentzat oinarri teoriko sendoa sortzea da. Kontutan izanda gure atal enpirikoaren ikerketa-objektua Ikastolak direla, erakunde mota horiekin lotura gehien dituzten forma juridikoetan sakonduko dugula: kooperatibak noski (ikastolen mugimenduak erabiltzen duen “jantzi” legala), baina baita elkarte eta fundazioak, izan ere horiek dira maiz hezkuntza zentro pribatuek erabiltzen dituzten forma juridikoak. Gainera, azken forma juridiko horien irabazi asmorik gabeko izaerak bat egin du Ikastolen ezaugarriekin.

### **1.3.1. KOOPERATIBAK**

#### **A) DEFINIZIOA. BALIO ETA PRINTZPIO KOOPERATIBOAK. EUSKAL KOOPERATIBISMOAREN IZAERA BEREZIA**

Kooperatiba bat zer den zehazteko unean, Nazioarteko Kooperatiba Aliantza edo *International Co-operative Alliance* (ICA) erakundea kontutan hartu behar dugu. Izan ere, erakunde horrek finkatzen du nazioarte mailan kooperatiben balioak eta printzipioak<sup>19</sup>. ICAREN arabera, honako hau da kooperatibaren definizioa:

“Libreki edo haien borondatez elkartutako pertsonekin osatzen da kooperatiba, elkarte autonomo gisa. Kooperatibaren helburua, bere bazkideen beharrian ekonomikoak, sozialak eta kulturalak asebetetzea da, jabetza kolektibo eta kudeaketa demokratikoa dituen enpresa baten bitartez” (ICA, 1995b, 83. orr.).

ICA-k balio kooperatiboak ezartzen ditu. Kooperatibek balio horien arabera antolatuko dira: auto-laguntza, auto-erantzukizuna, demokrazia, berdintasuna, ekitatea eta elkartasuna. Horrez gain, zuzentasunaren, gardentasunaren, erantzukizunaren eta elkartasunaren balio etikoak bereak egiten ditu kooperatibismoak. Balio horiek Printzipio Kooperatiboaren bitartez garatzen dira. Azken finean, kooperatiben izaera

---

<sup>19</sup> Ikus <http://ica.coop/es/>, *International Co-operative Alliance* erakundearen webgunea (2020/04/13an begiratua).

printzipio horien arabera neurtuko da<sup>20</sup>. Honako hauek dira kooperatiben zazpi printzipioak:

1. Atxikipen irekia eta borondatezkoa: Kooperatibak borondatezko elkarteak dira, haien zerbitzuak erabiltzeko eta bazkide izateak berekin dituen erantzukizunak onartzeko gai diren pertsona guztientzat irekiak, sexuan, gizarte-klasean, arrazan, politikan edo erlijioan oinarritutako diskriminaziorik gabeak.
2. Kudeaketa demokratikoa: Kooperatibak erakunde demokratikoak dira, eta haietako bazkideek kontrolatzen dituzte; izan ere, parte-hartze aktiboa dute politikak zehaztean eta erabakiak hartzean. Ordezkarri aukeratutako gizon eta emakumeak erantzuleak dira bazkideen aurrean. Oinarrizko kooperatibetan, bazkideek boto-eskubide bera dute (bazkide bat, boto bat). Beste mailetako kooperatibek ere antolamendu demokratikoa dute.
3. Bazkideen parte-hartze ekonomikoa: Kooperatibak erakunde demokratikoak dira, eta haietako bazkideek kontrolatzen dituzte; izan ere, parte-hartze aktiboa dute politikak zehaztean eta erabakiak hartzean. Ordezkarri aukeratutako gizon eta emakumeak erantzuleak dira bazkideen aurrean. Oinarrizko kooperatibetan, bazkideek boto-eskubide bera dute (bazkide bat, boto bat). Beste mailetako kooperatibek ere antolamendu demokratikoa dute.
4. Autonomia eta independentzia: Kooperatibak autolaguntzako erakunde autonomoak dira, bazkideek kudeatuak. Beste erakunde batzuekin —baita gobernuekin ere— akordiorik egiten badute, edo kanpoko iturrien kapitala lortzen badute, bazkideek kontrol demokratikoa izango dutela eta kooperatibak bere autonomiari eutsiko diola bermatu beharko da beti.
5. Hezkuntza, prestakuntza eta informazioa: Kooperatibek heziketa eta prestakuntza ematen dizkiete bazkide, hautatutako ordezkarri, gerente eta langileei, eraginkortasunez lagundu dezaten kooperatibak garatzen. Jendeari —bereziki gazteei eta iritzi-liderrei— kooperazioaren izaerari eta onurei buruzko informazioa ematen diote.
6. Kooperatiben arteko lankidetzak. Kooperatibek elkarrekin jarduten badute tokiko, estatuko, eskualdeko eta nazioarteko egituren bidez, eraginkortasun handiagoz laguntzen diete bazkideei, eta kooperatiben mugimendua sendotzen dute.

---

<sup>20</sup> Gure lana neurketarekin lotuta, hemen *Accounting for Co-operative Goals* kontzeptua nabarmendu dezakegu: kooperatiben helburuen arabeko kontabilitatearekin, hau da, kooperatiba printzipioen neurketa sistematikoa.

7. Gizartearekiko interesa: Kooperatibek euren komunitateen garapen iraunkorrerako egiten dute lan, bazkideek onartutako politiken bidez.

Euskal Kooperatibismoa aipatutako doktrina kooperatiboan oinarritzen bada ere, bere izaera propioa edo berezia eskuratu du (Zelaia, 1996, 11-12. orr.). Oso jarrera errealista edo pragmatikoa du euskal kooperatibismoak. Bestetik, lana eta elkartasuna izan dira bere funtzionamenduaren ardatzak. Balio horiek izan dira euskal mugimendu kooperatiboaren oinarriak. Jose María Arizmendiarrietaren eragina nabarmena da ezaugarri horietan. Izan ere, bere eraldaketa proiektuaren baitan, lana eta komunitatea elkarrekin lotuta agertzen dira ezinbestean. Ekonomia erabat ideologizatuta agertzen da Arizmendiarrietaren mundu-ikuskeran, ekonomia eta enpresa, pertsonaren eta komunitatearen alde jarriz (Salaberria, 2002; Sarasua eta beste, 2002, 25-36. orr.).

Ekonomia eta gizartearen arteko oreka hori argi agertzen da euskal kooperatibismoaren idiosinkrasian. Hemen, lan honen sarreran aipatu dugun bezala, kooperatiben dualtasuna azpimarratu behar dugu, hau da, “dualtasun sozio-ekonomikoa”. Lan honen muinean dago dualtasun hori modu orekatuan kudeatu behar dutela kooperatibek: “kudeaketa orekatua”, hau da, ekonomikoki efizientea izan behar du kooperatibak, sozialki eraginkorra izateko (Cid, 2005, 135. orr.).

## **B) KOOPERATIBEN KONTZEPTUA DOKTRINA JURIDIKOAREN ARABERA**

Kooperatibaren kontzeptua juridikoki zehaztea lan zaila izan da doktrina zientifikoarentzat. Izan ere, kooperatibismoak izan duen garapen historikoaz gain, soziologiatik eratorritako zenbait kontzeptu nahastu dira kontzeptu juridikoekin. Edonola ere, honako ezaugarri juridiko komunak finka genitzake kooperatibei dagokienez (Gadea, 2001):

- Irabazi asmoaren inguruan: doktrina kooperatibo tradizionalan, kooperatiba pertsonen elkarte bat da eta ez merkataritza-sozietate, izan ere elkarte bezala ez du irabazi asmorik. Horrela, kooperatibaren bazkideekin izandako eragiketa ekonomikoek sortutako irabaziak, nahiz eta bazkideen artean banatu, ez dira irabazi asmoarekin lotu. Aitzitik, irabazi asmoa hirugarrenekin izandako eragiketek sortutako emaitzekin lotzen da zentzu hertsian, ikuspegi tradizional horren arabera. Edonola ere, gaur egungo irizpide modernoan argitan, ez da kooperatibaren emaitzen artean bereizketarik egiten (barneko eta kanpoko emaitzen arteko bereizketa) eta beraz, hirugarrenekin egindako eragiketatik

eratorritako irabaziak banatu egiten dira bazkideen artean. Ondorioz, ohiko kooperatibak ez dira irabazi asmorik gabeko erakundeak.

- Izaera irekia: kooperatibismoaren eta mutualismoaren arteko aldea aurkitzen dugu kontzeptu honetan. Kooperatibak ez du zertan soilik bere bazkideen eragiketa ekonomikorik egin behar. Are gehiago, merkatu ekonomian erabat beharrezkoa da hirugarren pertsonekin eragiketa horiek gauzatzea (esate baterako, kontsumo kooperatiben kasua). Ondorioz, kooperatiba sozietate ireki bezala defini dezakegu, mutualismotik aldenduz.
- Izaera parte-hartzailea: kooperatibetan parte-hartzea juridikoki arautua dago. Horrela, kooperatiba irizpide demokratikoen bitartez antolatzen da, langileen eta kontsumitzaileen parte-hartzea sustatuz enpresaren organoetan (Divar, 1983, 87. orr.).
- Enpresa izaera: Brosetaren ustez (1965, 168. orr.), enpresa kontzeptua ulertzeko bi irizpide desberdin daude. Lehen irizpidearen arabera, klasikoa, nolabait esatearren, enpresa kontzeptua sozietate kapitalistarekin lotzen da zuzenean eta zehazki, irabazi asmoarekin. Beste irizpideak, modernoagoa, ez du lotzen enpresa izaera irabazi asmoarekin, eta bai ordea “kudeaketaren optimizazioarekin”, hau da, “ekonomiarekin” (zentzu zabalean ulertuta). Iraganean merkataritza zuzenbideak enpresa kapitalista arautzeko balio izan du (kooperatibak alor horretatik kanpo geldituz), hala ere, zuzenbide hori garatu egin da eta gaur egun, enpresa jarduera arautzeko diziplina bilakatu da, kooperatibak ere bertan barnebilduz (Gadea, 2001, 103. orr.).

Ondorio gisa, funtsean Kooperatibak bere bazkideen arteko mutualismoan oinarritzen direla azpimarra dezakegu, bazkideen beharrak asebetetzeko sortuak baitira. Hortik, kooperatiben irabazi asmoaren eta merkataritza izaeraren inguruan eztabaidak egon badaude. Edonola ere, gaur egungo zuzenbidearen arabera, kooperatibak sozietate kontratuaren bitartez eratzen dira eta beraz, sozietate kooperatibo gisa ulertu behar direla (Bengoetxea, 2014, 211. orr.).

### **C) KOOPERATIBEN ARAUKETA JURIDIKO**

Balio eta printzipio kooperatiboak arauketa juridiko desberdinetan garatzen dira. Aurreko atalean doktrina zientifikoaren ezaugarri komun garrantzitsuenak edo

oinarrizkoenak aipatu ditugu. Atal honetan, adibide gisa, Euskadiko Kooperatiben 11/2019 Legearen nondik norakoak aipatuko ditugu:

- Kontzeptu juridikoa: kooperatiba sozietate bat da eta bere helburua enpresa jarduera gauzatzea da, hau da, jarduera sozio-ekonomikoa gauzatzea, bere bazkideen beharrianak asetzeko asmoarekin, horretarako bazkideen parte-hartzean eta kooperatibismoaren printzipioetan oinarrituz eta gizartean zentratuz.
- Kooperatiba motak: bi motatako sailkapenak egin daitezke, bazkideen izaeraren arabera sailkapena eta jarduera kooperatiboaren arabera. Horrela, kooperatibak lehen graduak (pertsone fisikoak eta juridikoak osotuta), bigarren graduak (pertsone juridikoak osotutako super-egitura bat) edo kooperatiba mistoak izan daitezke (azken hauetan, bazkide kapitalistak sar daitezke bazkide moduan, botoa emateko eskubidea egindako kapital ekarpenaren arabera izanik). Beste sailkapen motaren arabera (jardueraren arabera), kooperatibak lan elkartuak izan daitezke, kontsumo-kooperatibak, hezkuntza-kooperatibak, nekazaritza-kooperatibak, etxebizitza-kooperatibak, finantza-kooperatibak, zerbitzu-kooperatibak eta abar. Aipatu beharra daukagu kooperatiba integralen kasua, non bazkide mota desberdinak txertatzen diren, hots, bazkide-langileak eta bazkide-erabiltzaileak (esate baterako, hezkuntza-kooperatibetan, langileak eta familiak edo ikasleak).
- Bazkide motak: bazkide kooperatibistak, bazkide ez erabiltzaileak edo az aktiboak, bazkide laguntzaileak eta azkenik, kooperatiba mistoetako bazkide kapitalistak (boto eskubidedun partaidetza sozialen titularrak).
- Kooperatibaren organoak: kooperatiben organo gorena (Sarasua eta beste, 2000, 137. orr.), bazkideez osotutako Batzar Orokorra da, bazkideen parte-hartze juridikoa ahalbideratzeko organoa (Larrañaga, 2005, 44. orr.). Kooperatibaren administrazioa, ostera, Artezkaritza Kontseiluak gauzatzen du. Organo horiez gain, Zaintza Batzordea (kooperatibaren kudeaketaren kontrolaz arduratzen da), Kontseilu Soziala (langile kooperatibisten ordezkaritza) eta Errekurtso Batzordea (arau-hausteez arduratzen den organoa) daude.
- Eraentza ekonomikoa: kooperatiben izaera demokratikoak eta “bazkideen parte-hartze ekonomikoa” izeneko printzipio kooperatiboak zuzenean eragiten dute kooperatiben arauketa ekonomikoan, bai kapital sozialaren arauketan (non

boto eskubidea ez dago kapital ekarpenei atxikituta), bai emaitzaren banaketan ere (ekarpen kooperatiboaren arabera banaketa<sup>21</sup>, ez kapital ekarpenaren arabera).

- Integrazioa, elkartzea eta asoziazionismoa: legeak hainbat bide aurreikusten ditu kooperatiben arteko elkarlana eta kooperatiben arteko indar metaketa ahalbideratzeko (bat-egite prozesuak, korporazioak, enpresa-taldeak, federazio eta konfederazioak).
- Desegitea eta likidazioa: kooperatiba desegin ondoren, likidazio prozesua irekiko da. Kooperatiben berezitasun bat, likidazio prozesutik ateratzen den ondarean datza (behin zorrak kitatuta gelditzen den ondare soberakina). Kooperatiben erreserba banaezinak administrazio publikoaren esku utziko dira.

Azkenik, Kooperatibak irabazi asmorik gabeko erakundeekin parekatzen dituen arauketak aipatu behar ditugu, zehazki, Euskal Autonomi Erkidegoaren kasuan, 61/2000 Dekretua, Gizarte Ekimenezko Kooperatibei buruzkoa eta otsailaren 2ko 64/1999 Dekretua, Onura Publikoko Kooperatibei buruzkoa. Argi geratu da, gaur egungo doktrinaren arabera, kooperatibek irabazi asmoa dutela eta izatez, merkataritza-sozietateak direla. Hala ere, badaude bi formula juridiko, irabazi asmo hori ezeztatu egiten dutenak: gizarte ekimenezko kooperatiben<sup>22</sup> eta onura publikoko aitormena<sup>23</sup> duten kooperatiben kasua izango litzateke hori. Are gehiago, bi kooperatiba mota horiei irabazi asmorik gabeko erakundeen eraentza fiskala aplikatu ohi zaie<sup>24</sup>.

#### **D) KOOPERATIBAK, EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDE GISA**

Nahiz eta Kooperatibak Ekonomia Sozialaren erakunde paradigmaticoak izan, gure ikerlanean argi erakutsi behar dugu kooperatibek Ekonomia Sozialaren printzipioekin bat egiten dutela.

---

<sup>21</sup> Ekarpen kooperatiboa, bazkide kooperatiboek bere izaeraren arabera kooperatibari egiten dioten ekarpena da: bazkide-langileen kasuan, lana da euren ekarpen-kooperatiboa; kontsumo kooperatibetan, bazkide erabiltzaileen ekarpena euren kontsumoa da.

<sup>22</sup> Euskadiko 61/2000 Dekretua, apirilaren 4koa, gizarte ekimenezko kooperatiben ingurukoa.

<sup>23</sup> Euskadiko 64/1999 Dekretua, otsailaren 2koa, onura publikoko aitormena eskuratzeko betekizunen ingurukoa.

<sup>24</sup> Ikusi, adibidez, Euskadiko gizarte ekimenezko eta onura publikoko aitormena duten kooperatibek: zuzenean irabazi asmorik gabeko erakundeen eraentza fiskala aplikatzen zaie (Arnáez eta Atxabal, 2015, 220. orr.), Bizkaian erroldatuta daudenen kasua 4/2019 Foru Araua, martxoaren 20koa.

Bengoetxeak aipatzen duen bezala (2016, 226-229. orr.), Espainiar Estatuko 5/2011 Legeak ESE-ak zerrendatzen duenean, lehen tokian kokatzen ditu kooperatibak. Hala ere, zerrenda horretaz, aurrerago esan dugun bezala, Ekonomia Sozialaren definizioarekin (2. art.) eta printzipioekin bat egiten dutela nabarmendu beharko genuke (4. art.):

- Definizioa: kooperatiben definizioak bat egiten du Ekonomia Sozialaren definizioarekin, izan ere, kooperatiben proiektua ekimen enpresariala da, pribatua, bere bazkideen interesak betetzeaz gain, gizartearekiko konpromiso nabaria duena. Hau da, kooperatiben ekimen “ez publikoan” (ez administratiboan, alegia), interes partikularrak eta interes kolektiboak osagarriak dira.
- Printzipioak: 5/2011 Legearen atalik garrantzitsuena, Ekonomia Sozialaren printzipioak dira. Kooperatiben printzipioek bat egiten dute Legeak Ekonomia Sozialari aitortutako printzipioekin.
  - i. “Pertsonak eta helburu sozialek lehentasuna dute kapitalarekiko” (4a). kooperatibek izaera pertsonalista dute, hau da, pertsonen elkarte autonomoak dira. Horrez gain, izaera demokratikoa ere badute (bigarren printzipio kooperatiboa): irizpide demokratikoen arabera antolatzen dira (pertsona bat, bozka bat). Kapitala tresna edo baliabide bat da erakundearen helburu pertsonalista eta sozialak betetzeko.
  - ii. “Irabazien banaketa ez da gauzatuko bazkideek egindako kapital ekarpenen arabera, baizik eta bazkideen egindako lan eta zerbitzu ekarpenengatik, eta zenbait kasuetan, irabaziak zuzenean aplikatuko dira erakundearen helburu sozialetan” (4b). Aurreko irizpide pertsonalista eta demokratikoen ondorio “ekonomikoa” da honako hau: kooperatiben irabaziak lanaren edo “erabileraren” arabera gauzatzen da (kooperatiba jardueraren arabera, alegia), ez egindako kapital ekarpenaren arabera (hirugarren printzipio kooperatiboa). Kontutan izan behar dugu, irabazien zati esanguratsu bat Derrigorrezko Erreserba Fondoan aplikatzen dela. Gainera, “irabazi asmorik gabeko” kooperatibetan (gizarte ekimenezko eta onura publikoko kooperatibetan) irabazi guztiak kooperatibaren erreserba banaezinetan aplikatzen da (ikastoletan kasu).

- iii. “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” (4c). Kooperatiben balioetan argi aipatzen da bazkideen arteko elkartasuna (mutualismoan oinarrituta). Kanpo elkartasuna, ostera, zazpigarren printzipioan barnebiltzen da: gizartearekiko eta kooperatibaren inguruarekiko elkartasuna. Horrela kooperatibek komunitateen garapena bilatu behar dute beraien politiken bitartez.
- iv. “Botere publikoekiko independentzia” (4d). Kooperatibak erakunde pribatuak dira, legez, beraz debekatuta lukete publiko izatea. Ekimen kolektibotik sortutako esperientziak dira. Publikoarekiko autonomoak: horrela proiektu kooperatiboaren gidaritza bazkideek gauzatzea bermatu egiten da. Kooperatiben definizioan erakunde autonomoa dela baieztatzen da. Balioetan, ordea, auto-laguntza eta auto-erantzukizuna bereak egiten ditu kooperatibismoak. Laugarren printzipioan, aldiz, autonomia eta independentzia.

Azken hausnarketa gisa, kooperatiben kasuan, Ekonomia Sozialaren erakunde paradigmatico gisa, pertsonen, gizartearen eta kapitalaren arteko harreman dialektikoa ikus dezakegu. Gure lanarentzat, erabateko garrantzia duen harreman dialektikoa. Izan ere, “kudeaketa orekatuaren” kontzeptua, pertsonak/gizartea eta kapitalaren arteko “dualtasun sozio-ekonomikoan” oinarritzen da.

### **1.3.2. MUTUALITATEAK**

Mutualitateen helbururik nagusiena, haien bazkideei zerbitzua ematea da, zentzu hertsian. Irabazi asmorik gabeko erakundeak dira mutualitateak, pertsoez osotutako elkarteak, izaera pribatuko-kolektiboa dute eta esan bezala, haien bazkideen babesak dute helburu. Aseguruaren sektorean kokatzen dira: babes sozial eta borondatezkoa eskaintzen dute, bazkideen ekarpen finantzarioen bitartez, barne antolamendua demokratikoa izanik (De la Torre, 2003, 633. orr.)<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Espainiar Estatuan 20/2015 Legeak, uztailaren 14koa, aseguru eta birseguru erakundearen ordenazio, gainbegiratzea eta kaudimenari buruzkoa (LOSSEAR akronimoaz ezaguna).



Hain zuzen ere, beraien anibalentzia definizio horretan kokatzen da: alde batetik, tradizio historiko handiko erakundeak dira Ekonomia Sozialaren baitan (XI-XII. Mendeko kofradietan dute jatorria), esan bezala, elkar-laguntzan oinarrituta; hala ere, beste alde batetik, aseguru merkatua arautzen duen legediaren arabera antolatzen dira, hori bai, bere berezitasun juridiko mutualistak mantenduz (Montero, Reza eta Pedrosa, 2014, 49. orr.).

Edonola ere, Mutualitateek autogestioaren, elkartasunaren, diskriminazio ezaren eta independentziaren printzipioak jarraitzen dituzte. Horrela, ekonomia sozialaren ohiko erakundeekin bat egiten dute. Izan ere, erakunde guzti horiek jatorri historiko berbera dute, gatazka sozial bera: elkartasunean, parte-hartzean, berdintasunean eta demokrazian oinarritutako ekoizpen eta kontsumo ereduak (kooperatibak), babes-sozial tresnak (mutualitateak) eta sozializazio bideak (elkartek eta fundazioak) garatzea dute helburu (Palm eta Kessler, 2003, 308-311. orr.).

(Montero eta beste, 2016, 67-73. orr.) lanean mutualitateak modu zehatzago batean kokatzen dira Ekonomia Sozialaren baitan. Alde batetik Espainiar Estatuko Ekonomia Sozialaren 5/2011 Legeak finkatutako ESE-en zerrendan beren beregi agertzen direlako (5.1. art.); bestetik, 4. artikuluan finkatzen diren printzipioekin bat egiten dutelako mutualitateak:

- i. “Pertsonak eta helburu sozialek lehentasuna dute kapitalarekiko” (4a): Mutualitateak irizpide demokratikoen arabera antolatzen dira, berdintasunean oinarritutako parte-hartze sozialaren bitartez. Beraz, ez dira irizpide kapitalisten arabera antolatzen: Mutualitatearen batzar orokorrean bozka eskubidea egikaritzeko zein organo sozialetan parte hartzeko ez da kontutan hartuko erakundeari egindako kapital ekarpena.
- ii. “Irabazien banaketa ez da gauzatuko bazkideek egindako kapital ekarpenen arabera” (4b): Mutualitateak irabazi asmorik gabeko erakundeak dira, beraz ekitaldi ekonomikoan gaindikirik edo irabazirik egonez gero, hauek ez lirateke bazkideen artean banatuko. Erakundean bertan inbertituko lirateke (erreserba fondo banaezinetan), erakundea sendotu eta zerbitzu hobetoak eskaintzeko asmoarekin (bai prezioaren aldetik, bai kalitatearen aldetik ere).
- iii. “Barne- eta kanpo-elkartasuna bultzatuko dute” (4c): Mutualitateen oinarritzko irizpidea da beraien bazkideen arteko elkartasuna bermatzea. Horren adibide argi batzuk, mutualistak erabiltzen dituen zerbitzu medikuak eta bestelako

aseguru zerbitzuak izango lirateke, non mutualistak “jasotzen duena” (zerbitzu medikuak, aseguruaren kalte-ordaina) baino gutxiago ematen dion mutualitateari (hau da, ordaintzen dion prezioa). Elkartasuna ez litzateke agertuko, ordea, aurreikuspen plan indibidualetan.

- iv. “Botere publikoekiko independentzia” (4d). Mutualitateak pertsonen osatutako erakunde pribatu eta kolektiboak dira, eta beraz, erakunde publikoekiko autonomoak dira<sup>26</sup>.

### 1.3.3. ELKARTEAK

Elkarteei dagokionez, Europar Komisioaren arabera (1997, 1-2. orr.), elkarteek honako ezaugarri komunak dituzte: ez dira erakunde informalak, hau da, antolaketa juridiko minimo bat daukate; ez dute haien bazkideentzat irabazi ekonomikorik bilatzen; erakunde independenteak dira erakunde publikoengandik; eta azkenik, haien jarduera ekonomikoak nolabaiteko interes orokorrera bideratuta daude.

Anne David-ren arabera, CEDAG<sup>27</sup> erakundearen buru izandakoa 2003an, erakunde mota horiek gizartearen adierazpide demokratikoak dira, eta bi funtzio desberdin jokatzen dute: alde batetik, funtzio aldarrikatzailea (informazioa, ezagutza, kritika, hausnarketa, eskubideen defentsa...); eta bestetik, sektore publikoak eta pribatuak betetzen ez dituzten beharrianak estaltzen dituzte. Beraz, jarduera ekonomikoa gauza dezakete, noski, baina beti ere azken helburua soziala izanik: “irabazi asmorik gabeko kudeaketa ekonomiko-demokratikoa” gauzatzen dute, hau da, interes orokorra asebetetzen ahalegintzen dira, antolaketa eredu demokratikoen bitartez (David, 2003, 387-388. orr.).

Elkarteen arauketa juridikoari dagokionez, ekainaren 22ko Euskadiko Elkarteen 7/2007 Legea aipatuko dugu<sup>28</sup>. Lege hori Euskal Autonomi Erkidegoan jarduerak gauzatzen dituzten elkarteei bideratuta dago eta Espainiar Estatuko elkarte eskubideari buruzko 2002/1 legearen irizpideak barnebiltzen ditu<sup>29</sup>. Bestetik, onura

---

<sup>26</sup> Hala ere, administrazio publikoen kontrola izaten dute, bai aseguru sektorean sartzeko baimen administratiboari dagokionez, bai aseguru-jarduera gauzatzeko izan behar duten etengabeko kontrolari dagokionez ere (Espainiar Estatuaren kasuan, Ekonomia Ministerioak eta Aseguru eta Pentsio Fondoen Zuzendaritza Nagusiak egikaritzen du kontrol hori).

<sup>27</sup> Ikus [http://www.cedag-eu.org/index.php?option=com\\_dfcontact](http://www.cedag-eu.org/index.php?option=com_dfcontact) (2020/04/13an begiratua).

<sup>28</sup> Nafarroan Estatuko Legea aplikatzen da.

<sup>29</sup> Elkarte eskubideak oinarri juridiko sakonagoak ditu: Giza Eskubideen Adierazpen Unibertsalaren 20.1. artikuluan eta Espainiar Estatuaren kasuan, Espainiar Konstituzioaren 22. artikuluan.

publikoko aitormenari dagokionez, uztailaren 29ko 2008/146 Dekretua aplikatzen da. Egoitza soziala Euskal Autonomi Erkidegoan duten elkarteek baina haien jarduera autonomi erkidego horretatik kanpo ere gauzatzen dutenek, Espainiar Estatuko 2002/01 Legea eta horrela badagokio, onura publikoko elkarteei dagokien 1740/2003 Errege Dekretua jarraitu behar dituzte.

Hau argituta, jarraian Euskal Autonomi Erkidegoko elkarten ezaugarri juridikoak aztertuko ditugu, gainerako araubide juridikoen adibide gisa (izan ere, lan honen helburua ez da ESE-en arauketa juridiko zehatza aztertzea). 7/2007 Legeak honela definitzen ditu elkarteak: helburu partikular edo orokorrak lortzeko antolatutako oinarri pertsonalista eta irabazi asmorik gabeko erakunde pribatuak (3. artikulua). Honako ezaugarriak dituzte elkarteak:

- Erakunde formalak dira: elkarten erregistroan erroldatu beharko dira (estatutuak eta administrazio organoen karguak).
- Administrazio publikoekiko independenteak. Horretarako hainbat neurri aplikatzen ditu, independentzia hori bermatzeko (ikus 4. eta 6. art.).
- Izaera pertsonalista duten erakundeak dira, hau da, pertsonen osotutako erakundeak (6. art.).
- Kudeaketa demokratikoa: barne antolakuntzarako irizpide demokratikoa erabiltzen ditu elkarteak, zehazki, batzar orokorra izeneko organoaren bitartez. Bertan, elkarteko bazkide diren pertsonak eta erakundearen erabakirik garrantzitsuenak hartzen dituzte irizpide demokratikoen arabera (16. art.).
- Interes partikularrak eta orokorrak: erregistroan erroldatzean, elkarteak interes partikularrak (bazkideen aldeko jarduerak) edo orokorrak (gizartearen onura bilatzen duten jarduerak) beteko dituen aukeratuko du. Azken horien kasuan, elkarteak erabaki dezake onura publikoko aitormena eskatzea (5. art.).
- Onura publikoko aitormena: 7/2007 Legeak onura publikoko aitormena lortzeko aukera ezartzen du bere 41. artikuluan. Aitormen honen bitartez (uztailaren 29ko 2008/146 Dekretuan zehazten da aitormen honen inguruko arauketa), elkarteek onura fiskalak, abantaila ekonomikoak eta aholkularitza juridiko doakoa lor ditzakete. Edonola ere, onura publikoko aitormena eskuratzeko, elkarteek onura publikoa edo interes orokorra bultzatu behar dute ezinbestean. Hau da, haien helburuek interes orokorra izan behar dute ipar, esate baterako, hezkuntzaren eskaintza.

- Izaera ekonomiko eta enpresariala: elkarteek edozein motatako jarduera ekonomikoak gauza ditzakete, haien helburuak lortu ahal izateko (15. artikulua). Hala ere, egile batzuen ustez, elkarteak ez da jarduera ekonomikoak gauzatzeko formula juridiko egokiak. Izan ere, merkatuan jarduteko berme nahikorik ez dute: horretarako daude merkataritza sozietateak, eta kapital sozialaren arauketa (Díaz-Aguado, 2016, 88. orr.).
- Irabazi asmorik gabekoa: Legearen 21. artikulua irabaziak banatzeko debekua ezartzen du. Irabaziak lor daitezke, hau da, elkarteak ez dira erakunde “ez-ekonomikoak”. Legeak ezartzen duena da irabazi horiek elkartean bertan inbertitzeko betebeharra.

Hirugarren Sektorearen ikuspegi desberdinak aztertuz, zera baieztatu dezakegu: elkartearen forma juridikoak irabazi asmorik gabeko ikuspegiaren betekizunak betetzen ditu, argi eta garbi, hau da, *Non Profit Organization* delakoaren literaturarekin bat egiten du.

Hala ere, gure helburua elkartearen forma juridikoa Ekonomia Sozialaren baitan kokatzea da. Horretarako, 5/2011 Legeak bere 4. artikuluan finkatutako irizpideen betekizun maila aztertuko dugu (Díaz-Aguado, 2016, 109-112):

- “Pertsonak eta helburu sozialek lehentasuna dute kapitalarekiko” (4a): pertsonen lotura sortzen du elkarteak; kapital sozietateetan, pertsonen elkarketa hori ere ematen da, baina bigarren maila batean, izan ere kapitala du lehentasuna sozietate mota horietan. Elkarteetan kontrakoa gertatzen da: pertsonak dute lehentasuna.
- “Irabazien banaketa ez da gauzatuko bazkideek egindako kapital ekarpenen arabera” (4b): Ekonomia Sozialaren baitan jarduera ekonomikoak gauzatzen dituzten elkarteak bakarrik sartuko lirateke. Izan ere, elkarteek jarduera ekonomikoak burutu ditzakete, beti ere jarduera ekonomiko zehatz horren arauketa jarraituz eta jarduera ekonomiko hori bere helburu sozialak lortzeko bitarteko gisa erabiliz. Jarduera ekonomiko horretatik irabazirik edo gaindikinik sortuko balitz, irabazi hori ezingo litzateke bazkideen artean banatu. Elkartean bertan inbertitu beharko litzateke (erreserba fondo banaezinetan).
- “Barne- eta kanpo-elkartasuna bultzatuko dute” (4c): elkarteak bere bazkideen elkartasunean oinarritzen dira, beraien beharrez kolektiboak betetzeko. Hauke litzateke interes partikular/kolektiboak dituzten elkarten kasua. Kasu

horretan ere, elkarteek kanpo proiektzioa dute, izan ere balio demokratikoak bultzatzen dituzte. Onura publikoa edo gizartearen interes orokorra bilatzen duten elkarten kasuan, elkartasunaren kanpo proiektzio hori erabatekoa da.

- iv. “Botere publikoekiko independentzia” (4d): Espainiar Estatuko Elkartze Eskubidearen Lege Organikoa adibide gisa harturik, bere 4. artikuluan ezartzen du Administrazio Publikoek interes orokorreko elkarten eraketa bultzatuko dutela, baina bere funtzionamenduan eragin gabe. Izan ere, elkarteak botere publikoekiko autonomoak dira. Horrek ez du esan Administrazio Publikoen gainbegiratzea izango ez dutenik, batez ere diru-laguntza publikoak eta onura fiskalak jasotzen badituzte. Zer esanik ez, onura publikoko aitormena baldin badute (urteko kontuak aurkezteko betebeharra ekartzen du horrek).

#### **1.3.4. FUNDAZIOAK**

Fundazioen kasuan, nahiz eta irabazi asmorik gabeko ikuspegiarekin bat egin, izaera desberdina du elkarteekin alderatuta. Fundazioen kasuan, elkarten izaera pertsonalista galtzen da eta izaera “patrimonialista” eskuratu: izan ere, fundazioa helburu orokor bati lotutako ondarea da.

Elkarten kasuan egin dugun bezala, Euskal Autonomi Erkidegoaren legea hartuko dugu adibidetzat: ekainaren 2ko 9/2016 Legea, Euskadiko Fundazioei buruzkoa. Lege hori, Euskal Autonomi Erkidegoaren barruan aritzen diren fundazioei aplikatzen zaie<sup>30</sup>. Lege honek ematen digu fundazioaren definizio zehatza: irabazi asmorik gabeko erakundeak dira eta haien ondarea interes orokorreko helburuetara bideratuta dago (2. artikulua). Euskadiko 9/2016 Legean oinarrituta, fundazioen honako ezaugarriak nabarmenduko ditugu:

- Erakunde formala da, elkarten modu berean, erregistroan erroldatzen den momentu beretik (9.4. art.).
- Erakundeen helburuen kanpo eragina: fundazioaren helburuak interes orokorreak izan behar dute ezinbestean (4. art.), ez ordea fundatzaileen edo bestelakoen interes partikularrak. Euskadiko legeak interes orokorreko helburuak zehazten ditu eta helburu horien artean, hezkuntza aipatzen du beren beregi.

---

<sup>30</sup> Muga administratibo horietaz gaindiko jarduerak gauzatuz gero, Espainiar Estatuko legea aplikatuko da, hau da, abenduaren 26ko 50/2002 Legea, Fundazioei buruzkoa.

- Interes orokorreko helburuei modu iraunkorrean atxikitutako ondarea: fundazioen ezaugarri nagusia da hau. Ondare hori nahikoa izan behar du fundazioaren helburuak betetzeko, hori dela eta, Legeak 30.000 euroko gutxieneko zuzkidura ezartzen die fundazioei (12. art.).
- Irabazi asmorik gabekoa: balizko irabaziak ezin dira fundatzaileen artean banatu (2. art.) eta fundazioak gauzatzen dituen jarduera ekonomikoek ezin dute izaera hori aldatu (29. art.).
- Izaera ekonomiko-enpresariala: fundazioak jarduera ekonomikoak gauza ditzake, beti ere interes orokorreko helburuak betetzeko bideratzen badira. Bestetik, bere helburuekin osagarriak diren jarduerak ere burutu ditzake (30.2. art.).
- Administrazio publikoekiko independentea: patronatuak izeneko administrazio organoak gidatzen du fundazioa (13. art.), botere publikoetatik modu independentean. Hala ere, administrazio publikoek badute eragina fundazioaren funtzionamenduan, Protekturatua izeneko organoaren bitartez (48. art.). Organu administratibo horrek (Eusko Jaurlaritzaren baitan sortutakoa), fundazioak dagokion legeria betetzen duela kontrolatzen du (gainbegiratze funtzioa). Fundazioen Euskal Kontseilua (61. art.), administrazioen eta fundazioen sektoreak elkarlanean sortutako organo administratiboa da (Eusko Jaurlaritzaren baitan sortua ere bai), sektorearen aholkularitza funtzioa betetzen duena. Bi organu administratibo horiek ez dute jartzen kolokan fundazioen autonomia botere publikoekiko. Baina badago salbuespen bat: sektore publikoko fundazioak (ondare zuzkiduraren %50a baino gehiago euskal sektore publikoan txertatutako administratibo batek gauzatze duenean). Kasu horretan, fundazio horiek ez lirateke Ekonomia Sozialaren barnean sailkatuko.

Ondorio gisa, baieztatu dezakegu fundazioek irabazi asmorik gabeko erakundeen literaturak ezarritako betekizunak badituela, berezitasun batekin, irizpide demokratikoen gabezia bere funtzionamenduan. Izan ere, fundazioak izaera patrimonialista du, ez pertsonalista elkarrekin gertatzen den bezala. Edonola ere, zalantzarik gabe txerta ditzakegu ESE-en taldean.

## 6. taula

Elkarteen eta fundazioen arteko alderaketa  
(Iturria: norberak moldatua)

Kontzeptua	ELKARTEAK	FUNDAZIOAK
Erakundetzea	Erakunde formala	Erakunde formala
Administrazio publikoekiko independentzia	Bai	Mugatua
Izaera	Pertsonalista	Patrimonialista
Kudeaketa demokratikoa	Bai	Ez
Helburuen izaera	Partikularra edo orokorra	Orokorra
Izaera ekonomiko edo enpresariala	Bai	Bai
Irabazi asmoa	Ez	Ez

Irabazi asmorik gabeko erakundeek (elkartek eta fundazioek) erronka garrantzitsuak dituzte egungo testuinguru sozioekonomikoan. Zehazki, ongizate estatuaren krisi garaian. Krisi honekin batera, Europan irabazi asmorik gabeko sektorearen hedatze prozesu bat gertatu da. Baina aldaketa ez da bakarrik gertatu maila kuantitatiboan. Maila kualitatiboan ere, irabazi asmorik gabeko erakundeek garapen bat izan dute, haien enpresa izaera sendotuz, eta haien zerbitzuak merkatura bideratuz. Beti ere, zerbitzu horiek izaera soziala dute eta normalean, ez dituzte ez Estatuak ez sektore pribatuak eskaintzen (Borzaga eta Alceste 2003, 39. orr.).

Ondorioz, irabazi asmorik gabeko erakundeek funtzio distributiboa ezezik, gaur egun funtzio produktiboa ere badute. Edonola ere, zenbait egilek aldaketa honen arriskuak aipatzen dituzte, logika ekonomikoak logika soziala irentsi izanaren beldur. Egile horien ustez, logika sozialaren gainbeheraz ohartzen gaituzte (Gorz, 1995). Irabazi asmorik gabeko erakundeen izaera enpresarialaren sendotzeak bi alorretan eragiten du erabat: erakundeen partaideen profesionalizazio eta erakundeen lehiakortasuna. Profesionaltasunak sorkuntzarekin, elkartasunarekin eta lankidetzarekin talka egiten omen du. Burokrazia bultzatzen da profesionalizazioarekin eta erakundeek malgutasuna galtzen dute (Moreno, 2004, 123-124. orr.). Lehiakortasunari dagokionez, honek kolokan jar dezake erakundeen kultura soziala, merkatuaren logikarekin kontraesanak sortzen direnean (Rodriguez Cabrero, 2005).

Hala ere, beste egile batzuek aukerak ikusten dituzte beste batzuek arriskuak ikusten dituzten aldagaietan, eta beraz, bai lehiakortasuna bai profesionalizazioak

emaitza hobetoagoak lortzeko balio dezaketela aldarrikatzen dute (bai sozialak bai ekonomikoak).

Azken aldagai horiek, lehiakortasuna eta profesionalizazioa, oso garrantzitsuak dira gure ikerketa ildorako. Izan ere, merkatuan lehiatzen diren irabazi asmorik gabeko erakundeek ingurune aldakor horretan aritzeko informazioa jaso, sailkatu eta kudeatu behar dute. Horretarako, kudeaketarako informazio-sistema garatuak behar dituzte, beraz nolabaiteko profesionalizazio bat beharrezkoa da alor horretan, nolabaiteko lehiakortasun maila bati heldu ahal izateko (Kaplan, 1971).

### **1.3.5. LAN-SOZINETATEAK ETA PARTAIDETZAPEKO SOZINETATEAK**

Lan elkartuko kooperatiben antzeko forma juridikoei dagokienez, Espainiako Lan Sozietate eta Partaidetzapeko Sozietateei buruzko 44/2015 Legea aztertuko dugu, forma juridiko berezi batzuen bitartez, enpresetan langileen parte-hartzea sustatzen duen legea, alegia.

Lan-sozietateak, kogestioan oinarritutako kapital sozietateak dira, historikoki Euskal Autonomi Erkidegoan garrantzi kuantitatibo eta kualitatibo nabaria izan dutenak (Zelaia, 1997, 75. orr.). Beraien jatorri historikoa aztertuz, 1973. urtetik geroztik izandako krisi ekonomikoan kokatzen da enpresa mota honen jatorria: langileek krisian zeuden enpresak eskuratu eta malgutasuna zein lan kostuen murrizketen bitartez enpresa horiek bideragarri egin zituzten (Zelaia, 1997, 74-75. orr.)<sup>31</sup>.

Hala ere, gaur egun, krisian dauden enpresak sendotzeko aukera bat izateaz gain, ekintzailetzarako eta auto-enplegurako tresna bezala ere ulertzen dira lan-sozietateak. Horrela, lan-sozietateak kooperatibekin antzekotasun handiak dituzte, hala nola, kapitalari mugak jartzea eta langileen kontrola, berdintasuna eta izaera pertsonalista (Morales Gutiérrez, 2003, 609-610. orr.).

Lan sozietate anonimoak edo erantzun mugatuko lan-sozietateak, merkataritza sozietateak dira, kapital sozietateak, eta beraz, irabazi asmoa daukate. Hala ere, berezitasun zehatz bat dute (44/2015 Legearen 1. art.): kapital sozialaren gehiengoa mugagabeko lan kontratu mugagabeko langileen esku dago (akzio edo partaidetzen gehiengoa dute). Beraz, bi motatako bazkideak daude lan sozietateetan: ohiko bazkide kapitalistak (langileak ez direnak) eta lan bazkide kapitalistak (soldatapeko langileak).

<sup>31</sup> Lan sozietateen inguruan azterketa sakona, Mendizabal, A. (1990). *Las sociedades anónimas laborales en el contexto de la economía social* (doktorego tesia), Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).



Edonola ere, bazkide batek ezingo du inoiz izan kapitalaren heren bat baino gehiagoko partaidetza soziala (erakundearen izaera demokratikoa eta parte-hartzailea babesteko neurria). Horrez gain, bazkide ez diren lan kontratu mugagabeko langileen ordu kopurua ez da enpresaren urteko lan orduen %49a baino gehiago izan.

Kooperatiben eta lan sozietateen arteko aldea, barne antolamenduan datza. Kooperatibetan, “pertsona bat, bozka bat” printzipioa ematen da eta irabaziak egindako kooperatiba jardueraren arabera banatzen dira (autogestioa). Lan sozietateetan, aldiz, botoak eta etekinen banaketa kapital ekarpenen arabera gauzatzen dira, baina soldatapeko langileei enpresan parte-hartze esanguratsua bermatuz (kogestioa). Desberdintasun hori maila teorikoan gertatzen da, izan ere, praktikan bi erakunde motek autogestiora jotzen dute (Morales Gutiérrez, 2003, 610. orr.)<sup>32</sup>.

Lan sozietateez harago, historikoki, bestelako esperientzia bat aipatu beharko genuke: ESOP (*Employee Stock Ownership Plans*) izeneko formula, gobernuek eta sindikatuak bultzatuta. Eremu anglosajoietan erabili izan dira eta funtsean, langileen parte-hartze finantzario eta sozietarioa ahalbideratzen dute, ez zuzenean, baizik eta modu kolektiboan, hau da, sozietate baten bitartez (Zelaia Ulibarri, 1995, 151-155. orr.).

44/2015 Legeak filosofia horri jarraituz, partaidetzapeko sozietatea arautzen du (18-20. artikulua). Soldatapeko langileen parte hartzea bultzatzeko asmoa du arauketa horrek (pertsonek autonomia handituz eta enpresarekiko lankidetzara maila sendotuz), bai erabaki organo sozialetan, bai emaitzetan ere (irabazien banaketan). Hala ere, formula hori erabiliko da lan sozietateen kasuan finkatzen diren irizpideak betetzen ez direnean soilik. Kasu honetan, lan sozietateen izaeraren “desnaturalizazioa” gertatzen dela uler daiteke (Del Pino, 2016, 199. orr.).

Ondorio gisa, lan-sozietateak (eta maila apalago batean, partaidetzapeko sozietateak), Ekonomia Sozialaren barnean sailka genitzake, bai 5/2011 Legeak ESE-en zerrendan aipatzen dituelako (5.1. art.), bai erakunde horiek Ekonomia Sozialaren irizpideak betetzen dituztelako, hori, lan elkartuko kooperatibek baino modu apalagoan:

- i. “Pertsonak eta helburu sozialek lehentasuna dute kapitalarekiko” (4a): sozietate kapitalistak dira (sozietate anonimoen zein erantzukizun mugatuko sozietateen araudia aplikatzen zaie), baina soldatapeko langileen jabetza eta parte-hartzea

---

<sup>32</sup> Euskadiko Lan Sozietateei buruzko informazioa: [www.asle.es](http://www.asle.es) eta (San José, 1999; San José, 1997).

sustatzen dutenez (jabe kapitalistekin kogestioan), erakunde hauetan langileek lehentasuna dutela aipatzen da, demokrazia ekonomikoa delakoa egikaritzen dutela, alegia.

- ii. “Irabazien banaketa ez da gauzatuko bazkideek egindako kapital ekarpenen arabera” (4b): lan sozietateen kasuan, banaketa kapital ekarpenen araberakoa da, baina langileek kapitalaren gehiengoa dute (eta mugatuta dago langile batek izan dezakeen kapitalaren portzentajea, gehienez), beraz langileen jasoko lukete irabazien banaketan etekinen gehiengoa.
- iii. “Barne- eta kanpo-elkartasuna bultzatuko dute” (4c): partaidetzapeko sozietateen kasuan, beren beregi aipatzen da, barne elkartasunaz gain, gizartearekiko elkartasuna ere aintzat hartzen dela erakunde horietan (18.2. artikulua c atalean), zehazki, toki garapena, genero berdintasuna, kohesio soziala, bazterketa egoeran dauden pertsonen integrazioa, kalitatezko enpleguaren sorkuntza, kontzilio familiarra eta iraunkortasunarekin konpromiso zehatza.
- iv. “Botere publikoekiko independentzia” (4d). Merkataritza sozietateak direnez, lan sozietatea zein partaidetzapeko sozietateak autonomoak dira administrazio publikoekiko.

### **1.3.6. GIZARATERATZE-ENPRESAK**

Gizarteratze-enpresen jatorria, Espainiar Estatuaren testuinguruan behintzat, esku-hartze sozialeko eta irabazi asmorik gabeko ekimenetan kokatzen da, gizarte-bazterketa egoeran edo arriskuan dauden pertsonen gizarteratzean arituak. Ekimen horien helburua, bazterketa arazoak dituzten pertsonak lan merkatuan txertatzeko estrategiak abian jartzea da, hasieran batean prestakuntzan eta lan-bitartekaritzan (1980. eta 1990. hamarkadetan) eta ondoren, zuzeneko lan munduko txertatzeko ekimen enpresarial bereziekin: Gizarteratze-enpresak, alegia (Askunze, 2016, 17. orr.).

Ekimen horien muinen, langabeziaren gaitz soziala dago eta enpleguaren garrantzia, pertsonen garapen sozial, kultural eta politikoa ahalbideratzeko tresna gisa. Horrekin lotuta, enplegua lortzeko pertsona kolektibo zehatz batzuen gabezi larriak nabarmentzen dira, nahiz eta prestakuntza maila nahikoa izan. Kasu horietan eskuratzen du zentzua gizarteratze-enpresak: bazterketa soziala pairatzen duten pertsonen enplegarritasuna eta gizarteratzea bultzatzen dituzten ekimen

ekonomikoak, ohiko merkatuan arituz gainontzeko enpreekin lehian (Askunze, 2016, 19. orr.).

Juridikoki, gizarte enpresek badute beraien arauketa propioa: Espainiar Estatuan, 44/2007 Legea, abenduaren 13koa, gizarte eratze enpresak arautzen dituena; Nafarroan, 94/2016 Foru Dekretua, urriaren 26koa; Euskal Autonomi Erkidegoan, 305/2000 Dekretua, abenduaren 26koa. Espainiar Legea aintzat hartuz, gizarteratze-enpresak merkataritza sozietate edo sozietate kooperatiboaren izaera juridikoa izanik (beraz, ez dira forma juridiko berezitua), eta dagokien autonomi erkidegoetako organo eskudunek aitortuta, produktu eta zerbitzuen ekoizpena burutuko dute, gizarte-bazterketa pairatzen duten pertsonak lan mundurako prestatu eta bertan txertatzeko, enplegu arrunt batera igarotzeko tresna gisa (4. art.).

Aurreko erakundeekin egin dugun ariketa bera eginez, Ekonomia Sozialaren barnean sailka genitzake gizarteratze-enpresak, bai 5/2011 Legeak ESE-en zerrendan aipatzen dituelako beren beregi (5.1. art.), bai erakunde horiek Ekonomia Sozialaren irizpideak betetzen dituztelako (4. art.):

- i. “Pertsonak eta helburu sozialek lehentasuna dute kapitalarekiko” (4a): gizarteratze-enpresek gauzatzen duten jarduera ekonomiko-enpresariala bitartekoa besterik ez da bazterketa sozialaren arrisku egoeran dauden pertsonak erdigunean jartzeko. Beraiek dira helburu<sup>33</sup>.
- ii. “Irabazien banaketa ez da gauzatuko bazkideek egindako kapital ekarpenen arabera” (4b): gizarteratze-enpresen kasuan, etekinen banaketari dagokionez, horrelakorik balego, %80a enpresaren erreserba fondo banaezinetan aplikatuko da (5e. art.). Honen helburua, etekinak enpresan bertan inbertitzea da. Gainera, kontutan izan behar dugu gizarteratze-enpresen kapital sozialaren partaidetzarik handiena irabazi asmorik gabeko erakundeek dutela<sup>34</sup>.
- iii. “Barne- eta kanpo-elkartasuna bultzatuko dute” (4c): gizarteratze-enpresek bere langileen arteko barne-elkartasuna bultzatzen dute, enpresako pertsonen

---

<sup>33</sup> Izan ere, kontratatutako pertsona bakoitzarentzat ibilbide berezitu bat sortzen du gizarteratze-enpresak, pertsona hori laguntzeko baliabide nahikorekin (5g. art.). Kontratatutako langilea gutxienez urte betez izango da enpresan eta gehienez jota, hiru urte (15.4. art.). Kontratatutako pertsonari dagokienez, lehengo hiru urteetan langileen %30ak gutxienez gizarteratze prozesuan egon behar du, eta hortik aurrera %50ak (5c. art.).

<sup>34</sup> Gizarteratze-enpresen sustatzaile edo promotore gisa, irabazi asmorik gabeko erakundeak egongo dira, hau da, elkarteak, fundazioak eta zuzenbide publikoko bestelako erakundeak (6. art.). Erakunde horiek kapital sozialaren %50a izango dute, gutxienez (5a. art.).

zaintza pertsonalizatua eginez. Gizarte bazterketaren kontra duten jarrerarekin ere, tokiko garapena, kohesio soziala eta iraunkortasuna bultzatzen dute<sup>35</sup>.

- iv. “Botere publikoekiko independentzia” (4d): nahiz eta gizarteratze-enpresek dirulaguntza publikoak eta bestelako sustapen neurrien jasotzaileak izan (adibidez, gizarte segurantzaren kuotetan hobariak), administrazio publikoekiko autonomoak dira. Laguntza horiek gizarteratze-enpresek betetzen duten funtzio sozialagatik emanak dira, baina ezin dute beraien independentzia kolokan jarri.

Beraz, Ekonomia Sozialean kokatzen dira gizarte enpresen esperientziak. Hala ere, interesgarria da Carlos Askunze, Gizatea (Euskadiko Gizarteratze Enpresen Elkarte) eta REAS Euskadiko kidearen hausnarketa: esperientzia enpresarial hauek “Ekonomia Sozialaren azpi-sektore batean kokatzen dira, Ekonomia Solidarioan edo Ekonomia Sozial Solidarioan” (Askunze, 2016, 35. orr.).

### **1.3.7. ENPLEGU-ZENTRO BEREZIAK**

Espainiar Estatuaren kasuan, 1/2013 Errege Dekretu Legegileak, bere 43. artikuluan enplegu-zentro bereziak izeneko erakunde mota arautzen du: traba fisiko zein psikikoak dituzten pertsoneri, hau da, dibertsitate funtzionala duten pertsoneri ordaindutako enplegua eskaintzeko sortuak diren erakundea dira, horretarako merkatuan produktu eta zerbitzuak eskaintzen dituztelarik.

Hiru helburu nagusi dituzte enplegu-zentro bereziek (Moratalla, 2016, 238. orr.): dibertsitate funtzionala duten pertsoneri enplegu bat eskaini, enpresa arruntetan eskuratu ezingo luketena; langileei laguntza eta babes zerbitzu osagarria eskaini, beraien gaitasun profesional eta pertsonalak garatuz, lan merkatu arruntetan lanpostu bat ahalbideratzeko asmoarekin; bitartekaritza lanak egitea, langileak lan merkatu arruntetan txertatu ahal izateko.

Beraien ezaugarriei dagokienez, 2273/1985 Errege Dekretua aipatu beharko genuke:

- Enpresak dira, hau da, jarduera ekonomikoa gauzatzen duten erakundeak, merkatuan produktuak eta zerbitzuak eskainiz, gainontzeko enprekin lehian, beti ere, beraien funtzio soziala eta ezaugarri berezituak errespetatuz (2. art.).

---

<sup>35</sup> Kontuen ematea ere berezia da gizarteratze-enpresetan, ohiko urteko kontu ekonomiko-finantzarioez gain, balantze soziala ere aurkeztu behar dutelako: bertan lan merkatu arruntetan txertatzea lortu duten pertsonen kopurua, urtean zehar egindako ekintzak eta hurrengo urterako aurreikusitako ekimenen berri emango da (5f. art.).

- Autonomi Erkidegoetan espresuki sortutako erregistroetan erroldatu eta urtero Espainiako Lan eta Gizarte Segurantzaren Ministerioan edo dagokien Autonomi Erkidegoetan memoria zehatza aurkeztu beharko dute, beraien jardueren eta ekintzen berri emanez (7. eta 13. artikulua).
- Gutxienez, kontratatutako langileen %70ak dibertsitate funtzionala duten pertsonen osatuta egongo da. %30 horretan ez dira kontutan hartuko babes eta jarraipen zerbitzuak gauzatzen dituzten langileak (oztopoak gainditzeko babes emateaz gain, kirol, gizarte, kultur inklusioa ere ahalbideratzen dituzte zerbitzu horiek).
- Izaera pribatua/publikoa: bai erakunde publikoek, bai erakunde pribatuek sortu, sustatu eta bihur daitezke enplegu-zentro berezi (1/2013 EDL-ren 45. art. eta 2273/1985 ED-ren 5. art.).
- Irabazi asmoa: irabazi asmorik gabekoak edo irabazi asmoa duten erakundeak izan daitezke (2273/1985 ED-ren 5. art.). Hau da, etekin guztiak erakundearen helburu sozialetan inbertitu daitezke edo irabazi horiek beste helburu batean aplikatu daitezke (bazkideen artean banatu, adibidez). Horrela bi talde bereizi ditzakegu: irabazi asmorik gabeko eta izaera publiko zein gizarte ekimenezko enplegu-zentro bereziak; irabazi asmoa duten enplegu-zentro berezi pribatuak.

Gizarte ekimenezko enplegu-zentro bereziak sartuko lirateke Ekonomia Sozialaren barnean, ez horrenbeste 5/2011 Legeak ESE-en zerrendan (5.1. art.) aipatzen dituelako (Legeak aipamen orokorra egiten die, ez ditu gizarte ekimenezkoak soilik aipatzen), erakunde horiek Ekonomia Sozialaren irizpideak betetzen dituztelako baizik (4. art.):

- “Pertsonen eta helburu sozialek lehentasuna dute kapitalarekiko” (4a): kulturalki, mota honetako erakundeetan parte-hartze dinamika demokratikoak aplikatzen dira antolakuntza mailan (Moratalla, 2016, 256. orr.). Horrez gain, legalki beraien helburu nagusia dibertsitate funtzionala duten pertsonak lan merkatu arrunterako trebatzea da, kapitala helburu horretarako tresna izanik.
- “Irabazien banaketa ez da gauzatuko bazkideek egindako kapital ekarpenen arabera” (4b): izan ere, irabaziak erakundearen bertan inbertitzen dira (ez ordea irabazi asmoa duten enplegu-zentro berezietan, non irabaziak bazkideen artean banatzen diren).

- iii. “Barne- eta kanpo-elkartasuna bultzatuko dute” (4c): langileei begira, kalitatezko enplegua sortu eta mantentzea da erakunde hauen helburua. Elkartasunaren kanpo proiektioari dagokionez, kohesio sozialarekin duten konpromisoa agerikoa da, eta toki garapenarekin lotura handikoak (Moratalla, 2016, 257- orr.).
- iv. “Botere publikoekiko independentzia” (4d): izaera publikoko irabazi asmorik gabeko enplegu-zentro bereziek ez dute ezaugarri hau betetzen, bai ordea gizarte ekimen pribatuekoak. Administrazioen laguntza jaso arren (konpentsazio ekonomikoak), beren kudeaketan autonomoak dira.

Moratallaren arabera (2016, 258. orr.), 5/2011 Legearen 5. artikulua moldatu beharko litzateke eta bakarrik onartu ekonomia sozialeko erakunde gisa gizarte ekimenezko enplegu-zentro bereziak. Izan ere, ez izaera publikoak, ez izaera pribatu eta irabazi asmoa dutenek ez dituzte Ekonomia Sozialaren ezaugarri bereizgarriak betetzen.

### **1.3.8. ARRANTZALEEN KOFRADIAK<sup>36</sup>**

XII. mende inguruan sortutako erakundeak dira, kooperatibismoa beraren aurretik: beraz, ez dira kooperatibismoaren tradizioetik eratortzen, ibilbide historiko propioa garatu izan dute. Zehazki, arrantza jardueran lankidetzarako elkarte gisa sortu ziren, lanbidea arautuz eta sektore osoa antolatuz (portuak, arrantza, babes soziala eta elkar-laguntza behar zituzten arrantzale eta beraien familientzat, esate baterako). Arrantzaleen komunitate gisa definitu daitezke. Publiko eta pribatu/komunitarioaren arteko erakundea.

Gaur egun, zuzenbide publiko sektorialaren baitan eratutako korporazioak dira<sup>37</sup>, hau da, korporazio publikoak, irabazi asmorik gabekoak, ontzi-jabeen edo armadoreen zein arrantza sektoreko langileen interes ekonomikoak ordezkatzeko eratuak. Administrazio publikoen kontsulta- eta lankidetz-organok ere badira arrantza

---

<sup>36</sup> Azpi-atal hau garatzeko (Botana eta Millán, 2016) lana erabili dugu.

<sup>37</sup> Espainiar Konstituzioak bere 52. artikuluan elkarte profesionalak sortzeko aukera ezartzen du, hau da, zuzenbide administratiboaren argitan eratutako pertsona juridikoak, profesio edo sektore zehatz bat antolatzeko eginkizunarekin. Horrez gain, irizpide demokratikoen arabera antolatu behar direla ezartzen du artikulua horrek. Horrela, zenbait autonomi erkidegoetako zenbait estatutuetan ere ezarri da korporazio publikoak sortzeko aukera hori (Andaluzia, Euskal Autonomi Erkidegoa eta Galizia). Azpimarratzekoa da ez direla “lurralde mailako” erakunde publikoak, baizik eta izaera sektoriala dute (kasu honetan, arrantza sektorearekin lotuta).

sektorearen antolakuntzan, hau da, sektoreko politika ekonomikoen diseinuan eta aplikazioan (horregatik eskuratzen dute publikotasun izaera hori). Azken finean, kofradiako bazkideen interesak defendatzeko eta toki garapena, kohesio soziala eta iraunkortasuna bultzatzeko konpromisoa dute. Aipagarria bere funtzionamendua demokratikoa<sup>38</sup> eta bere izaera mistoa: izan ere, langileen eta enpresarien arteko lankidetzak artikulatzen du Kofradiak (kolaborazio hori bere jatorri historikoan kokatzen da), gainera sektorean egon daitezkeen azpi-sektoreak ere hartuko ditu kontutan.

Arrantzaleen kofradiak 5/2011 Legearen 5.1. artikulua finkatzen duen zerrendan agertzen dira, beraz ESE gisa har ditzakegu. Edonola ere, 4. artikulua finkatzen dituen irizpideekin bat egiten dutela ere aztertuko dugu:

- i. “Pertsonak eta helburu sozialek lehentasuna dute kapitalarekiko” (4a): kofradiak pertsonen elkarteak dira eta ez daude derrigortuta kapital ekarpenak egitera. Ondorioz, kapitalak ez du zehazten bazkideen kokapen juridikoa erakundearen baitan. Kofradien helburu nagusia, gainera, bere kideen interesak asetzea da.
- ii. “Irabazien banaketa ez da gauzatuko bazkideek egindako kapital ekarpenen arabera” (4b): ohikoa da kofradietan emaitza ekonomikorik ez egotea (jarduera ekonomikorik ez dutenean behintzat). Baina etekinik baleude, ezingo lirateke bazkideen artean banandu. Are gehiago, kofradia desegingo balitz, behin betebeharrak guztiak ordainduta geldituko litzatekeen ondarea banaezina da bazkideen artean.
- iii. “Barne- eta kanpo-elkartasuna bultzatuko dute” (4c): kofradien oinarria mutualismoa da eta beraien kideen arteko lankidetzak. Horrez gain, funtzio sozial garrantzitsua betetzen dute.
- iv. “Botere publikoekiko independentzia” (4d): kofradietan interes pribatu/kolektibo eta publikoaren arteko oreka gertatzen da. Izan ere, korporazio publikoak diren heinean, administrazioaren tutoretza edo gainbegiratzea onartu behar du kofradiak (bere akordioetan, aurrekontuen onarpen eta likidazioan eta abar). Hala ere, autonomia nahikoa dute bere jarduera nagusiak bideratzeko, Ekonomia Sozialeko beste erakundeen antzera.

---

<sup>38</sup> Batzar Orokorrean (kofradiaren organo gorena) eta kabildoan (administrazio organoa) langile eta jabe/enpresarien kopuru berbera egongo da. Ordezkaritza guztiak bozkatuak izango dira. Patroia ere (nolabait, kofradiako ordezkaritza nagusia) bazkideen botoen bitartez hautatua izango da.

### 1.3.9. TRANSFORMAZIORAKO NEKAZARITZA-SOZIETATEAK

5/2011 Legearen 5.1. artikulua transformaziorako nekazaritza-sozietateak ESE-en artean barnebiltzen ditu. Espainiar Estatuko 1776/1981 Errege Dekretuak arautzen du erakunde mota hau: helburu ekonomiko-sozialak dituen sozietate zibilak dira, zehazki, nekazaritza, abeltzaintza eta basozaintzarekin lotutako produktuak ekoiztu, transformatu eta komertzializatzea. Horrez gain, landa eremuan hobekuntzak bideratu, nekazaritza-sektorearen garapena eta sustapena ahalbideratu eta bazkideen zerbitzu komunak martxan jarri, aipatutako helburu horiek gauzatu ahal izateko (1. art.).

Forma juridiko "hibridoa" da, sozietate zibilaren, nekazaritza-kooperatibaren eta merkataritza sozietatearen artekoa, izaera mutualista, egitura korporatiboa eta funtzionamendu demokratikoa dituena. Bazkideen interesak defendatzea eta beraien beharrak asetzea da erakunde mota hauen helburua, bazkideak nekazaritza-ustiapenak (pertsonek) eta nekazariak (pertsonek fisikoak) izanik (Mauleón eta Genovart, 2016, 152. orr.).

Transformaziorako Nekazaritza-sozietateak 5/2011 Legearen 5.1. artikulua finkatzen duen zerrendan agertzen dira, ESE-en taldean beraz. Edonola ere, 4. artikulua finkatzen dituen irizpideekin alderatuko ditugu beraien ezaugarriak, izan ere, kasu batzuetan ez dago argi irizpide guztiak argi betetzen diren (Mauleón eta Genovart, 2016, 162-180):

- i. "Pertsonak eta helburu sozialek lehentasuna dute kapitalarekiko" (4a): orokorrean, funtzionamendu demokratikoa dute. Izan ere, batzar orokorrean, bazkideek boto bana izango dute. Hala ere, hartu beharreko akordioak eragin ekonomikoa izanez gero, botoaren pisu erlatiboa bazkideak duen kapital ekarpenaren arabera izango da. Honek kontraesana sortzen du ekonomia sozialaren izaera demokratikoarekin.
- ii. "Irabazien banaketa ez da gauzatuko bazkideek egindako kapital ekarpenen arabera" (4b): irabaziak bazkideak sozietatean duen parte-hartzearen arabera banatuko dira. Hala ere, horrek bi interpretazio ditu: lehena, ekonomia sozialeko printzipioen aldekoa, non irabaziak bazkideak sozietateari egindako ekarpenaren arabera den (bere jardura); bigarrena, kontrakoa, egindako kapital ekarpenaren arabera. Kasu



zehatza aztertu beharko litzateke (erakundearen estatutuak eta barne araudia).

- iii. “Barne- eta kanpo-elkartasuna bultzatuko dute” (4c): kritika sakona egiten zaie mota honetako erakundeei, izan ere, ez dute derrigorrezko fondorik bazkideen prestakuntzarako ez komunitatearen garapenerako. Horrez gain, ez dute banaezinak diren fondorik, sozietatearen desegitea gertatzen bada. Aurreko irizpidean esan bezala, kasu zehatza aztertu beharko litzateke (erakundearen estatutuak eta barne araudia). Hala ere, egileek bai aitortzen dute praktikan landa eremuen garapena eta beraien bazkideen interesak sustatu dituztela eta zeregin horretan garrantzi eta eragin nabaria izan dutela.
- iv. “Botere publikoekiko independentzia” (4d): artezkaritza kontseiluko kide izateko bazkide izan beharra dago, derrigorrez. Hori dela eta, beldur gabe azpimarra daiteke erakunde mota hauek independenteak direla, bai erakunde publikoekiko, bai bazkide ez den edozein erakundeekiko.

### **1.3.10. BESTELAKO ERAKUNDEAK: ENPRESA SOZIALAK**

Orain arte, Espainiar Estatuko 5/2011 Legeak bere 5.1. artikuluan aipatutako erakundeak kontutan izan ditugu. Hala ere, Legeak 5.2. artikuluan beste aukera bat zabaltzen du: orain arte aztertutako erakundeez gain, Ekonomia Sozialaren baitan txertatuko dira jarduera ekonomiko-enpresariala gauzatzen dituzten bestelako erakundeak, beti ere beraien funtzionamendu arauak Ekonomia Sozialaren irizpideen arabera finkatzen badira (4. art.).

5/2011 Legeak irekitzen duen ate berri hori, Ekonomia Sozialaren baitan Ekonomia Solidarioaren kontzeptua txeratzeko aukera gisa uler daiteke. Horrela, Ekonomia Sozial tradizionalean zein Irabazi Asmorik Gabeko Sektorean sailkatu ezin daitezkeen esperientziak<sup>39</sup> onartuko lirateke ESE gisa. Hau positiboa litzateke, zenbait egileen ustez, izan ere Ekonomia Solidarioak Ekonomia Sozialaren printzipioak gainditzen baititu<sup>40</sup>. Enpresa sozialez ari gara: irizpide juridiko zein administratiboez

<sup>39</sup> Gogoratu, egungo Ekonomia Sozialaren kontzeptu integratzailean txertatuta daudela horiek biak, merkatuko azpi-sektorean eta ez merkatuko” azpi-sektorean, hain zuzen ere.

<sup>40</sup> Ikus [http://www.economiasolidaria.org/files/CARTA\\_ECONOMIA\\_SOLIDARIA\\_REAS.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf) (2020/04/13an begiratua). Aitzitik, aditu batzuen ustez, Ekonomia Solidarioak bereganatu egiten du kooperatibismoaren jatorrizko proiektu eraldatzailea (Laville, 1995; Bastidas-Delgado eta Richer, 2001: 14 lanean aipatua).

harago doan kontzeptua, eragile ekonomikoen portaeran zentratzen dena (Etxezarreta eta Morandeira, 2012, 23-32).

Enpresa Sozialen kontzeptua era desberdinean definitu da Estatu Batuetan eta Europan. Estatu Batuetan Hirugarren Sektorearen berrikuspena Gizarte Ekintzaileen inguruan gorpuztu da, esperientzia honen izaera indibiduala nabarmenduz. Europan, ostera, Enpresa Sozialaren eraikuntza teoriko eta kontzeptuala gailendu da, ekintzailtza sozialaren izaera kolektiboa azpimarratuz (Defourny eta Nyssens, 2006).

Hirugarren Sektoreko belaunaldi berri gisa, Enpresa Sozialek kooperatibismoa eta irabazi asmorik gabeko elkarleen bitarteko izaera hartu dute. Izaera berri hau europar sistema juridiko batzuetan integratu da, eta horren ondorioz izaera berezi honentzako arauketa propioak sortu dira (Quintáo, 2007, 46. orr.).

Defourny eta Nyssens autoreek, EMES Sarearen baitan (Gizarte Enpresa eta Hirugarren Sektorearen inguruko Ikerketa Sarea) egindako azterketa lan baten baitan, hamar ezaugarri identifikatu dituzte Enpresa sozialak bereizteko orduan. Horietako bost izaera sozialekoak dira eta gainontzeko laurak, izaera ekonomikoak (Defourny eta Nyssens, 2006, 5-6. orr.).

Ezaugarri horiek (ikus 7. taula), 5/2011 Legeak ezarritako irizpideekin alderatuz gero (ikus 8. taula), ematen du enpresa sozialen ezaugarriek bat egiten dutela Ekonomia Sozialaren izaerarekin.

**7. taula** Enpresa sozialen ezaugarriak.  
Iturria: (Defourny eta Nyssens, 2006) lanetik moldatua.

<b>Izaera soziala</b>	<b>Izaera ekonomikoa</b>
1. Behar sozialak asetzeko pertsonen ekimenak dira.	1. Merkatura bideratutako jarduerak gauzatzen dituzte.
2. Pertsona mota desberdinen lankidetzazuzena ahalbideratzen dute: langileak, boluntarioak, erabiltzaileak, laguntzaileak, etab.	2. Beste erakundeekiko eta botere publikoekiko autonomia handia.
3. Elkarrearen gaineko boterea ez dago kapital ekarpenetan oinarritua.	3. Arrisku ekonomikoa. Erakundearen parte-hartzaileen esku dago enpresaren bizirautea.
4. Irabaziak banatzeko debekua eta gizartearen onurarako lan egiteko berariazko helburua ezartzen dituzte.	4. Boluntarioekin alderatuta, proportzionalki soldatapeko enplegu maila txikia daukate.
5. Pertsona talde bati zerbitzu emateko berariazko helburua.	

**8. taula.** Enpresa Sozialak 5/2011 Legearen 4. artikuluaaren arabera.  
Iturria: norberak egina.

<b>Ekonomia Sozialaren irizpideak (5/2011 Legearen 4. art.)</b>	<b>Enpresa Sozialen ezaugarriak (Defourny eta Nyssens, 2006)</b>
Pertsonak eta helburu sozialek lehentasuna dute kapitalarekiko (4a)	Behar sozialek asetzeko pertsonen ekimenak dira; Elkartearen gaineko boterea ez dago kapital ekarpenetan oinarritua.
Irabazien banaketa ez da gauzatuko bazkideek egindako kapital ekarpenen arabera (4b)	Irabaziak banatzeko debekua.
Barne- eta kanpo-elkartasuna bultzatuko dute (4c)	Pertsona talde bati zerbitzu emateko berariazko helburua. Gizartearen onurarako lan egiteko berariazko helburua
Botere publikoekiko independentzia (4d)	Beste erakundeekiko eta botere publikoekiko autonomia handia.

Gure alderaketaren emaitzak konfirmatuz, zenbait egileen ustez, ezaugarri sozialek argi eta garbi kokatzen dituzte enpresa sozialak Ekonomia Sozialaren baitan, eta ondorioz erraz bereizten dira bai sektore publikotik, baita irabazi asmoa duen sektore pribatu kapitalistatik ere. Beste alde batetik, ezaugarri ekonomikoek enpresa izaera ematen diete enpresa sozialei, ondasun eta zerbitzuak eskaintzen dituztelako eta ez direlako mugatzen jarduera aldarrikatzaile edo politikoetara (Borzaga eta Alceste, 2003, 41-42. orr.).

Era berean, Ekonomia Sozialengandik ohiko erakundeengandik ere bereizten dira, beren izaera juridiko berritzailearengatik, elkarteen eta kooperatiben artekoa. Zubi izaera hori, europar lege sistema batzuetan onartua izan da dagoeneko, eta ondorioz, forma juridiko berriak sortu dira: Irabazi Asmorik Gabeko Enpresa hauek elkarte eta kooperatiben arteko hibrido gisa uler daitezke eta Kooperatiba Sozial edo Kooperatiba Sozialaren Mugimendu bezala defini ditzakegu (Quintáo, 2007, 46. orr.).

Isabel Gemma Fajardoren iritziz, "Kooperatiba Soziala, kooperatiba mota zehatz bat da (...), beraien helburua zerbitzu sozialak ematea delarik, edo bazterketa pairatzen duten pertsonen gizarte integrazioa ahalbideratzea. Kooperatiba hauen ezaugarri nagusia da interes orokorrak defendatzen dituztela, eta ondorioz, ongizate publikoa daukatela helburu. Ez dute irabazi asmorik, eta beraien bazkide bezala dituzte entitate publikoak, gizarte eragileak, boluntarioak, etab. Batzuetan gizarteratze-enpresen izaera ere jaso dezakete. Espainiako Estatuan, "Kooperatiba

Soziala” kontzeptua ez dago beren beregi legean jasoa, beraz arauz kanpoko kontzeptu bat da, kooperatiba talde konkretu baten inguruan eraikia. Era honetan, Espainiako Kooperatiba Sozialak bi kontzeptu juridikoren barruan sartzen dira: gizarteratze kooperatibak eta gizarte ekimenezko kooperatibak. Guztiek, hala ere, ezaugarri komun bat daukate; beraien helburu mutualistaz gain (hau da, beren bazkideen beharrianak asetzeaz gain) gizarte intereseko helburuak betetzen dituzte” (Fajardo García, 2007, 1-6. orr.).

Fajardo García (2007) adierazten digun bezala, Gizarte Ekimenezko Kooperatiba bi ikuspegieng inguruan garatzen da, lehenengoa zorrotzagoa eta bigarrena zabalagoa, bai edukiaren aldetik eta bai kooperatiba motaren aldetik ere (lan elkartuko kooperatibak, kontsumo kooperatibak eta abar):

- Gizarte Ekimenezko Kooperatiban zentzu zorrotzean. Eredu honetan, gizarte ekintzarekin lotutako enpresa sozialak bakarri sartuko lirateke (gizarte langileak, osasun profesionalak, etab. egon ohi dira bere bazkideen artean). Beraien helburua gizartearen talde ahulenei laguntza ematea izan ohi da.
- Gizarte Ekimenezko Kooperatibak zentzu zabalean. Kooperatiba hauen helburua, zentzu hertsiko gizarte ekimenezko kooperatiben helburuaz gain, merkatuak berez asetzen ez duen edozein helburu izan daiteke, beraz, aukera asko zabaltzen dira. Hezkuntza eta kultura, adibidez.

Azkenik, Nyssens (2006) pentsalariaren hausnarketa bat jaso nahi dugu: enpresa sozialen teoriaren garapenean aurrera egiteko, interes publikoa duten kooperatibei begiratu behar zaie zentzu orokorrean, hau da, bazterketa egoeran dauden pertsonak gizarteratzeaz harago beste helburu batzuk dituzten kooperatibei. Ikuspegi horretatik azter daitekeen sektore bat hezkuntza-kooperatiben mundua da, zalantzarik gabe.

#### **1.4. HIRUGARREN SEKTOREAREN IKUSPEGI INTEGRATZAILEA**

Hirugarren Sektorearekin hasi gara gure lanaren atal hau eta Hirugarren Sektorearekin bukatuko dugu. Sektore hori zehazteko erabiltzen diren hainbat kontzeptuen artean, Ekonomia Soziala aukeratuko dugu, bai bere erakundeak mugatzeko eskaintzen digun segurtasun juridikoagatik, bai eta bere izaera integratzaileagatik ere.

Izan ere, Espainiar Estatuko 5/2011 Legeak erakunde mota desberdinen arteko integrazioa ahalbideratzen du. Bat egiten du, gainera, Europar Batasuneko Ekonomia Sozialari buruzko Txostenak finkatzen du ildoarekin (Monzón, 2006, 17. orr.); ikuspegi integratzaile honen arabera, Ekonomia Sozialak irabazi asmorik gabeko erakundeak bere barnean hartuko lituzke, bere ohiko forma juridikoez gain, hau da, kooperatibak eta mutualitatez gain (Monzón y Chaves, 2001, 11-12. orr.; Faura Ventosa, 2003, 1-13. orr., Monzón, 2006, 12-17. orr.).

Gure ustez, ikuspegi honen mugarrria “kooperatiba sozialak” dira, irabazi asmorik gabeko erakundeen eta kooperatiben arteko hibridoak. Forma juridiko berezi hori “Ekonomia Sozial Berria” izeneko mugimenduaren barruan txertatuko litzateke, Ekonomia Solidarioan alegia. Euskal Autonomi Erkidegoaren kasuan, esperientzia berri horiek formula juridiko berezia dute (gizarte ekimenezko eta onura publikozko kooperatibak) eta Lurralde Historikoen Foru Ogasunek irabazi asmorik gabeko erakundeen araubide fiskala aplikatzen diete, mezenasgoari aplikatu beharrekoa izan ezik. Bitxia bada ere, hauxe litzateke Ikastolek nagusiki erabiltzen duten formula juridikoa (Del Burgo, 2013a).

Hala ere, Ekonomia Sozialak bere kontzeptuan izandako zabalkunde eta malgutasun horrek (5/2011 Legearen 5.2. artikulua ahalbideratutakoa), badu bere alde negatiboa, hain zuzen ere, bere funtsezko ezaugarrien galera edo “desnaturalizazioa” (Etxezarreta eta Morandeira, 2012, 29. orr.).

Dena dela, gure jarrera malgutasun horrek ahalbideratu duen ikuspegi integratzailearen aldekoa da eta horrek eragin zuzena du gure ikerketan: atal honetan ESE-ak deskribatu ditugu eta ikerketa honek izango dituen emaitzak interesgarriak izan daitezke erakunde guzti horientzat.

## **2. EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEEN KUDEAKETARAKO INFORMAZIO-SISTEMAK**

Kapitulu honen helburua ekonomia sozialeko erakundeetan erabiltzen diren eta erabil daitezkeen kudeaketarako informazio-sistemen inguruko marko teorikoa finkatzea da. Horretarako, erakunde horietan kudeaketak dituen berezitasunak aipatuko ditugu (2.1. atala). Hortik abiatuta, kudeaketa gidatzeko informazio-sistemak aztertuko ditugu maila orokorrean (2.2. eta 2.3. atalak), azkenik ESE-entzat erabiltzen diren edo erabil daitezkeen kudeaketarako informazio-sistemen marko teorikoa ezarriz (2.4. eta 2.5. atalak). Hain zuzen ere, azken hau da kapitulu honen helburu nagusia, lan honen atal enpirikoarentzat oinarri teoriko garrantzitsu bat finkatzea.

### **2.1. EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEEN DUALTASUN SOZIO-EKONOMIKOA ETA KUDEAKETA OREKATUA**

Ekonomia Sozialeko Erakundeek (ESE) berezitasun nabariak dituzte kudeaketaren alorrean, ohiko erakunde pribatu-merkantilistekin alderatuz.

Alde batetik, mota horretako erakundeen helburu nagusia ez da soilik irabazi monetarioak lortu eta gaindikin horiek bazkideen artean banatzea: kooperatiben kasuan, esate baterako, beraien ekarpen kooperatiboaren arabera (lana edo kontsumoa) banatuko lirateke irabazi horien zati bat. Haien lehentasuna bazkideen beharrian sozialak asebetetzea da zentzu zabalean (helburu mutualista), eta zenbait kasutan, gizartearen onura lortzea (onura publikoa). Azken finean, aldagai sozialek erabateko garrantzia dute ESE-en jardueran. Hala ere, horrek ez du esan nahi helburu ekonomikoek garrantzirik ez dutenik. Izan ere, helburu ekonomikoak beharrezkoak dira helburu sozialak lortzeko: baliabideen kudeaketa ekonomiko egokia bermatu ezean (efizientzia), ezingo lirateke helburu sozialak lortu (eraginkortasuna).

Bestetik, ESE-ak aldi berean dira unitate ekonomiko pribatuak (enpresa) eta pertsonen elkarteak. Kooperatibetan ematen da bi izaera horien arteko dialektikarik bortitzena: kooperatibek bi izaera horiek kooperatiba-printzipioen bitartez orekatzen dituzte (Agirre, 2001, 100. orr.): helburu sozialen lehentasuna eta helburu ekonomikoaren garrantzia. Horixe da mota honetako erakundeen "dualtasun sozio-ekonomikoa". Izaera konplexu hori modu orekatuan kontrolatu beharra dago: kooperatiben kasuan,

“kudeaketa orekatua” izeneko kontzeptua aipatua izan da (Cid, 2005). Gure ustez, adiera hori aproposa da ESE-en kudeaketa eredu ideala deskribatzeko.

Aipatzekoa da Ekonomia Solidarioaren literaturan ere (nahiz eta guk kontzeptu hori ez dugun lan honetan erabili), helburu ekonomiko eta sozialen arteko harremana agertzen dela: zehazki, bi helburu mota horien arteko kontraesanak modu egokian kudeatzea Ekonomia Solidarioaren gakoetako bat da (Etxezarreta eta Pérez de Mendiguren, 2015, 248. orr.).

Gako hori, zehazki, enpresa sozialen kasuan ere aipatu izan da, hots, beraien helburu bikoitzak (soziala eta ekonomikoa) sor ditzaketen kontraesanak eta gatazkak kudeatzearen beharra eta helburu horien lorpena (multidimentsionalak) neurtzearen egokitasuna (Fisac eta Moreno, 2015, 4. orr.).

Kudeaketa eredu berezi horren bila, ESE-ek lanabes egokien beharra ere aldarrikatu dute behin baino gehiagotan<sup>41</sup>. Arazoa mugatze aldera, gure ikerketa lerroa KIS-en alorrean garatuko dugu. Bestelako tresnak egon daitezke (horietatik asko, informalak edo intuitiboak), aurrekoak bezain aproposak, ziurrenik. Hala ere, tresna desberdin guztien osagarritasuna onartuz, lan honetan informazio tresna formalizatuen esparruan arituko gara<sup>42</sup>.

KIS formalizatuen garrantzia erabatekoa da erakundeen kudeaketan. Neurketak ez du inoiz gaur egun bezalako garrantzirik izan: Druckerren 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 erakundeen jarduera 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.

---

<sup>41</sup> Horren adibide bat, Sabín eta Bandrés-en (2013, 96. orr.) lanean topatzen dugu. Egileek (Madrilgo Andaira, Garúa eta Alteko kooperatiben bazkideak), ESE-en etorkizuneko erronka gisa, “kudeaketa alorrean hobetzea” aipatzen dute. Egileen ustez, mota honetako erakundeen lan-kargaren gain-dimentsioak eta haien tamainaren mugek, kudeaketa alorrean hobetzeko beharra eragiten diete. Horregatik, beharrezkoa da mota horretako erakundeen izaera berezia (izaera soziala, parte-hartzailea edo demokratikoa...) kontutan hartuko dituzten kudeaketa-tresna berriak diseinatzea.

<sup>42</sup> (Fisac eta Moreno, 2015) lana aipatu dugu, enpresa sozialen “helburu bikoitzen” kudeaketaz hitz egiterakoan. Hala ere, lan horrek (AECA, 2015) dokumentuari egiten dio erreferentzia: azken horrek, enpresa sozialen *reporting*-ari egiten dio erreferentzia, ez ordea barne-kudeaketari (hau da, KIS-ei).

ESE-ei dagokienez, beraien kudeaketa ekonomiko-finantzario eta soziala gauzatzeko, hau da, haien izaerarekiko koherenteak, eraginkorrak eta aldi berean efizienteak izateko, erakunde mota horiek informazio-sistema bereziak behar dituzte (Agirre, 2001: 97). Azken finean, informazioa behar dute erakundearen antolakuntza eta zuzendaritzarekin lotutako zenbait prozesu sostengatzeko: planifikazioa-, kontrola- eta erabakitze-prozesu independenteak. Baina informazio-jario horrek ezaugarri bereziak ditu: ESE-en dualtasun ekonomiko-finantzarioa kontutan izan beharko du, hau da, mota horretako erakundeen konplexutasuna, kaosa eta dimentsio-aniztasuna kontutan izan beharko ditu. Funtsean, aldagai ekonomiko-finantzario eta sozialak kontutan hartu beharko ditu ESE-en zuzendaritza ereduak: *management* soziala (Villajos eta Sanchis, 2013, 212-213. orr.). Zuzendaritza eredu berezi horren informazio-sistemek datu monetario eta ez monetarioak (kuantitatiboak eta kualitatiboak) kudeatu beharko dituzte, nahita nahiez.

## **2.2. ERAKUNDEEN KUDEAKETARAKO INFORMAZIO-SISTEMAK ETA KONTABILITATEA**

Kapitulu honen muinari heldu aurretik, komeni da KIS kontzeptu markoa osatzea. Horretarako, enpresaren kudeaketarekin lotutako hainbat kontzeptu finkatuko ditugu, datozen ataletan hizpide izango baititugu.

Lehen kontzeptua, enpresa. Lan honetan, “enpresa” adiera ez dugu ohiko sozietate kapitalista-merkantilistarekin lotuko, hau da, akziodunen edo jabeen irabazi monetarioak maximizatzeko asmoa duen erakunde pribatuarekin. Aitzitik, merkatuan irabaziak lortu eta irabazi horiek bazkideen artean dirutan banatzeko asmoa ez da enpresa bezala jarduteko betekizun ezinbestekoa. Enpresaren ikuspegi “heterodoxoago” horren arabera, jarduera ekonomiko antolatua gauzatzeko da enpresa izaera lortzeko betekizun garrantzitsuena (Broseta, 1965, 168. orr.).

Planifikazioa da aztertuko dugun bigarren kontzeptua. Erakundearen helburuak lortzeko egin beharreko ekintzen aurreikuspena da. Enpresaren zuzendaritzak gauzatzen duen prozesu horrek estrategikoa (epe luzekoa), taktikoa (epe ertaina) edo operatiboa (epe motzean) izan behar du. Halaber, planifikazioa formalizatua (sistematikoa, arautua, zehaztua...) edo intuitiboa ere izan daiteke (pertsonen adimen intelektual eta emozionalean oinarrituta, inolako sistematizazio formalik gabe),



enpresaren profesionalizazio-mailaren eta kudeaketa-beharrizanen arabera (AECA, 2003b, 19-20. orr.; Amat eta beste, 2006, 41-44. orr.).

Hirugarren kontzeptua, kudeaketaren kontrola. Planifikazioarekin lotura zuzena duen kontzeptua da. Enpresaren zuzendaritzak zehaztutako funtzionamendu optimoaren gaineko ebaluazio prozesua da. Erakundearen helburuen betetze maila baloratzea da bere egitekoa, aurreikusitako emaitzekin desbiderakuntzak kalkulatzuz (AECA, 2003a, 15. orr.; Amat, 2003, 22-35. orr.). Planifikazioaren kasuan bezala, kontrol-prozesua formala edo intuitiboa izan daiteke, enpresaren profesionalizazio mailaren eta kontrol beharrizanen arabera (AECA, 2003a, 15. orr.; Amat, 2003, 22-35. orr.). Kudeaketaren kontrol-sistema informalaren artean, enpresa kultura eta liderren ikuskaritza zuzena aipa genitzake. Sistema formalen artean, aurrerago ikusiko dugun bezala, kontabilitatea da kontrolerako informazio-sistema formalizatueta garatuena (AECA, 2003b, 16. orr.).

Ondorengo kontzeptua, intuizioa. Planifikazio- eta kontrol-prozesuetatik kanpo ere erabakiak har daitezke. Erabakitze-prozesu independenteaz ari gara. Erabaki isolatuak hartzeko, modu arrazionalen eta ez intuitiboan, alde aurretik informazio zehatza, sistematikoa eta estandarra izatea komeni dela azpimarratzen dute zenbait adituk (Malles, 2006, 15-17. orr.).

Planifikazio, kontrol eta erabakitze prozesuak modu arrazionalen sostengatzeko, enpresarekin lotutako informazioa eskuragai izatea beharrezkoa da. Horretarako, kudeaketarako informazio-sistemak erabiltzen dira. Sistema horien konfigurazioa enpresa beraren ezaugarriek (kasurako, enpresaren konplexutasunak) eta bere informazio-beharrizanek zehaztuko dute. Aldagai horiek KIS-etan eragingo dute, horiek intuitiboak edo formalak bihurtuz (Amat, 2003, 34. orr.).

Enpresa informazioa formalizatzeko gomendioa egiten dute zenbait adituk, maila handi batean pertsonen intuizioa eta adimen emozionala guztiz alboratuz edo tarteka mugatuz (Blanco, 2008, 180. orr.; Mallo, 1988, 46. orr.). 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. orr.). Kontabilitate-sistema horiek izaera ekonomiko-finantzarioa dute nagusiki, hau da, izaera monetarioa.

Izaera monetario nabaria duen zientzia da enpresaren kontabilitatea: bere helburua informazio monetarioa sistematizatzea da, enpresaren iraganari, orainari eta

etorkizunari buruzkoa. Informazio horrekin, finantza erabakiak har daitezke, bai enpresatik kanpo (esate baterako, inbertsoreen eta hornitzaileen erabakiak), bai enpresaren barnean ere, azken kasu horretan, planifikazioa eta kontrola egikaritzeko asmoarekin (Cañibano, 1987, 41. orr.; Mallo, 1988, 45. orr.).

Informazio jasotzaileen arabera sailkatzen dira kontabilitate mota desberdinak. kanpo-kontabilitateak edo finantza-kontabilitateak ekoiztutako informazioa enpresatik kanpo ere erabiltzen da (zehazki, kanpora begira kontuak emateko). Barne kontabilitatea edo kudeaketa-kontabilitatea, ostera, enpresaren barnean erabiltzen da eskusiboki (Cañibano, 1987, 46. orr.; Amat, 2003, 136. orr.). Azken hau da lan honetan interesatzen zaigun kontabilitate mota.

### **2.3. KUDEAKETA-KONTABILITATEA OROKORREAN**

Kudeaketa-kontabilitatearen egitekoa, enpresaren kudeaketa estrategikoa, taktikoa eta operatiboa sostengatze aldera, enpresak beharrezkoa duen informazioa erregistratzea, ebaluatzea eta transmititzea da. Informazio hori finantzarioa edo ez finantzarioa izan daiteke, kuantitatiboa edo kualitatiboa, enpresatik kanpokoa edo barnekoa. Esan bezala, informazio horrekin enpresak erabakiak har ditzake hainbat gairen inguruan: helburuen gauzatze maila, jardueren planifikazioa eta kontrola, ekintzen antolaketa eta koordinazioa eta abar (Soldevila, 2000, 19. orr.).

Kudeaketa-kontabilitateak finantza-kontabilitatetik eratorritako informazioa erabiltzen du. Horrez gain, berezko tresnak ere erabiltzen ditu, hots, bere tresna tradizionalak: kostuen kontabilitatea eta aurrekontuen kontabilitatea. Informazio-sistema horiek guztiek izaera ekonomikoa dute (monetarioa) eta epe motzean jartzen dute arreta. Edonola ere, lanabes horiek abantaila nabariak dituzte: helburu zehatzak finkatzea ahalbideratzen dute (aurreikusitako kostuak, sarrerak eta emaitzak) eta beraz, emaitzen neurketa zehatza ere gauzatzeko aproposak dira (kostu, sarrera eta emaitza errealak). Horrela, desbiderakuntzen kalkuluaren bitartez (aurreikuspenen eta datu errealen artekoak), enpresak etengabeko hobekuntzara bideratutako erabakiak har ditzake (Amat, 2003, 10. orr.).

Hala ere, adagai ez ekonomikoek gero eta garrantzi handiagoa daukate: egungo testuinguru sozio-ekonomikoan, etengabeko aldaketan eta kaosentzako murgildutako erakundeetan (Agirre, 2001, 97-98. orr.) izaera ekonomiko-finantzarioa (eta beraz,

monetarioa) ez duten aldagaiak erabat kritikoak bihurtu dira, aldagai horien bitartez uler daitekeelako erakundeen arrakastarako bidea. Aldagai horietatik garrantzitsuenak: kalitatea, berrikuntza, pertsonen inplikazioa eta malgutasuna. Kudeaketa-kontabilitatearen ohiko sistemek ezin dituzte epe luze eta ertainean garatzen diren aldagai kualitatibo eta kuantitatibo ez monetario horiek kontrolatu.

Laburbilduz, kudeaketa-kontabilitate tradizionalak aldagai “ez kritikoak” soilik kontrolatzen zituen (aldagai ekonomiko-finantzarioak, ez estrategikoak edo epe motzean zentratutakoak), eta kasu gehienetan, prozedura burokratiko konplexuen bitartez. Tresna horiek sorkuntza eta erabakitze ahalmen estrategikoaren kontrakoak izan ohi dira (Amat, 2003, 70-71. orr.). KIS horietan soilik oinarritutako kudeaketa-kontrolerako sistemek gabezia nabariak dituzte enpresen antolakuntza egituratzeko (Amat, 2003, 213-236. orr.).

Desabantaila horiek gainditu nahian, Kudeaketa-kontabilitatea garai berrietara egokitu da (AECA 2002, 13-20. orr.): egun, aldagai monetarioez gain, bestelako aldagaiak ere neurtu, baloratu eta aztertzen ditu Kudeaketa-Kontabilitateak. Azken finean, aldagai ez finantzarioetan jartzen du arreta estrategikoa (epe luzeko arreta). Kaplan-en ustez, kudeaketa-kontabilitateak bere “ohiko” informazio ekonomiko-finantzarioa bestelako informazio ez finantzario “berriarekin” osatu beharko luke, enpresaren aldagai kualitatiboak kontrolatu ahal izateko: horretarako, tresnarik aproposenak, kudeaketarako adierazleen sistemak dira (Blanco, 2008, 255. orr.).

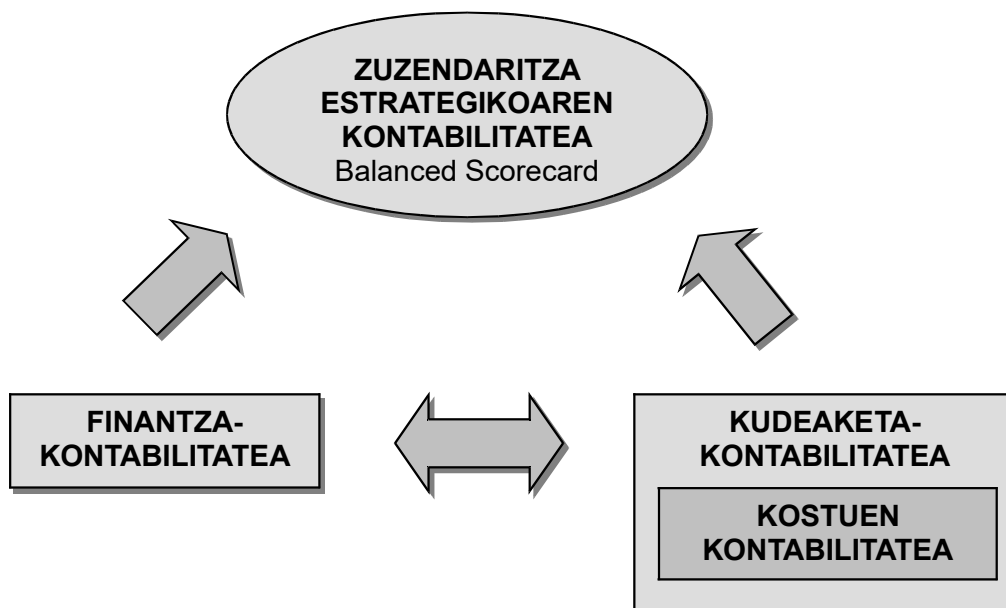
Izan ere, Lizcanoren ustez (2010, 87.88. orr.), aldagai sozialen neurketa gero eta garrantzitsuagoa da gizarte aurreratuetan, bai makro mailan, bai mikroekonomian, hau da, unitate ekonomikoetan eta zelan ez, kudeaketa-kontabilitatean.

Azken alor honetan kokatuko genuke *Balanced Scorecard* izeneko adierazleen sistema (Kaplan eta Norton, 1996): tresna horren bitartez, adierazle monetario eta ez monetarioak elkartzen (orekatzen) dira KIS bakar batean, erakundearen aldagai estrategikoak, taktikoak eta operatiboak kontrolatzeko asmoarekin.

Aipatzekoa da, lan honen ondorioetarako, BSC tresna egokia dela Enpresa Txiki eta Ertaintzat, zenbait ikerketen arabera, kostu-etekin azterketan emaitza positiboak ematen baititu (Banchieri eta Campa, 2012). Hala ere, arriskuak ere egon badaude BSC-ri lotuta: burokraziaren arriskua. Izan ere, zenbait ikerketek BSC tresna burokraziarekin lotu dute zuzenean: autoritatea, diziplina, sistematizazioa eta

erantzukizuna bezalako kontzeptuekin lotzen baitute (Oliveira, Lima-Rodriguez eta Craig, 2019).

Tresna honekin, kudeaketa-kontabilitateak bere eboluzioaren mailarik gorenera heltzen da, Zuzendaritza Estrategikoaren Kontabilitatera<sup>43</sup>: Estrategiarekin, Erantzukizun Sozial Korporatiboarekin eta Erabateko Kalitatearen Kudeaketarekin harreman zuzena duen kontabilitate esparrura (Blanco, 2008).



## 2. irudia

AECA-ren Kudeaketa-Kontabilitatearen Printzipioen Komisoak proposatutako "hiruki kontablea": erabaki estrategikoak hartzeko kontabilitate markoa.

Iturria: (AECA, 2003a, 33. orr.).

## 2.4. KUDEAKETA-KONTABILITATEA EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEETAN

Gure jakintza-alorraren kontzeptu marko orokorra finkatu ondoren, oinarri teoriko hori lan honen ikerketa-objektuari aplikatuko diogu, hots, Ekonomia Sozialari. Ikergai hori hain da zabala, ezen zaila litzateke berari zuzenean aplikagarri litzaiokeen kudeaketa-kontabilitate bakarraz aritzea. Izan ere, literatura zientifiko kontableak ez ditu bere osotasunean ESEak aztertzen: ez du ikuspegi integratzailearik eta beraz, Ekonomia Sozialaren ikuspegi murriztaileak erabiltzen ditu, hots, Irabazi Asmorik

<sup>43</sup> Blanco Ibarak erabilitako adiera (2008), erakundeen aldagai estrategikoez arduratzen den barne-kontabilitatea izendatzeko.

gabeko Sektorearen ikuspegia eta Ekonomia Sozial tradizionalaren ikuspegia (bere nukleoa, hau da, kooperatibismoa).

Hori dela eta, zeharkako bide hori erabiliko dugu, muturreko bi erakunde motetan zentratuz gure hurbilpen teorikoa: alde batetik, irabazi asmorik gabeko erakundeetan (elkarte eta fundazioak) eta bestetik, kooperatibetan.

#### **2.4.1. KUDEAKETA-KONTABILITATEA IRABAZI ASMORIK GABEKO ERAKUNDEETAN**

Haien helburuak lortu ahal izateko, irabazi asmorik gabeko erakundeek kudeaketa ekonomikoki efizientea eta sozialki eraginkorra gauzatu behar dute. Horretarako, haien behar informatiboetara egokitutako KIS-ak erabil ditzakete (AECA, 2001, 13. orr.).

Drucker-en ustez, irabazi asmorik gabeko erakundeek irabazi asmoa duten erakundeetatik ikasi behar dute, hau da, ohiko enpresa merkantilisten esperientziengandik (Drucker, 1990). Izan ere, esparru pribatu horretan diseinatu dira erakundeen kudeaketarako tresna formalizaturik garatuenak, ziurrenik, testuinguru sozio-ekonomiko horrek (merkatuak) duen lehiakortasun eskakizun basatiengatik eta horrek eskatutako arrazionalizazio beharregatik.

Kudeaketa-kontabilitatearen tresnak, irabazi asmorik gabeko erakundeek dagokienez eta aurreko atalean egindako sailkapenaren arabera, hiru taldetan banatuko ditugu: kostuen kontabilitatea, aurrekontuen kontabilitatea eta kudeaketarako adierazleen sistemak. Oinarri bezala erabiliko dugu Espainiako AECA erakundearen Kudeaketa-kontabilitatearen Batzordeak argitaratutako 24. agiria, *La Contabilidad de Gestión en las Entidades sin Fines de Lucro* (AECA, 2001). Tresna honekin, irabazi asmorik gabeko erakundeek haien kudeaketaren etengabeko hobekuntza lor dezakete (Soldevila eta Amat, 2002).

Kostuen kontabilitateari dagokionez, adituek kostuen sistema bakar bat diseinatzearen ezintasuna azpimarratzen dute (AECA, 2001, 28. orr.): irabazi asmorik gabeko erakundeen esparrua oso anitza da, zerbitzu eta sektore ugari hartzen baititu bere gain (hezkuntza, zerbitzu sozialak, garapenerako lankidetzak, auzi ekologikoa...). Bestetik, aipatzekoa da irabazi asmorik gabeko erakundeen kostuen sistemak ez direla bereizten irabazi asmoa duten erakundeek dutenetatik (AECA, 2001, 31. orr.).

Gure ustez, kostuen kontabilitatean eragiten duen aldagairik garrantzitsuena ez da erakundearen izaera juridikoa, baizik eta jarduera ekonomikoa, hau da, sektorea (industrial, hezkuntza alorrekoa, zerbitzu sozialak...). Hala ere, adituek kostuen sistema zehatz batzuk proposatu dituzte irabazi asmorik gabeko erakundeetan aplikatzeko: programen arabera kostuen kontabilitatea (AECA, 2001, 38-40. orr.) eta ABC eredua (Bellostas Brusca eta Moneva, 2008, 102. orr.).

Aurrekontuen kontabilitateari dagokionez, adituek hainbat proposamen dituzte irabazi asmorik gabeko erakundeei begira: alde batetik, "Programen arabera Aurrekontuak" erabiltzea (AECA, 2001, 49-67. orr.), programa bakoitzeko arduradunen parte-hartzea bermatuz aurrekontuaren diseinu prozesuan; bestetik, Gehikuntza-Aurrekontuen erabilera saihestuz, Oinarri Zeroko Aurrekontuen aplikazioa gomendatzen dute adituek (AECA, 2001, 49-51. orr.)<sup>44</sup>.

Kostuen kontabilitatearekin ez bezala, Aurrekontuen Kontabilitateak ezaugarri berezi batzuk ditu irabazi asmorik gabeko erakundeen esparruan (AECA, 2001, 50-51. orr.). Alde batetik, erakunde publikoekin gertatzen den bezala, aurrekontua finantzazioaren menpe dago: hau da, gastuen gehienezko zenbatekoa, programa bakoitzak jaso dezakeen finantzazioaren menpe dago. Sarrerek izaera mugatzailea dute. Beraz, aurrekontuen kalkuluan, erakundeak bere helburuak lortu ahal izateko aplikatu beharreko baliabideak (gastuak) zehazteko, lehenik eta behin erakundeak berak jaso dezakeen finantzazioa (sarrerak) hartu behar dira kontutan. Beste alde batetik, irabazi asmorik gabeko erakundeak bere helburu sozialen lorpenean jartzen du arreta (hau da, aurreikusitako zerbitzua eskaintzean), eta ez horrenbeste irabaziak lortzean. Hala ere, beharrezkoa da efizientzia ekonomikoa ere irizpide bezala hartzea.

Aldagai ekonomiko-finantzarioak irabazi asmorik gabeko erakundeen jarduerentzat oztopo edo laguntza izan daitezke, baina inoiz ez dira izango dira mota honetako erakundeen helburu nagusia (AECA, 2001, 74. orr.). Kaplan eta Norton-en arabera, aldagai ekonomiko-finantzarioek eta haien neurketek ez dute islatzen erakunde publiko eta sozialen xedea (Kaplan eta Norton, 2001). Eta hor datza irabazi asmorik gabeko erakundeen informazio-sistemak diseinatzeko zailtasun handiena:

---

<sup>44</sup> Gehikuntza Aurrekontuen kasuan, aurreko urteko datu historikoak kontutan hartzen dira aurrekontua kalkulatzeko orduan: horrela, aurreko urteko datuei portzentaje bat gehitzen zaie, aurrekontuko datuak kalkulatzeko. Teknika hau administrazio publikoen esparruan erabilia izan da, eskatutako fondoaren igoera justifikatzeko. Irizpide honen kontra, Oinarri Zeroko Aurrekontuen filosofia daukagu, non aurrekontuaren partida bakoitza erabat justifikatu behar den.

mota honetako erakundeen helburuek izaera ukiezina dute sarritan (aldagai berezi batzuk tartean, esate baterako, boluntarioen doako lana eta parte-hartzea) eta ohiko kudeaketa-kontabilitatearen tresnek ezintasun nabaria dute neurketa hori gauzatzeko (Soldevila, 2000, 88. orr.; AECA, 2001, 41-44. orr.).

Informazio ekonomiko-finantzarioaren gabezi horiek saihesteko, informazio ez monetarioa ere sistematizatuko duten kudeaketarako adierazleen sistema multidimentsionalak erabil daitezke (AECA, 2001, 87-114. orr.), hots, irabazi asmorik gabeko erakundeei egokitutako aginte-koadroak (AECA, 2001, 68-69. orr.; Soldevila 2000, 92-120. orr.; Bellostas eta beste, 2008, 106. orr.).

Alfred Vernis-en ustez (2005), mota horretako erakundeek berrikuntzari eta eragile publiko eta pribatuen arteko lankidetzari berebiziko garrantzia eman behar diete. Horrela, maila instituzionalean sendotuko dira irabazi asmorik gabeko erakundeak. Sendotze hori multidimentsionala da (pertsonei, erakundeei eta sektoreari lotuta) eta bere eragina neurtzeko adierazleen sistemak erabiltzea beharrezkotzat jotzen du autoreak (Vernis, 2005, 51. orr.).

Horrela, Espainiako AECA erakundearen Irabazi Asmorik Gabeko Erakundearen Komisioak proposatutako adierazleen sistemen marko orokorra topa dezakegu, mota honetako erakundeen izaera eta ezaugarriak neurtzeko, “ahalik eta modu objektiboenean” (Larriba, 2010, 83-84. orr.), aldagai kuantitatiboak eta kualitatiboak neurtuko dituen adierazleen sistema integratu baten kontzeptua mahai gainean jarriz, “integrazioa” hitza bera nabarmenduz (Guzmán, 2013, 24-25. orr.; Bellostas y Briones, 2014, 48-49. orr.).

Adierazleen sistemekin jarraituz, Kaplan eta Norton-en *Balanced Scorecard* izeneko tresna erabil dezakete irabazi asmorik gabeko erakundeek, haien izaerara moldatuta, noski (AECA, 2001, 69. orr.): 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, 75. orr.). Zerbitzu sozialen esparruan, aldagai kualitatiboek garrantzi handiagoa dute aldagai monetarioek baino, beraz bitariko eredu baten alde (adierazle kuantitatibo eta kualitatiboak tartekatuz) egin beharra dagoela azpimarratzen dute adituek (Parker, 2000, 309-319. orr.).

*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, gehienez ere, 25 adierazle erabiliz. 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-erabilerak hobeto sustatuz (hauxe baita ohiko enpresa merkantilisten azken helburua). Hala ere, eskema orokor hori, irabazi asmoa duten erakundeentzako diseinatuta, bestelako izaera duten erakundeetara ere molda daiteke. Kudeaketa sistema malgua da, beraz (Kaplan eta Norton, 1996).

Irabazi asmorik gabeko erakundeetara moldatuz gero, *Balanced Scorecard* adierazleen sistemak honako egitura izango luke (AECA 2001, 69. orr.): 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. orr.; Amat eta Soldevila, 1999; Soldevila, 2000, 138. orr.).

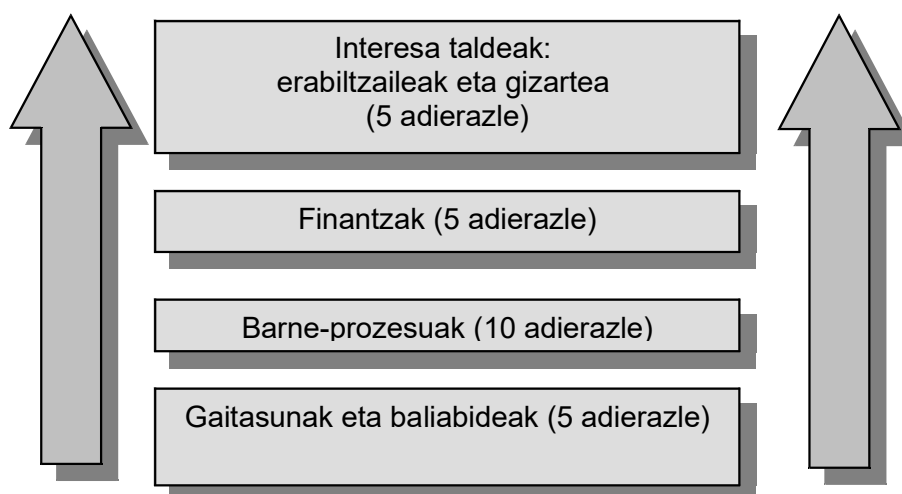


### **3. irudia**

Balanced Scorecard-aren ohiko egitura.  
Iturria: (Kaplan eta Norton, 1996)



Ondorioz, irabazi asmorik gabeko erakundeen kudeaketarako informazio-sistemen esparruan, komenigarria litzateke a ekonomiko-finantzarioen informazioa (finantza-kontabilitatea, kostuen kontabilitatea eta aurrekontuen kontabilitatea) *Balanced Scorecard* bezalako tresna holistiko batean integratzea, bestelako informazio ez monetario eta estrategikoekin batera. Helburua, erakunde mota horiek ekonomikoki efizienteak eta sozialki eraginkorrak izatea<sup>45</sup>.



#### 4. irudia

*Balanced Scorecard*-aren egitura, irabazi asmorik gabeko erakundeetara moldatuta. Iturria: (Soldevila, 2000, 138. orr.).

Irabazi asmoa duten enpresen testuinguruan, egon badaude erantzukizun sozial korporatiboa erakundearen kudeaketaren kontrolaren alorrean integratzeko proposamenik (Durden, 2008). Adibidez, BSC adierazleen sisteman 5. ikuspegi bat txertatzearen aldekoak, enpresak gizartean duen eragina neurtzeko. Hala ere, BSC eredu berezi horietan (“AKI jasangarriak” izenekoak) gizartearen ikuspegia ez da

<sup>45</sup> Espainian gauzatutako ikerketa enpirikoen arabera, irabazi asmorik gabeko erakundeetan kudeaketa-kontabilitatezko lanabesen erabilera urria dela ondoriozta dezakegu. Mota horretako erakundeen tamainak eragin negatiboa du aipatu lanabesen erabilera (Amat eta beste, 2006): beraien tamaina mugatua dela eta (erakunde txiki eta ertainak), aipatutako lanabesak ez dira sektore horretan maiz erabiltzen, orokorrean. Hala ere, autoreek kostuen kontabilitatea eta kudeaketarako adierazleak erabiltzea gomendatzen dute erakundeen efizientzia eta eraginkortasuna neurtze aldera (Bellostas eta beste, 2008, 103. orr.). Alemanian 2010ean kaleratutako ikerketa batean, bertako irabazi asmorik gabeko erakundeen inguruan, zera ondorioztatu da: orokorrean, BSC tresnaren aplikazio fase goiztiar batean daudela ikerketan parte hartutako erakunde gehienak; BSC-a ez dutela kudeaketa estrategikorako erabiltzen, neurketarako tresna gisa baizik; eta azkenik, Kaplan eta Nortonen egitura klasikoa erabiltzen dutela, hau da, ez dutela egitura hori irabazi asmorik gabeko erakundeetara moldatu (Greiling, 2010). Beraz, ematen du bide luzea dutela ibiltzeko irabazi asmorik gabeko erakundeek BSC-aren erabilera.

kokatzen erakundearen azken helburu gisa (finantza ikuspegia dago eredu horien “gailurrean”), irabazi asmorik gabeko erakundeen BSC ereduari gertatzen den bezala. Edonola ere, proposamen interesgarriak ere badira BSC ereduaren moldaketak aztertzeko (Monte, 2012).

#### **2.4.2. KUDEAKETA-KONTABILITATEA KOOPERATIBETAN**

Literatura zientifikoan ez da ageri kooperatibek berezko kostu sistemarik ez aurrekontu kontabilitaterik dutenik. Izan ere, kooperatiben izaera parte-hartzaileak eta autogestionatuak ez du bereziki eragiten kudeaketarako informazio-sistema ekonomiko-finantzarioen diseinuan. Aurreko atalean gauza bera adierazi dugu irabazi asmorik gabeko erakundeen kasuan, hots, izaera juridikoak ez duela eragiten kostuen eta aurrekontuen sistemetan. Izan ere, kontabilitate horien kasuan, aldagairik garrantzitsuena jarduera sektorea da.

Aitzitik, balio eta printzipio kooperatiboek Kudeaketarako Adierazleen Sistemekin harreman zuzena dute. Kudeaketa-kontabilitate “berriaren” lanabes horien bitartez balio eta printzipio kooperatiboan gauzatzea neur daiteke. Are gehiago, zenbait autoreen ustez, kudeaketa-kontabilitatearen irizpide berriek bat egiten dute kooperatiben printzipioekin (Cabaleiro eta beste, 1997):

- Borondatezko atxikimendu printzipioa: praktikan, printzipio honek langileen finkotasuna dakar eta finkotasun horrek aurrekontuen kontabilitatea errazten du, bai aurrekontuaren kalkulua, bai bere kontrola ere.
- Bazkideen kudeaketa demokratikoa: pertsonen inplikazioa egungo erakundearen aldagai estrategikoa bihurtu da, batez ere ingurune eta erakunde konplexuetan. Kooperatibek aldagai hori berezkoa dute (Agirre, 2001). Bazkideen parte-hartze ekonomikoa neurtu eta kudeatu beharra dago. Hor kokatzen da kudeaketa-kontabilitate “berriaren” egitekoa.
- Hezkuntza, prestakuntza eta informazioa: pertsonen motibazioa sendotzeko eta enpresa kulturarekiko identifikazioa lantzeko, informazioa erabat funtsezkoa da. Kooperatiben kasuan, informazioa behar-beharrezkoa da bazkideek haien erabakitze eskubideak egikaritzeko (Agirre, 2001). Informazioaren auzi horretan, Kudeaketa-kontabilitateak berebiziko garrantzia du: autogestioan murgildutako kooperatiba baten kasuan, kontabilitate hori pertsona guztien esku egon beharko litzateke.

- Kooperatiben arteko lankidetzak: kudeaketa-kontabilitatea hitzarmenen alorrean erabat erabilgarria da, elkarrekiko erabakiak hartzeko informazio-sistema egokia baita (adibidez, inbertsio erabakiak hartzerakoan, plangintzan, kontrolean...).

Beharbada, Balio eta Printzipio Kooperatiboen eta kudeaketa-kontabilitatearen arteko loturarik interesgarriena, Erantzukizun Sozial Korporatiboaren baitan ematen da. Hainbat egilek Printzipio Kooperatiboak iraunkortasunarekin lotzen dute zuzenean (Server eta Lajara-Camilleri, 2016): izan ere, kooperatibek gizartearekiko erantzukizuna printzipio estrategiko bezala aldarrikatzen dute. Beraz, Kudeaketa-Kontabilitatearen bitartez neurtu eta kontrolatu beharreko aldagaia da (Cabaleiro eta Fernández Feijoo, 1997).

Horrela, Balantze Sozialak eta Iraunkortasun Memoriak nabarmentzen ditugu kudeaketa-kontabilitatearen tresna gisa: teorian eta praktikan, tresna horiek erabili izan dira, bai kontuak emateko, bai barne kudeaketarako, hots, auto-ebaluaziorako (Mugarra, 1995, 8. orr.). Kooperatiben erabakitze prozesuan Balantze Soziala bezalako tresnak erabiliz gero, kooperatiben ahalmen sozio-ekonomikorako giltzarri diren kooperatiba-printzipioak kudea daitezke, neurketaren bitartez. Horrela, gaur egungo testuinguru sozio-ekonomikoan horren garrantzitsuak diren aldagaiak sendotuko ditu kooperatibak (pertsonek parte-hartzea, interkooperazioa, malgutasuna...). Azken finean, tresna horrekin kooperatibak kudeaketa eraginkorra eta efizientea lor dezake (Agirre, 2001).

Erantzukizun Sozial Korporatiboak kooperatibismoarekin duen harremanaren inguruan, Aitziber Mugarra Deustuko Unibertsitateko Kooperatiba Ikaskuntzen Institutuko kidearen proposamenak aipatuko ditugu, erreferente gisa, bai Euskal Herri mailan (Mugarra eta Enciso, 1997, 243-249. orr.; Mugarra, 2000, 224-275. orr.; Mugarra, 2002, 69-87. orr.. orr.), bai nazioartean ere (Mugarra, 1998, 324-390. orr.)<sup>46</sup>. Ondorio bezala, hauxe nabarmen dezakegu: kooperatiba balio eta printzipioak ebaluatzeko tresnak, kooperatiben barne-kudeaketan aplikatu daitezke eta beraz, bestelako informazio-sistemekin integratu behar dira (García Echevarria, 1981).

---

<sup>46</sup> Aitziber Mugarren proposamenetatik, hainbat motatako adierazleak eskura daitezke: Kudeaketa Demokratikoaren Kooperatiba Printzipioa ebaluatzeko adierazleak (Mugarra eta Enciso, 1997, 243-249. orr.); Kooperatiba Printzipio guztiak ebaluatzeko adierazleak (Mugarra, 1998, 324-390. orr.); Arrasateko Kooperatiba Taldeari aplikatzeko adierazle bereziak (Mugarra, 2000, 224-275. orr.); Euskadiko Kooperatiba Sozialei aplikatzeko adierazleak (Mugarra, 2002, 69-87. orr.); Euskadiko hezkuntza-kooperatibei aplikatzeko adierazleak (Mugarra, 2005a).

Erantzukizun sozial korporatiboan oinarritutako kudeaketaren kontrolerako sistemak diseinatu eta aplikatu behar dira (Durden, 2008; Gond, Grubnic, Herzig eta Moon, 2012), baina kooperatiben izaera bereziari egokituta. kooperatiba-mugimenduak erabat inplikatu behar du egokitzapen zeregin horretan (Mugarra, 2005b, 290. orr.)<sup>47</sup>.

Hemen, kooperatiba printzipioekin lotutako beste kontzeptu batekin egiten dugu topo: *accounting for cooperative-goals* delakoarekin, hau da, kooperatiben printzipioak helburu bezala hartuta, helburu horiek kontrolatzeko kontabilitate sistemak diseinatzeko beharraz (Web, 2005). Azken finean, aldagai sozial eta kooperatibo horiek kontrolatzeko ebaluazio-tresna desberdinak adierazleen sistema holistiko edo multidimentsional bezala diseinatu dira (Mugarra, 1998, 309. orr.).

Eta horixe da, zehazki, (Cid, 2005)-ek proposatzen duena, *The Blended Scorecard* adierazleen sistemarekin: kooperatiben aldagai sozialen eta ekonomikoen neurketa, *Balanced Scorecard*-en oinarrituta. Cid-en ustez, kooperatibek haien dualtasun ekonomiko-soziala kudeatu behar dute: aldi berean pertsonen elkarte eta unitate ekonomiko dira. Hori dela eta, kooperatibek oreka egokia bermatu behar dute bi izaera horien artean: izaera ekonomikoaren garrantzia baina izaera sozialaren lehentasuna (Cid, 2005, 135-147. orr.). Oreka hori modu egokian kudeatzeko, Cid-ek kooperatiben printzipioak neurtuko dituzten adierazleak ohiko *Balanced Scorecard* sisteman integratzea proposatzen du. Bi zatitan banatuko litzateke *Blended Scorecard* delakoa: *Balanced Scorecard* ekonomikoa (Kaplan eta Nortonen adierazleen sistema bera da, adierazle mota berdinekin, alegia) eta *Balanced Scorecard* soziala (atal honetan, kooperatiben balio eta printzipioak neurtzeko adierazleak egongo lirateke). Bi atal horien integrazioarekin lortuko genuke aipatutako *Blended Scorecard*.

---

<sup>47</sup> Atal honetan, (Manzano, Redondo eta Robles, 2016) aipatu beharko genuke, enplegu-zentro bereziei aplikatu beharreko Iraunkortasun Memoria eredu bat proposatzen baitu lan horrek, adierazle ekonomiko, adierazle sozial eta ingurugiroarekin lotutako adierazleekin, kuantitatiboak nahiz kualitatiboak. Lan horrek gure tesiarekin bat egiten du: kontabilitate tradizionala ez da gai ekonomia sozialeko erakundeen kudeaketa modu egokian neurtzeko, kasu horretan, enplegu-zentro berezien izaera soziala. Azpimarratu behar dugu, egileek iraunkortasun memoria barne-kudeaketarako tresna gisa ere proposatzen dutela, batez ere, "kudeaketa sozialari" begira.

## 2.5. KUDEAKETARAKO INFORMAZIO-SISTEMEN ERABILERA EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEETAN: KAOSA ETA MALGUTASUNA

Ekonomia sozialeko erakundeen sektorea zabala da eta oso anitza. Hala ere, ezaugarri komunak dituzte: pertsonak izan ohi dira erakundeen erdigune eta jarduera ekonomikoa helburu sozialak lortzeko bitartekoa besterik ez da izaten mota horretako erakundeetan, salbuespenak salbuespen. Aldagai ez monetarioek berebiziko garrantzia dute, derrigorrez kudeatu beharrekoak. Horretarako, adierazleen sistemak tresnarik egokienak dira, zalantzarik gabe. Hala ere, informazio-sistema horien erabilerak ezaugarri berezi batzuk izan beharko lituzke ESE-en kasuan.

Gaur egungo testuinguru sozio-ekonomiko konplexu, aldakor eta lehiakorrari dagokionez, mota horretako erakundeek inguruneari moldatu behar dira. Kaosen bizi dira egungo erakunde guztiak, beraien izaera gorabehera. Kaos horretan bizirik irauteko eta norberaren helburuak gauzatzeko, erakundeek malgutasunez jokatu behar dute. Malgutasuna oso aldagai garantzitsua bilakatu da egungo erakundeetan, pribatu, sozial/kolektibo nahiz publikoetan.

Ondorioz, kudeaketarako adierazleen sistemek koherenteak izan behar dute aldagai horrekiko: ezin dira burokratikoak izan, malgutasunez jokatu behar dute eta erabiltzaileek behar duten informazioa modu erraz eta azkarrean igorri behar dute. Bestetik, pertsonen parte-hartzea eta inplikazioa erabat beharrezkoa bihurtu da erakundeen garapenerako eta are gehiago, ESE-etan. Haien izaera autoeratu eta demokratikoa dela medio, erakundeen pertsona guztiek kudeaketan eta erabakietan parte hartzeko eskubidea izan beharko lukete, teoriarik behintzat. Baina erabaki arrazoituak hartu ahal izateko, informazioa garaiz eta modu egokian izatea beharrezkoa da. Hori dela eta, KIS-ak pertsona guztien esku jarri beharko liriateke, *a priori* (aurrekontuen kalkuluan parte hartuz, esate baterako) eta *a posteriori* (adierazle-sistemen emaitzen berri izanez) eta batez ere, kooperatiben kasuan<sup>48</sup>. Horrela,

---

<sup>48</sup> (Moreno eta Álvarez, 2016, 52-54. orr.) aipatu berri ditugun ezaugarri orokorrak esleitzen dizkiote irabazi asmorik gabeko erakundeen kudeaketa-kontrolerako sistemai: erakundeko kide guztiek (edo gehienek) onartu behar dute sistema hori; informazioa behar den momentuan ezarrita egon behar du; erakundearen zentro estrategikoetan aplikatu behar da, hau da, ez dugu zertan kontrolatu behar, erakundearen gunerik garrantzitsuenak baizik; arazoei aurreratzeko aukera eman behar du sistema horrek; argia eta objektiboa izan behar du; eta azkenik, malgua izan behar du, egoera desberdinetara moldatzeko gaitasunarekin. Hala ere, aren ezaugarririk garrantzitsuena, irabazi asmorik gabeko erakundeen izaerara egokitzearen beharra da.

pertsonen adimen emozional eta intelektualek (kudeaketarako informazio-sistema informalak) erabateko garrantzia eskuratu dute gaur egungo testuinguru kaotikoan: tresna formal eta informalen arteko osagarritasuna bermatzea beharrezkoa da, beraz.

Azkenik, logika parte-hartzaile eta autogestionatu horrek kontrol-sistemen izaeran ere eragina izan dezake. Gure ustez, arriskutsua izan daiteke ESE-etan “kontrol” adiera erabiltzea, “kudeaketaren ebaluazioa” adiera egokiagoa da. Pertsonen parte-hartzeari eta sorkuntza gaitasunari ezin zaizkio mugarik jarri. “Kaos-antolatuan” pertsoneri askatasuna eman behar zaie beren gaitasunak praktikan jartzeko. Ondorioz, kudeaketarako informazio-sistema formalak tresna bat besterik ezin dira izan gure ikergaiaren kasuan eta informazio tresna informalekin (adimen emozionalarekin edo erakundearen kulturarekin, esate baterako) osatu beharko lirateke, pertsonen sorkuntza gaitasuna ez mugatzeko.

### **3. EFQM EREDUA EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEETAN**

Hirugarren atal honen helburua, EFQM eredua ekonomia sozialeko erakundeen testuinguruan kokatzea da. Lehenik eta behin, kalitatearen tratamenduak erakundeen kudeaketaren alorrean izan duen garapena azaldu nahi dugu (3.1. atala). Ondoren, EFQM eredua aztertuko dugu, ikuspegi orokor batetik (3.2. atala). Azkenik, eredu horrek ESE-en kudeaketarako informazio-sistemetan izan dezakeen eragina zehaztuko dugu (4.3. atala). Aipatu elementu guzti horiek, EFQM ereduak ESE-en KIS-engan duen eragina ulertzeko ezinbestekoak dira.

#### **3.1. KALITATEA ERAKUNDEEN KUDEAKETAN**

Erabateko Kalitatearen kontzeptua, kalitatea kontzeptuaren garapenaren ondorioa da (Luengo, 2009, 98. orr.; Heras, Casadesús eta Arana, 2003, 183. orr.; Luengo, Periañez eta Pando, 2011. orr.; Gómez, Martínez eta Martínez, 2011. orr.). Kalitatea zer den argitzeko, hainbat definizio aurki ditzakegu, baina guztien artean Deming-en azalpena erabiliko dugu: bezeroei konfiantzazko produktu eta zerbitzuak prezio merkean eskaintzea da kalitatea (Deming, 1989). Kontzeptu hori ez da estatikoa, eta beraz, bere garapenean hiru fase zehaztu daitezke: kalitatearen kontrola, kalitatearen ziurtapena eta azkenik, kudeaketaren kalitatea. Azken finean, 3 fase horiek kalitatearen kudeaketa gauzatzeko hiru metodologia desberdin dira (Heras eta beste, 2003, 182-183. orr.; Heras, 2004, 541-543. orr.).

Produktu, zerbitzu eta prozesu desberdinen egokitasuna kontrolatzeaz gain (kalitatearen kontrola eta kalitatearen ziurtapena), gaur egungo kalitatearen kontzeptuak erakundeen kudeaketa eta antolaketa osoa ere barnebiltzen ditu: hirugarren fase honetan, Erabateko Kalitatearen Kudeaketaz ari gara (ingelesez, *Total Quality Management*, hemendik aurrera TQM). 80ko hamarraldian sortua, eta etengabeko hobekuntza oinarri izanik, enpresako kide guztien parte-hartzeaz enpresako kanpoko nahiz barneko bezeroen asebetetzea areagotzea duen enpresazuzendaritzaren filosofia da TQM-a (Heras, 2008). Azken finean, kalitatearen kontzeptua estrategikoa bihurtzen da, erakunde osoan eragina izatera helduz. Horrela, erakundearen bideragarritasuna eta biziraupena lortu ahal izateko nahitaezko betekizuna bihurtzen da kalitatea (Heras eta beste, 2003) eta erakundearen logikak

sakonki barneratzen ditu bere printzipioak (Heras, 2004, 568. orr.; Luengo, 2009, 102. orr.): barneko eta kanpoko bezeroen asebetetzea, etengabeko hobekuntza, pertsonen parte-hartzea, aliantzak, prozesuetan oinarritutako kudeaketa eredua eta abar. Esan dezakegu, kalitatea zeharkako lan ildoan bihurtzen dela egungo enpresen kudeaketan, enpresaren alor guztietan eraginez.

Erabateko Kalitatearen Kudeaketa filosofiaren garapenak, nazioarte mailan aplikagarriak diren kudeaketa ereduak sortu ditu. Eredu edo kudeaketarako estandar horien artean, Deming, Malcom Baldrige eta EFQM nabarmen ditzakegu. Kudeaketa eredu horiek kudeaketaren etengabeko hobekuntzan oinarritzen direnez, Bikaintasun Ereduak izenez ere ezagutu izan dira. Eredu horien zabalpena eta sustapena bultzatzeko, ereduaren sortzaileek urtero bikaintasun-sariak izenez ezagutzen diren lehiaketak antolatzen dituzte. Eredu bakoitzak bere berezitasun propioak ditu. Baina funtsean, irizpide komunetan oinarritzen dira. Irizpide horien bitartez, erakundeek kudeaketan izan beharreko bikaintasun-mailak zehazten dira, ondoren erakundeek beren buruak autoebalatu ditzaten bikaintasun-maila horien arabera (Llonch, 1996; Blanco, 2008, 334. orr.).

## **3.2. EFQM EREDUA OROKORREAN**

Atal honetan, EFQM ereduari hurbilpen kontzeptuala egingo diogu, hurrengo atalean eta bereziki, hurrengo kapituluan oinarri teoriko bezala erabiltzeko. Beraz, ereduaren jatorria zehaztu, bere oinarritzko egitura azaldu eta egitura horrek ereduaren sorreratik izandako garapena aztertuko dugu.

### **3.2.1. JATORRIA**

Jatorriari dagokionez, 1988. urtean topatzen dugu EFQM ereduaren sorrera. Europako 14 enpresa arrakastatsuenek *European Foundation for Quality Management*<sup>49</sup> erakundea sortu zuten, Erabateko Kalitatean oinarritutako kudeaketa eredu europarra diseinatzeko asmoarekin. EFQM ereduak, dagoeneko indarrean zeuden kalitatea kudeatzeko ohiko sistemak eta kudeaketa aurreratuen bestelako ereduak integratzeko sortu zen. Horrela, europar enpresentzako kudeaketa-eredu bateratu berri bat ezarri zen: Enpresa Bikaintasunaren Eredua.

---

<sup>49</sup> <https://www.efqm.org/> (2020/04/13an begiratua).



Eredu honen helburua, edozein enpresaren kudeaketa sistemak garatzea da, etengabeko hobekuntzaren bitartez enpresen lehiakortasuna sendotuz: modu horretan, europar enpresek lehiakide japoniar eta estatubatuarren aurka aritzeko aukera izango zuketean (Aguirre eta beste, 2006, 319. orr.).

1991. urtean, *European Foundation for Quality Management* erakundeak EFQM saria sortu zuen: modu honetan, Bikaintasunerako Eredua edo Erabateko Kalitatearen Kudeaketarako Europar Ereduaren irizpideak ezarri ziren. Irizpide horien bitartez, eta irizpide bakoitzari ere duaren barnean portzentai bat esleituz, edozein erakundek beren egoera autoebalatu dezake Erabateko Kalitatearen lorpenarekiko eta egoera horren arabera, hobekuntzak aplikatu hobetu beharreko esparruetan.

Eredu hau ezartzen dituzten enpresek *European Foundation for Quality Management* erakundeaz bestelako kalitate-erakundeek bultzatzen dituzten sari desberdinetara aurkez dezakete euren burua. Gurean, badira Erabateko Kalitatearekin zerikusia duten sariak: Euskal Autonomi Erkidegoan, Euskalit<sup>50</sup> erakundeak ematen dituen Urrezko eta Zilarrezko Q-ak eta Nafarroako Foru Komunitatean, *Fundación Navarra para la Excelencia*<sup>51</sup> izenekoak (Heras, 2004, 574. orr.).

### 3.2.2. EGITURA

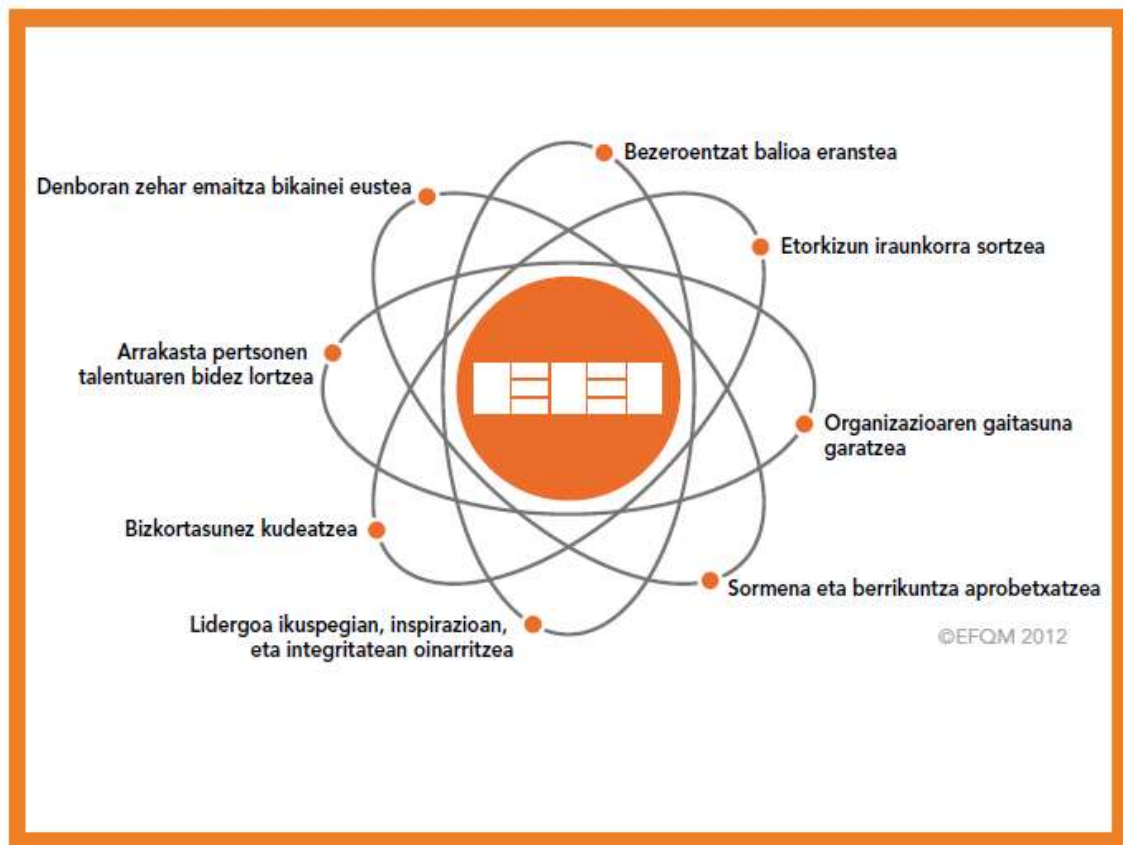
2019ra arte, EFQM eredua lau elementuz osatutako sistema holistikoa izan da: oinarritzko kontzeptuak, irizpideak, ebaluaziorako azpi-irizpideak eta RADAR matrizea deitutako ebaluazio-prozedura (EFQM, 2013).

Eredu hori zortzi kontzeptutan oinarritu izan da, eta nahiz eta kontzeptu horien izendapena finko mantendu ere duaren sorreratik, beren edukia aldatuz joan da, unean uneko testuinguruari moldatzeko: bezeroentzako balioa eranstea; etorkizun iraunkorra eraikitzea; erakundearen gaitasuna eraikitzea; sorkuntzaz eta berrikuntzaz baliatzea; ikuspegiz, inspirazioz eta zintzotasunez lider izatea; azkartasunez kudeatu; arrakasta pertsonen bitartez lortzea; eta azkenik, denboran zehar emaitza bikainak lortzea.

---

<sup>50</sup> <https://www.euskalit.net/> (2020/04/13an begiratua).

<sup>51</sup> <https://www.qnavarra.com/> (2020/04/13an begiratua).



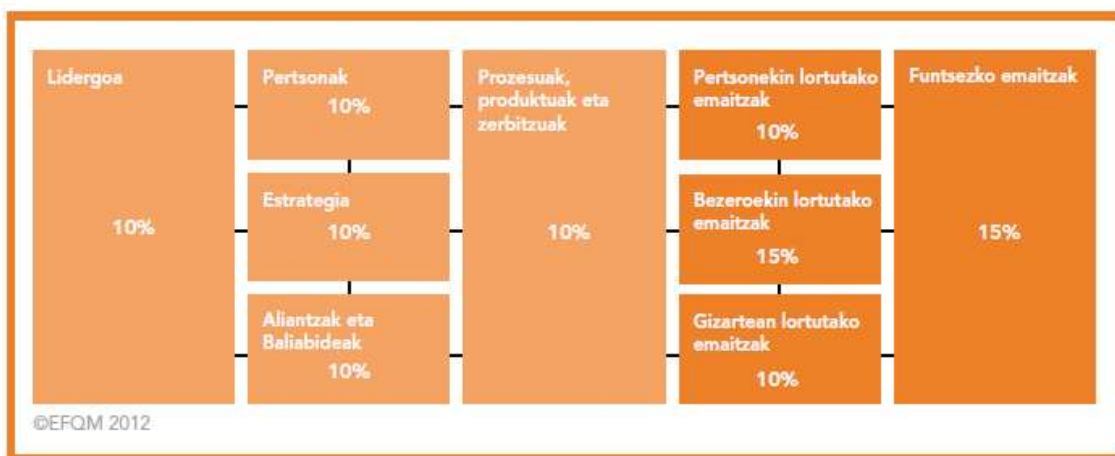
**5. irudia**

2013ko EFQM ereduaren kontzeptuak.  
Iturria: (EFQM, 2013)

Zortzi kontzeptuez gain, bederatzi irizpide ezartzen ditu erakundeek beraiek eredu horren jarraipena auto-kontrolatzeko. Irizpide horiek bi taldetan banatzen dira, “eragileak” eta “emaitzak” (ikus 5. irudia). Eragileak, enpresaren helburuak lortu ahal izateko dauden baliabideak dira eta enpresak emaitzak nola lortzen dituen adierazten dute. Emaitzek, berriz, enpresak, erabateko kalitatearen esparruan, lortu duenaren berri ematen dute: eragileen bidez enpresak bezeroak, langileak eta gizartea ase beharko ditu. Horrez gain, emaitza ekonomiko onak lortu eta enpresan interes finantzarioak dituztenak ere ase beharko ditu (Heras, 2004, 571. orr.).

Irizpide bakoitza hainbat azpi-irizpideetan eta dimentsioetan banatzen da, printzipio bakoitzaren neurketa eta kudeaketa egituratzeko (Euskalit, 2010, 10-22. orr.). Modu horretan, dimentsio bakoitzeko, adierazleak ezarriko dira, erakundearen autoebaluazioa gauzatu ahal izateko (Aguirre eta beste, 2006, 320. orr.).

EFQM ereduak ez da ziurtapen-eredu bat, autoebaluazio-eredu bat baizik. Ereduak definituriko irizpide jakin batzuei jarraituz, enpresak berak aztertu beharko du zein puntutaraino ezarri duen ereduak, eta zelako emaitzak lortu dituen (Heras, 2008, 574. orr.). Horretarako, ereduak ebaluatzeko puntuazio bat ezartzen da: 1.000 puntu, gehienez 500 puntu eragileentzat eta beste 500 emaitzeentzat.



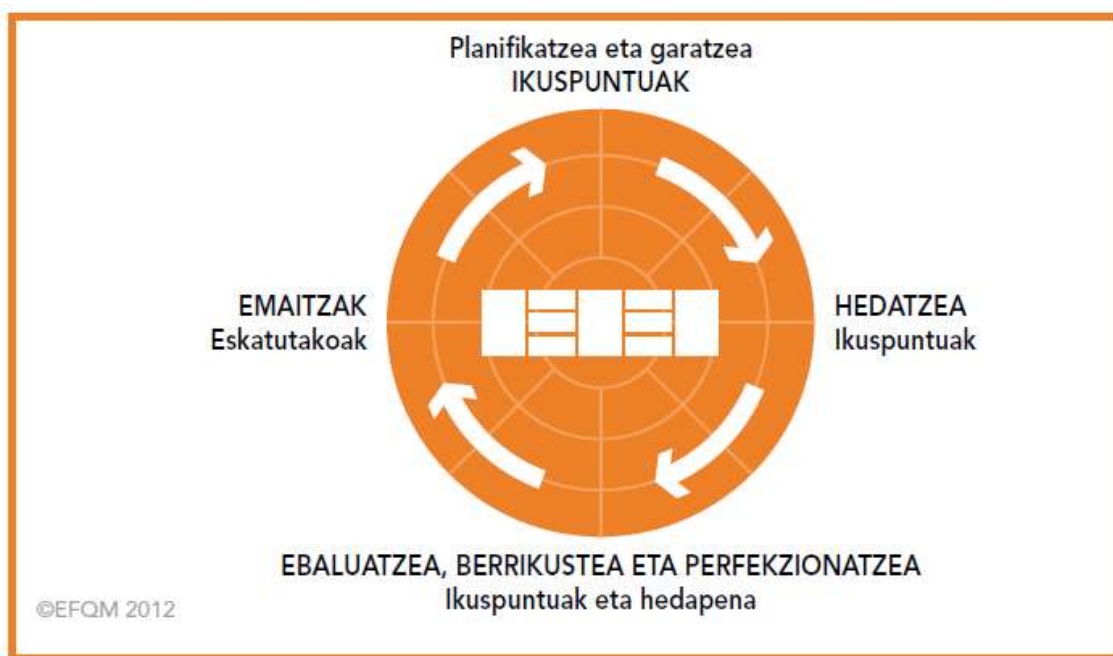
## 6. irudia

2013ko EFQM ereduaren irizpideen arteko erlazioak eta ponderazioak.  
Iturria: (EFQM, 2013)

Ereduaren azken elementu bezala, RADAR matrizea aipatuko dugu (Euskalit, 2010, 24. orr.), erakunde baten errendimendua ebaluatzeko tresna egituratua. RADAR izendapena, ingelesezko adieratik dator: *Results, Approaches, Deploy* eta *Assess/Refine*, hau da, “Emaitzak”, “Ikuspegia”, “Hedapena” eta “Ebaluazioa/Berrikuspena” (euskaraz, EIHEB). RADAR logikaren arabera, erakunde guztiek honako faseak bete behar dituzte:

- Emaitzak: lortu nahi dituzten emaitzak estrategiaren osagai gisa finkatzea.
- Ikuspegia: zenbait ikuspegiren plangintza egin, ikuspegi horiek lagunduko diote orain eta etorkizunean behar dituzten emaitzak lortzen.
- Hedapena: ikuspegiak sistematikoki garatzea.
- Ebaluazioa eta berrikuspena: erabilitako ikuspegiak ebaluatu, berrikusi eta hobetu, lortutako emaitzen jarraipenean eta analisisian eta etengabeko ikaskuntzan oinarrituta.

Eredua bera ez da zerbait finkoa, zerbait aldaezina: kudeaketa-sistema dinamikoa eta aldakorra da, hau da, ekonomiaren eta enpresen beharrezkoen arabera berrikusiten da, lau urterik behin (Heras, 2004, 571. orr.).



### 7. irudia

RADAR matrizea.

Iturria: (EFQM, 2013)

Berrikuspeneak EFQM eredua berritzu eta unean uneko egoerara moldatu dute. Gure lanaren ikuspegitik, honako ondorioak edo irakaspenak atera ditzakegu:

- 1999. urteko berrikuspenean, eredua edozein erakundetan aplikagarria dela finkatzen zen, ez bakarrik ohiko enpresetan (hirugarren sektoreko eta sektore publikoko erakundeetan ere).
- 2010eko eremuan, pertsonen eta gizariek eragin handiagoa dute. Honek bi eragin ditu: alde batetik, pertsonen lotutako aldagai ukiezinen neurketa hobetzeko beharra; bestetik, erakundearen erantzukizun soziala kudeatzeko tresnak garatzearen beharra. 2013ko eremuan ildo horretan sakontzen du.
- Azkenik, 2020ko eremuan, gizariekaren konplexutasuna eta aldakortasuna azpimarratuz, kudeaketa sistema/tresna malguagoa eta arinagoa proposatzen

da<sup>52</sup>. Oraingo aldaketa honetan, ez da ereduaren berrikuspen bat, eredia berriz asmatu egin dute. Funtsean, sistema arinagoa da 2020ko EFQM eredia (San Nicolas eta del Castillo, 2020, 1-2. orr.).



## 8. irudia.

2020ko EFQM eredia

Iturria: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

<sup>52</sup> 2020ko eredu hau ez dugu gure lan enpirikoan erabili, izan ere ereduaren azken bertsio hori argitaratu zenean, ikerketa honetan burutu dugun fase enpirikoa jadanik bukatua zegoen. Edonola ere, gure lanaren kontzeptu markoan sartzea erabaki dugu, aipamen gehigarri gisa. 2020ko eredia honako kontzeptu klabeen arabera egituratzen da: erakundearen helburuarekin koherentzia; erraztasuna; etorkizunari begira; enpresaren ekosistema kontutan hartuz; interes taldeetan zentratuta; kudeaketarako erabilgarria; lidergoa eta bikaintasunaren kultura; eta aurreikuspen-ereduen erabilera, etorkizuneko inguruabarrak identifikatzeko. Irizpideei dagokienez, 9tik 7ra murriztu dira. Bestetik, enpresaren kudeaketa 3 esparrutan banatzen da: zuzendaritza, exekuzioa eta emaitzak. Lehen aipatutako 7 irizpideak 3 multzo horietan sailkatzen dira: zuzendaritzak 200 puntu (helburua, ikuspegia eta estrategia, 100 puntu; antolakuntza kultura eta lidergoa, 100 puntu), exekuzioak 400 puntu (balio iraunkorra sortzea, 200 puntu; interes taldeak inplikatzeko, 100 puntu; funtzionamendua eta aldaketa kudeatzea, 100 puntu) eta emaitzak 400 puntu (errendimendu estrategikoa eta operatiboa, 200 puntu; interes taldeen pertzepzioa, 200 puntu). Ikus <https://www.efqm.org/> (2020/04/13an begiratua).

### **3.2.3. ABANTAILAK**

Orokorrean, bi motatako arrazoiak azpimarratzen dira EFQM ereduarekin bat egiteko. Barneko arrazoiaren artean, erakundearen kudeaketa sistemak hobetzeko asmoa eta zehazki, prozesuen efizientzia eta pertsonen kudeaketa hobetzeko asmoa (parte-hartzea, motibazioa...); kanpo arrazoiaren artean, kalitate sariaren bitartez, erakundearen irudia hobetzeko asmoa (marketin-aren esparrua). Nahiz eta orokorrean, kanpo-arrazoiak nabarmentzen diren (bezeroek egindako presioak, esate baterako), kudeaketa hobetzeko motibazioak ere agertu dira eredu horren erabilera bultzatzerako orduan (Heras eta beste, 2003, 197. orr.).

## **3.3. EFQM EREDUA ETA KUDEAKETARAKO INFORMAZIO-SISTEMAK**

Erabateko Kalitatearen Kudeaketaren esparruan gehien ikertutako gaia erakundearen jardunaren neurketa esparrua izan da, hau da, kudeaketaren ebaluazioa (ingelesez *performance measurement*). Beraz, KIS-en gaia erabateko zentraltasuna du Erabateko Kalitatearen Kudeaketaren ikerketa ildoaren artean (Sila eta Ebrahimpour, 2002; 923. orr.; Kurman eta beste, 2008, 211. orr.). Izan ere, KIS-ak kudeaketaren ebaluazioa ahalbideratzeko tresna egokia dira. Ondorioz, EFQM eredu bera (erabateko Kalitatea kudeatzeko eredu den heinean) kudeaketarako informazio-sistemen ikuspegitik aztertzeak erabateko garrantzia du.

### **3.3.1. EFQM EREDUA ETA KUDEAKETAREN EBALUAKETA**

Eredu hori autoebaluazioan oinarritzen da. Zertan datza autoebaluazio hori? Erakundearen jardueren eta emaitzen azterketa orokorra, sistematikoa eta erregularra da, azterketaren emaitzak ereduaren estandarrekin alderatuz. Ondorioz, erakundeak bere sendotasun eta gabeziak identifika ditzake, emaitza horien arabera hobekuntza-jarduerak proposatuz (Aguirre eta beste, 2006, 319. orr.).

EFQM ereduaren kudeaketaren kontrol-sistema holistikoa eta integratzaile bezala uler daiteke (Gómez eta beste, 2011, 486-487. orr.; Blanco, 2008, 334. orr.). Kontrol-sistema horren bitartez kudeaketa estrategikoa, taktikoa eta operatiboa gauzatzen da: 2013ko ereduaren aztertzeko badugu, kontrol-estrategikoa beren-beregi agertzen da ereduaren "politika eta estrategia" irizpide-eragilean; erakundearen kontrol-operatiboa,

“prozesuak” irizpide-eragilean agertzen da eta azkenik, kudeaketa-taktikoa, bost irizpide eragileetan (Dahlgaard-Park, 2008, 111-112. orr.).

Kudeaketa-kontrolarekin lotuta, erabateko garrantzia dauka EFQM ereduaren RADAR matrizeak. Ebaluazio-metodologia hori, Deming-en PDCA zikloan (*Plan, Do, Check, Act*, hau da, Planifikatu, Egin, Egiaztatu eta Zuzendu) oinarritutako metodologia da (Luengo eta beste, 2011): zikloaren hasiera emaitzetan hasten da (*Results*), ondoren ikuspegia zehaztu (*Approaches = Plan*), ekintza zehatzak gauzatu (*Deploy = Do*), emaitzak ebaluatu (*Check = Assess*) eta egindako hobekuntza-prozesua berrikusi egiten da (*Act = Refine*). Gure ustez, RADAR eta PDCA zikloek, Enpresaren Zuzendaritzaren fase desberdinekin harremana ere badute (plangintza, antolaketa, kudeaketa eta kontrola) eta beraz, Kudeaketa-Kontrola kontzeptuaren osagai ere badira.

Kudeaketaren autoebaluazioa gauzatzeko, TQM eredu desberdinak (EFQM eredua, esate baterako) KIS formalizatuetan oinarritzen dira, intuizioan oinarritutako erabakitze-prozesuak alboratuz (Luengo, 2009, 102. orr.). 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. orr.).

Kudeaketa-kontrol formalizatu hori Kontabilitate Sistemen bitartez gauzatzen da gehienbat: izan ere, kontabilitateak aipatutako datu horiek bildu eta modu logikoan antolatzen ditu, erabakitze prozesuak arrazionalki sostengatzeko.

### **3.3.2. EFQM EREDUA ETA KONTABILITATEA**

Jardueraren neurketak garrantzi esanguratsua dauka erabateko kalitatea abian jarri duten erakundeentzat. Faktore kritikoa da neurketa (Kurman, De Grosbois, Choisine eta Kumar, 2008, 210-211. orr.). Neurketa sistematik garatuena kontabilitatea da, eta beraz, aipatu berri dugun logikari jarraituz, kontabilitate sistema zuzena aukeratzeak EFQM ereduaren ezarpena baldintza dezake.

Blanco Ibarrenen ustez (2008), alde nabaria dago “Kalitatearen Kudeaketa” eta “Kudeaketaren Kalitatea” kontzeptuekin lotu daitezkeen kontabilitate sistemen artean. “Kalitatearen Kudeaketa” kostuen kontabilitatearekin lotzen da: jakintza arlo horrek kalitate kostuen eta kalitate ezaren kostuen erregistroaz arduratzen da. Aitzitik,

“Kudeaketaren Kalitatea” kudeaketa-kontabilitatearekin erlazionatuta dago eta bere egitekoa ez datza kudeaketa filosofia horren kostuen azterketan, kudeaketa eredu horren ezarpenak erakundearentzat dakarren balio erantsiaren azterketan baizik. Blanco Ibarrenen ustez, hainbat tresna kontable lotu daitezke Kudeaketaren Kalitatearekin: Jardueretan oinarritutako Kostuen Kudeaketa (*Activity Cost Management* edo ABM) eta Kostuen Sistemak (*Activity Based Costing* edo ABC), *Kaizen Costing* eta azken finean, produktuek eta zerbitzuek sortutako balio erantsia kontrolatzeko edozein neurketa tresna (Blanco, 2008, 329-331. orr.).

Esan genezake Erabateko Kalitatean oinarritutako KIS-ak, adierazle finantzarioetan baino, prozesuekin, epe luzeko aldagaiekin eta bezeroekin lotutako adierazleak erabiltzen dituztela. Hau da, aldagai ez finantzarioek lehentasuna dute. Honekin ez dugu esan nahi adierazle finantzarioak baztertu egin behar direnik, adierazle ez finantzarioekin osotu behar direla baizik (Kurman eta beste, 2008, 210-211. orr.). Guzti horrek kudeaketa-kontabilitatearen garapenarekin bat egiten du, hau da, aldagai estrategikoen kontrolaz arduratzen den zuzendaritza estrategikoaren kontabilitatearekin.

Beraz, Erabateko Kalitatea ezarri duten erakundeek hainbat neurketa tresna erabili behar dituzte, beren neurketa ahalik eta integralagoa edo osoagoa izan dadin: ohiko kontabilitate sistemak, kalitate kostuak neurtzeko sistemak eta batez ere, adierazleen sistemak erabili behar dira, neurketa sistemak “kalitatezkoa” izan nahi baldin badu behintzat. Betekizun bezala, nahitaezkoa da kontabilitate departamentua TQM-aren metodologian erabat inplikatzeari (Sedevich, 2011, 468. orr.).

Adierazle ez finantzarioen erabileraz harago, EFQM ereduak Kudeaketa-Kontabilitatearekin lotura nabaria du: europar Bikaintasun Ereduak, eta TQM-arekin lotutako edozein kudeaketa sistemak, ardurak, erantzukizunak, denboralizazioa eta aurreikusitako emaitzak zehaztu behar ditu, “eragile” eta “emaitzen” esparruetan aurreikusi diren ekintza bakoitzeko (Van Nistelrooy eta Van de Water, 1998, 50. orr.). Horrela, EFQM ereduak helburuen arabeko kontabilitatearekin edo erantzukizun zentroekin lotutako kontabilitatearekin lotura zuzena duela esan genezake, hau da, aurreikusitako helburuen lorpenaren azterketa eta lorpen edo hutsegite horien arduraren zehaztapena kontutan hartzen duen kontabilitatearekin (Blanco, 2008, 261-263. orr.).



### **3.3.3. EFQM EREDUAREN GARAPENEK KUDEAKETAREN INFORMAZIO-SISTEMETAN IZANDAKO ERAGINA**

EFQM ereduak kudeaketa-kontrolarekin eta zehazki, kudeaketa-kontabilitatearekin duen loturarekin jarraituz, azpimarragarria da 1999. urtean abian jarri zen eredu berriaren, emaitzen izaeraren inguruan egindako aldaketa. Izan ere, “Enpresa Emaitzak” terminoak helburu ekonomiko-finantzarioei egiten zien erreferentzia. Eredu berriaren “Funtsezko Emaitzak” terminoak, ostera, ukiezinen esparruan erakundeak lortu dituen helburuak azpimarratzen ditu, horrela irabazi asmorik gabeko erakunde publiko eta pribatuentzako kudeaketa-kontrolerako baliagarria bihurtuz (Gómez eta beste, 2011, 491. orr.).

Aldaketa hori erabat koherentea da EFQM-aren bikaintasun ereduak bere izendapenarekin jasandako eboluzioarekin: “enpresa-bikaintasun eredu” izendapenetik “bikaintasun-eredua” izendapenera. 1999. urtetik aurrera, espresuki aitortzen da eredu hori ez dela soilik ohiko enpresen esparruan aplikatzen, esparru publikoan eta irabazi asmorik gabeko erakundeen esparruan ere eman daitekeela. Kontutan izan behar dugu irabazi asmorik gabeko erakundeen kasuan, eta orokorrean, ESE-en kasuan, emaitza ekonomiko-finantzarioek soilik ez dutela erakundeen lorpenen berri ematen, aldagai ukiezinak ere neurtu behar dira (AECA, 2001).

Bestetik, aipatzeko modukoa da EFQM ereduak 2010an jasandako aldaketen garrantzia KIS-en esparrurako. Orokorrean, esan genezake pertsoneri garrantzi gehiago ematen zaiela, 2010eko Bikaintasun Ereduan: pertsoneri lotutako aldagai ukiezinen neurketari eta kudeaketari garrantzi gehiago ematen zaie. Hala ere, neurketa hori ez da zertan neurketa “formala” izan behar. Izan ere, “egitateetan eta prozesuetan oinarritutako kudeaketa” kontzeptua zabaldu egiten da 2010eko bertsioan, “prozesuetan oinarritutako kudeaketa” soilik ezarriz. Horrela, intuizioaren garrantzia aitortzen da, erabakiak hartzerako orduan tresna baliagarri bezala (Luengo eta beste, 2011).

Gure ustez, fase honetan KIS-a formalen mugekin topatzen gara: ohiko kontabilitate sistemetan eta kudeaketarako adierazle sistemetan oinarritutako erabaki-hartze prozesuek zailtasunak dituzte, zenbait aldagai ukiezin neurtzerako orduan. Izan ere, errazago eta egokiago izan daiteke aldagai ukiezinen kontrola modu intuitiboan edo ez formalean gauzatzea: hori kudeatu beharreko informazioaren izaerak zehaztuko du (Amat, 2003, 34. orr.). Beraz, zenbait kasutan, KIS formalak (adierazleen

sistemak) eta Informalak (intuizioa edo enpresa-kultura) tarteka daitezke erakundearen erabakitze-prozesuak bideratzeko (Amat eta Soldevila, 2006, 13-14. orr.). Ikuspegi honek bat egiten du ereduaren azken eguneraketak ezartzen duen filosofiarekin, hau da, malgutasunarekin eta berrikuntzarekin.

### **3.4. EFQM EREDUA EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEETAN**

Erabateko Kalitatea kudeatzeko ereduak irizpide orokorrak edo unibertsalak izan arren, sektore bakoitzari egokitu behar zaie (Shin eta beste, 1998). Lan honetan, bi multzo desberdinduko ditugu: alde batetik, irabazi asmorik gabeko erakundeak eta bestetik, ekonomia sozialaren eragile nagusia diren kooperatibak.

#### **3.4.1. EFQM EREDUA IRABAZI ASMORIK GABEKO ERAKUNDEETAN**

90. hamarkaren bukaeran oso aipamen zientifiko gutxi zeuden kalitatea eta irabazi asmorik gabeko erakundearen inguruan. Ordutik alor horri buruzko jakin-min zientifiko eta profesionala handitu egin da. Zentzu horretan, erabateko kalitatearekin lotuta, Oosterhoff-ek neurketa eta ebaluazioa nabarmentzen ditu, irabazi asmorik gabeko erakundeetan bereizgarri bezala. Izan ere, aldagai bereziak kontrolatu behar dira mota horretako erakundeetan (pertsonek motibazioa eta erabiltzaileen asebetetzea, esate baterako) eta beraz, neurketaren funtzioak garrantzi esanguratsua eskuratzen du (Oosterhoff, 1999).

Egungo egoera sozio-ekonomiko konplexuan, irabazi asmorik gabeko erakundeek haien iraunkortasuna bermatu behar dute: etengabeko hobekuntza sustatu behar dute, erabiltzaileei eta onuradunei ahalik eta zerbitzu onena eskainiz. Horretarako hainbat tresna erabil dezakete irabazi asmorik gabeko erakundeek: *Balanced Scorecard*, *Benchmarking*-a edo Erabateko Kalitatearen Kudeaketarako tresna holistikoak, besteak beste.

Kalitatea da irabazi asmorik gabeko erakundearen efizientzia eta eraginkortasuna hobetzeko aldagairik nagusietako bat. Irabazi asmorik gabeko erakundearen helburua, batez ere zerbitzuak eskaintzen dituztenen kasuan, erabiltzaile edo onuradunen beharrezko asebetetzea da. Erakundearen jardunaren neurketa sistemek asebetetze hori neurtu behar dute (Hudson, 2007, 132. orr.). Horrez gain, irabazi asmorik gabeko erakundeetan, kalitatea honela ere ulertzen da: prozedura estandarrak finkatzea,

erakundearen eraginkortasuna eta efizientzia bermatze aldera (Al-Tabaa eta beste, 2013).

Beraz, uste orokorra da mota honetako erakundeek haien eraginkortasuna eta efizientzia hobetu dezaketela Erabateko Kalitatea kudeatzeko sistemak inplementatuz: filosofia horretatik eratorritako metodologiak eta tresnak (gure ustez, KIS-ak bereziki), etengabeko hobekuntza egitura edo sistematiza dezakete (Fredriksson, 2007, 704. orr.).

Espainiaren kasuan, bertako irabazi asmorik gabeko erakundeek, 2000. hamarkadan zehar, Bikaintasuna bultzatzeko ekimenak bultzatu dituzte, haien funtzionamenduan hobekuntzak egiteko asmoarekin. Horretarako, bi irizpide erabili dira: mota horretako erakundeentzat bereziki sortutako ereduen aldeko ikuspegia eta bestetik, EFQM ereduan oinarritutako sistemak erabiltzearen aldekoa (Juaneda, González eta Marcuello, 2011, 114. orr.).

Aipatutako ereduak aplikatzeko arrazoiak desberdinak izan ohi dira: kanpo finantzazio pribatua jasotzen duten erakundeen kasuan, aipatutako ereduak erabiltzen dituzte haien kudeaketaren ziurtagiri gisa. Bestetik, onuradunetan zentratutako erakundeek autoebaluazioan zentratzen dira. Irabazi asmoa duen sektoretik (ohiko enpresa-sektorea) irabazi asmorik gabeko erakundeetara transferitutako tresna izan arren (horrek dakartzan aurkako jarrerekin) Erabateko Kalitatea aplikatu duten irabazi asmorik gabeko erakundeek modu positiboan baloratu dute kudeaketa-filosofia horren erabilera. Ondorioz, kudeaketa eredu horiek gero eta gehiago erabiltzen dira irabazi asmorik gabeko erakundeetan (Juaneda eta beste, 2011).

Horren harira, EFQM ereduaren etengabeko hobekuntzarako tresna aproposa izan daiteke irabazi asmorik gabeko sektorean: erakunde horien ebaluazioa eta planifikazio holistikorako tresna sistematikoa da, *benchmarking*-erako baliagarria. Edonola ere, EFQM ereduaren irizpideak irabazi asmorik gabeko erakundeetara moldatu beharko lirateke (Al-Tabaa eta beste, 2013).

Gure ingurune hurbilera jauzi eginez, Barberok egindako ikerketan (2008), Bizkaiko hirugarren sektore sozialeko erakundeak aztertu ziren, kalitatearen kudeaketarekin eta kudeaketaren kalitatearekin lotutako sistemen inguruko informazioa bilduz (ezarpena, hirugarren sektoreko erakundeei moldaketa, oztupoak eta abar). Azterketa horretan, EFQM adierazleen sistemak ere aztertu ziren. Helburua, adierazle sistema horiek ereduaren autoebaluazio prozedurarako erabiltzea da, baina hirugarren

sektoreko erakundeei moldatuta. Ondorioz, hirugarren sektoreko erakundeei aplikatu beharreko adierazleak diseinatzeko beharra aipatzen du autoreak (Barbero, 2008).

Irabazi asmorik gabeko erakundeen zerbitzuen kalitatea neurtzea ez da egiteko erraza, zerbitzuen izaera multidimentsionala dela eta. Bereziki zaila da neurketa hori gauzatzeko adierazleak diseinatzea (Malley eta Fernández, 2010).

### **3.4.2. EFQM EREDUA KOOPERATIBETAN**

Bikaintasunaren inguruko lan zientifikoek erabateko eragina izan dute enpresen administrazio eta zuzendaritzaren pentsamenduan. Lan horiek enpresa-kulturaren garrantzia azpimarratu zuten erakundeen arrakastan. Horren harira, kooperatibek abantaila berezia dute: balio eta printzipio kooperatiboetan errotutako enpresa-kultura sendoa. Kooperatiben printzipioek egiten dute bete-betean bikaintasunaren ideiarekin, batez ere, kudeaketa demokratiko kontzeptuarekin. Aipatu kultura kooperatibo horrek "ohiko" enpresa-printzipioak gidatzen ditu, azken horiek balio-kooperatiboen gauzatzeari lotuta egonik (helburu kooperatiboak lortzeko bitarteko edo tresna gisa): errentagarritasuna, produktibitatea, hazkundea, efizientzia edo ekonomia, esate baterako (Rodrigo, 1995).

Morales Gutiérrez-ek kooperatiben eta EFQM ereduaren inguruan egindako ikerketetan oinarrituz<sup>53</sup>, kudeaketa moda horrekiko izaera kooperatiboak duen lotura nabaria azpimarratzen du, kudeaketa demokratikoa eta erabakitze prozesuan kooperatiba-bazkideek duten parte-hartzerako gaitasuna aipatuz. Elementu horietan oinarrituta, Kooperatiben Kudeaketa Eredua delakoak abantaila konpetitibo argiak ditu gainontzeko enpresekiko: autoreak etorkizuneko enpresa moduan izendatzen du kooperatiba, errendimendu altuko enpresa moduan (Morales, 2006).

Revuelto, Balbastre eta Redondo (2012) lanean, egileek balio eta printzipio kooperatiboen eta EFQM ereduaren arteko sinergiak azpimarratzen dituzte. hezkuntza-kooperatiba baten kasuaren azterketan, egileek nabarmentzen dute zelan kooperatiba izaerak eredu horren ezarpena erraztu duen, aldi berean kooperatiba izaera bera indartuz. Horrez gain, eredu horrek estrategiaren diseinuan, ezarpenean eta kontrolean

---

<sup>53</sup> Ikerketa enpirikoak, kooperatiba eta EFQM ereduaren inguruan: Irizar kooperatibaren kasua (Forcadell eta Guadamillas, 2002); Andaluziako kontsumo kooperatibak, autoebaluazio tresna gisa (Espasandín eta Ortigueira, 2006); kooperatibak kapital-sozietateekin alderatuz, giza-baliabideei dagokienez (Hernández Perlina, 2003); Euskal Autonomi Erkidegoko kooperatiben eta kapital-enpresen arteko alderaketa EFQM ereduaren bitartez (Landeta eta beste, 2006).

duen eragin positiboa azpimarratzen dute: epe laburrean oinarritutako ikuspegia alboratu eta kooperatibek epe luzean zentratzen dira, helburuak eta ekintzak modu koherentean eta sistematizatuan zehaztuz. Hau da, prozesu estrategikoaren aurreikuspena eta kontrola arrazionalagoa da aipatutako ereduaren eraginez.

Hala ere, atal honetan arrazionalizazioari ñabardura bat egin behar zaio: EFQM ereduak pertsonen parte-hartzea eta inplikazioa areagotu du, bai helburuak finkatzerako orduan, bai proposamenak diseinatzeko orduan ere. Kooperatibaren bazkideen parte-hartzea ahalbideratu da, kooperatibaren pertsonen adimen intelektual eta emozionala askatuz. Guzti horrek kudeaketarako informazio-sistema informalen erabilera sustatu du (intuizioa, malgutasuna...). Azken finean, planifikazio, kontrol eta informazio-sistema integratzaileak garatzea gomendatzen da, hau da, aldi berean arrazionalizazioan eta intuizioan oinarritutako prozesu estrategikoak, erabakiak hartzeko unean sistematizazioa eta malgutasuna uztartuz (Revuelto eta beste, 2012, 252-254. orr.).

Vidal González (2006) unitate produktiboez harago doa eta EFQM ereduaren erabilera proposatzen du talde kooperatiboen esparruan<sup>54</sup>. Bereziki, kudeaketaren kalitatearekin lotutako informazioaren transmisio horizontalean jartzen du arreta autoreak: informazio fluxu hori kooperatiba taldeen artean gauzatzea beharrezkoa da, prozedurak eta arauak kooperatiben artean elkarbanatzeko.

Marban Flores-ek Espainiako Castilla-Leoneko nekazaritza-kooperatiba batzuen kasua aztertu zuen ("Toledoko Mendiak" kalitate ziurtagiria duten "Almazaras" Kooperatiben kasua, olioaren sektorekoak). Bere ustez, kooperatiba horien tamaina txikiak haien kalitatearen kudeaketa-gaitasunei eragiten die. Inbertsio ahalmen txikiagoa daukate eta beraz, kalitatearen kudeaketa sistemak diseinatzeko eta aplikatzeko zailtasun handiagoa dute (Marban, 2005, 204. orr.).

Enpresa txiki eta ertainen baliabideen muga horiek kontutan hartuta (kalitate departamenturik ez), Vidal Gonzálezek (2006) EFQM ereduaren erabilera gomendatzen du: dagoeneko diseinatuta dagoen eredu izanik, kooperatibek jadanik eratuta dagoen ezagutza berezi bat eskura dezakete (*know-how*), kanpo-zerbitzuak kontratatatu gabe eta haien ezaugarrietara moldatuz.

---

<sup>54</sup> Vidal González-ek (2006) ekonomia sozialeko taldeen (kooperatiba-taldeak) eta *Keiretsu* izeneko japoniar enpresa-taldeen arteko harremana azpimarratzen du: bi enpresa ereduak filosofia berdintsuan oinarritzen dira (pertsonen parte-hartzea, erantzukizuna, talde lana...).

Bestetik, kooperatiba-taldeei aplikatutako EFQM autoebaluazio prozesua *Benchmarking* tresna oso ahaltsua izan daiteke talde horien etengabeko hobekuntza ziurtatzeko: talde osoaren autoebaluazioak taldekideen arteko alderaketa ahalbidera dezake, erreferentziatzat hartuz taldeko esperientziarik onenak eredu horren parametroen arabera. Esan bezala, prozedura honen helburua taldekideen etengabeko hobekuntza da: horretarako, autoebaluazio fase desberdinak behar izango dira, bata bestearen atzean. Autoebaluazio prozedura bateratua gauzatzeko, kalitatearekin lotutako datuak modu egokian bildu, sailkatu, interpretatu eta igorri behar dira. Horretarako, Vidalek (2006) kalitatearen informazio-sistemen erabilera proposatzen du. Sistema horietan, ISO-9000 arauak finkatutako erregistroak eta bestelako datuak bilduko lirateke (merkatu-azterketak, langileen gomendioak eta proposamenak...).

Kalitatearen informazio-sistemen diseinuari dagokionez, taldekideen informazio-beharrak ezagutu beharko ditugu, bai erakunde mailan, bai talde mailan. Informaziorako eta Komunikaziorako Teknologia berriak (IKT tresnak) erabiltzea beharrezkoa da, prozesua sinplifikatzeko. Informazio-teknologiek erabateko garrantzia dute erakundeen kudeaketan eta bereziki, erakundeen kudeaketaren kalitatean. Kooperatibetan eta enpresa parte-hartzaileetan are gehiago: izan ere, teknologia berriek pertsonen parte-hartzean eragin positiboa dute. Edonola ere, zenbait kasutan oztopoak egon daitezke IKT tresnak erabiltzeko, adibidez, bazkide eta langileen adina: hori da Espainiako Gaztela-Mantxako nekazaritza-kooperatiba batzuen kasua (Marban, 2005, 205. orr.).

Hala ere, pertsonen jarrera aurreikusi ezina da, eta beraz intuizioak pisu handia dauka pertsonen parte-hartzea sustatzen duten enpresetan (Horowitz eta Horowitz, 1999). Arazorik konplexuena, informazioaren jasotzaileak eta informazio eskuragarria zeintzuk diren izendatzean datza. Informazio hori ahalik eta modu zabalenean igorri beharko litzateke, kooperatiben printzipioei jarraituz (Agirre, 2001).

Gure ingurune hurbilean, zehazki, Euskal Autonomi Erkidegoaren kasuan (EAE), esanguratsua da EFQM ereduak kooperatibetan duen ezarpena, beste forma juridikoekin alderatuta: eredu horren bitartez gauzatutako autoebaluazio prozesuan nabarmentzen dira EAEko kooperatibak. Mondragon Taldearen eraginak berebiziko garrantzia du ezarpen horretan, bere kooperatibetan eredu horren alde egin duelako.

Tamainaren aldagaia ere kontutan hartu beharra dago: EAEko kooperatiben tamaina batez-bestekoa baino altuagoa da eta horrek ereduaren aplikazioa errazten du, erakundeak bere esku dituen baliabideengatik (Agirre eta beste, 2006).

Bestetik, sektorearen ikuspegitik, hezkuntza-kooperatibak dira esanguratsuenak (Mugarra, 2005a): Arrizabalaga eta Landetaren arabera (2007 eta 2008), eredu hori ezartzeko hezkuntza-erakunde aurre-unibertsitariorik egokienak hezkuntza-kooperatibak dira.

### **3.5. EKONOMIA SOZIALEKO ERAKUNDEETAN EFQM EREDUARI EGOKITUTAKO INFORMAZIO-SISTEMAK: KUDEAKETA OREKATURAKO ADIERAZLEEN SISTEMAK**

EFQM ereduak bera ezin da helburu bezala hartu, hau da, "kudeaketa-kontzeptuak ez dira modu mimetikoan ezarri behar, kudeaketa-modei jarraitzeagatik edo interes-taldeen presioagatik. Aitzitik, enpresak hobetzeko ikuspegi pragmatiko eta inkrementala behar da, kudeaketa jarduerak egoera eta toki bakoitzeko arau kultural eta muga ekonomiko eta sozialetara egokitu behar dira" (Heras, 2008, 30. orr.).

Idea horrekin lotuta, eredu hori ezin da ezarri soilik kalitate ziurtagiri bat lortzeko asmoarekin (kanpora begirako aplikazioa). Marketin alorrera mugatuko ginatete Bikaintasun eredu horrela ulertuz gero. Gure ustez, TQM filosofian oinarritutako edozein kudeaketa-eredu martxan jartzeak, kanpo komunikazioaz harago joatea eskatzen du eta horrek nahitaez behartuko gaitu eredu horri egokitutako kudeaketarako informazio-sistemak garatzera eta zehazki, kudeaketarako adierazleen sistemak diseinatzen. Adibidez, (González Sánchez, 2003) lanean BSC eta EFQM ereduaren arteko integrazioa proposatzen da. Helburua, erakundeen etengabeko hobekuntza.

Kooperatiben kasuan berezitasun bat topa genezake: kooperatiben balio eta printzipioek bat egiten dute EFQM ereduarekin bete betean. Are gehiago, izaera kooperatiboak bere aplikazioa errazten du eta aldi berean, eredu horrek kooperatiben balio eta printzipioetan sakontzeko aukera ematen du. Bestetik, kooperatiben jardunaren planifikaziorako eta autoebaluaziorako tresna aproposa da, enpresa jardueraz harago balio eta printzipio kooperatiboak gidatzeko aukera ematen duelako.

Kasu bietan, irabazi asmorik gabeko sektorean eta kooperatibismoan, EFQM ereduaren araberako planifikazioa eta kudeaketa-kontrola modu arrazionalen gauzatzea hobesten du aipatu ereduak, kudeaketarako adierazleen sistemak erabiliz. Hala ere, ereduak berak (eta baita ekonomia sozialak ere) ez du ukatzen kudeaketa intuitiboak izan dezakeen pisua. Hori dela eta, adituek bi planifikazio eta kontrol irizpideak integratzeko gomendioa egiten dute, aipatu irizpideen osagarritasuna ahalbideratuz.

Azken hausnarketa bezala, zera ondoriozta dezakegu: literatura zientifikoaren arabera, EFQM adierazle-sistemek, haien izaera multidimentsional eta holistikoa kontutan hartuta, ekonomia sozialeko erakundeen “kudeaketa orekatua” ahalbideratzeko aproposak izan daitezkeela, hau da, haien kudeaketa ekonomi-finantzario eta soziala hobe dezaketela.



## **4. IKASTOLEN KOOPERATIBA-MUGIMENDUA**

Kapitulu honetan, ikastolen berrikuspen kontzeptuala gauzatu nahi dugu. Ikastolek berebiziko garrantzia dute euskal kooperatibismoan. Horrez gain, gizarte berrikuntzaren eredu gisa ere definitu izan dira. Esparru akademikotik, behin eta berriro azpimarratu izan da Ikastolen Mugimenduaren izaera pragmatikoa. Zehazki, zenbait ikerlarik mugimendu horren ezaugarri kooperatiboaren teorizazio beharra nabarmendu dute. Gure helburua, teorizazio kooperatibo hori gauzatzea da. Helburu hori betetzeko, Ikastolek Ekonomia Sozialaren barnean duten kokapena finkatuko dugu.

Zeregin horretan hasi aurretik, hezkuntza-kooperatiben sektorearen dimentsioa zehaztuko dugu (Bengoetxea, 2018, 4-5. orr.): EAEn ikastolak, ikastetxeak eta lanbide-heziketako ikastetxeak daude. Unibertsitate-mailan, ordea, Mondragon Unibertsitatea. Hezkuntza-sistemaz harago, euskararen irakaskuntzaren esparruan, euskaltegiak daude (adibidez, Euskaraz Kooperatiba, hau da, AEK). Kooperatiba horietatik gehienak, Konfekoop Euskadiko Kooperatiben Konfederazioan elkartuta daude (lehen Erkide-irakaskuntzan zeuden federatuta, Erkide Euskadiko Kooperatiben Federazioaren hezkuntza-kooperatiben taldea, alegia): 86 irakaskuntzako kooperatiba daude guztira federatuta. Kooperatiba-motaren arabera, honako hauek dira datuak: gurasoen kooperatibak (kontsumo-kooperatibak, erabiltzaile gurasoak dituztenak), 48; irakasleen eta irakasleak ez diren langileen kooperatibak (lan elkartuko kooperatibak), 12; eta kooperatiba integralak (aipatutako bi esparruak barne hartzen dituztenak), gainerako 24ak. Azken urteetan, irakaskuntzako kooperatiben kopuruak gora egin du: gaur egun, kooperatiba 86 dira, guztira. EAEko itunpeko sarearen %35 inguru osatzen dute.

### **4.1. HEZKUNTZA-KOOPERATIBAREN ZENTZUA**

Espainiako hezkuntza sistemaren barruan, hezkuntza-kooperatibak hirugarren bide gisa sortzen dira, hezkuntza publikoa eta ohiko hezkuntza pribatuaren artean (Fernández Guadaño, 2000, 60-61. orr.; Fuentes Viñas eta Corchon, 2002, 51. orr.). Irabazi asmorik gabeko enpresa aukera da honako hau, gizarteari zerbitzu bat emateko jaioa. Giza taldetik sortzen da zuzenean, eta jarduera akademikoko eragileen artean “auto-kudeatzen” da, hau da, ikasle, guraso, irakasle eta beste langileak, administrazioa, etab. (Fuentes Viñas eta Corchon, 2002, 65-66. orr.). Ikuspuntu

honetatik, hezkuntza sistemaren demokratizazioa bultzatzen duen esperientzia da, baita berrikuntza pedagogikoak ahalbideratu (Huedo eta Albelda, 2000, 115. orr.) eta tokiko kulturak babesten laguntzen dituen (Delcán, 2000, 149. orr.).

Ondorioz, esan daiteke kooperatiba izaera erabat erabilgarria dela hezkuntzaren arloan, bereziki bere neutraltasun eta parte-hartze demokratikoari esker, baita bere autonomia eta gizartearekiko interesagatik ere (Fernández Blanco, 2000, 80. orr.). Beraz, hezkuntzaren garapenerako baliabide paregabea da, araututako irakaskuntzan, arautu gabeko irakaskuntzan, haur hezkuntzan, lehen hezkuntzan, bigarren hezkuntzan, eta baita goi mailako hezkuntzan ere, bai lanbide heziketan zein unibertsitate mailakoan ere (Díaz de Cerio, 2000, 123-124. orr.).

Espainiar Estatuaren kasua mundu mailako erreferentzia bihurtu da hezkuntzaren kooperatibizazioaren esparruan, izan ere, hezkuntza-kooperatibek irakaskuntza sistemaren oinarri edo zutabe garrantzitsua bihurtu dira (Fernández Blanco, 2000, 77. orr.).

hezkuntza-kooperatiben iturburua 60. hamarkadan daukagu, batez ere Katalunia eta Euskal Herrian diktaduraren aurkako erantzun gisa. Bigarren fase gisa, 70. hamarkadan eta 80. hamarkadaren hasieran lan elkartuko kooperatibak sortu ziren, industri krisiak eta magisteritza tituludunen langabeziari aurre egiteko bide gisa (Fernández Blanco, 2000, 77. orr.; Fernández Guadaño, 2000, 70-74. orr.).

Badago ezberdintasun nabari bat beste garai batzuetako hezkuntza-kooperatibak eta gaur egunekoak alderatuz gero; lehengo garaietan inguru egonkor eta arriskurik gabekoan ibiltzen ziren, eta aldaketak nahiko ulerterrazak izaten ziren epe labur eta ertainean. Horrela ere, lehia eskasa jasaten zuten eta handitze maila egonkorra, jaiotze tasa altuak direla eta. Gaur egun, hala ere, ingurunea dinamikoagoa eta lehiakorragoa da (Delcán, 2000, 150-154. orr.), ekonomiaren globalizazioaren ondorioz, informazioaren gizartean sartuta bete-betean (Delcán, 2000: 155; Fernández Guadaño, 2000, 56-57. orr.). Beste ezaugarri garrantzitsu bat finantziario arazoak dira, neurri handi batean administrazioaren arbitrariotasunaren erruz (Zelaia, 1997, 84. orr.).

2000. urtetik aurrera, eta ingurune konplexu eta lehiakor honetan ibilita ere, arrakasta eta egonkortasun aro batean sartu dira kooperatiba hauek. Afiliazio eta fakturazio maila altuak dituzte hezkuntza-kooperatibek, eta egoera ekonomiko egonkorra dute, beren diru sarrerak egonkortzea lortu dutelako. Horrez gain, subentzio

publikoak erakartzen dituzte, eta lehiakortasuna bermatzen duten prezioak eskaintzen dituzte, kostuak asetzeko gai direnak (García-Gutiérrez, 2000, 178. orr.).

Beste alde batetik, bere izaera kooperatiboaren ondoriozko arazo batzuk ere badituzte hezkuntza-kooperatibek: bere bazkideek hasierako diru ekarpen handia egin behar dute, eta horren ondorioz, beste izaera juridiko batzuetatik datozen elkarreetako langile batzuek ez dute erraz ikusten hezkuntza-kooperatiba berri bat sortzea (Fernández Blanco, 2000, 79. orr.).

Etorkizunerako lan ildo gisa, eta ingurune berri honetan ibiltzeko, derrigorrezkoa da erakunde hauen efikazia handitzea. Hori lortzeko, arlo akademikoan berrikuntza indartuz (adibidez, teknologia berrien erabilera bultzatuz), eta kudeaketa arloan kalitatearen eskakizunak betez (Delcán, 2000, 151. orr.; 158-167. orr.). Guzti hori hezkuntza-kooperatiben jomugak lortzeko bide bezala erabili behar da: eraginkortasuna (efizientzia), errentagarritasuna, produktibitatea, berrikuntza, hobekuntza, hazkundea, eta, azkenik, hezkuntzaren kalitatea (Fuentes Viñas eta Corchon, 2002, 73. orr.).

Hezkuntza-erakundeen antolakuntzan bi ikuspuntu ezberdin ditzakegu: komunitatea, hau da, parte hartzaileen arteko harreman afektiboen taldea, eta enpresa, hau da, helburu konkretu batzuek lortzeko bide gisa, eraginkortasuna (efikazia eta efizientzia) lan ildo gisa dituen (Sánchez Alonso, 1975, 50-52. orr.). Bideragarritasun ekonomikoa eta hezkuntza, beraz, ez dira ideia kontrajarriak izan behar. Era berean, bi kontzeptuetako bat ezin da bestearen gaineratik jarri, bestela, hezkuntza-kooperatibaren proiektua bera kolokan jar daiteke (Moreno Ruiz, 2000, 85. orr.). Beraz, oreka bilatu behar da enpresa ikuspegia eta hezkuntza ikuspegiaren artean: izan ere, hezkuntza etorkizuna baldin bada, hori bermatu behar duten erakundeek bideragarriak izan behar dute, arlo ekonomikoa eta alor soziala era egokian orekatuz (Fernández Blanco, 2000, 80-81. orr.).

Azkenik, esan beharrekoa da esparru profesional eta akademikoan ere hezkuntza baloreak ikuspuntu kooperatibotik garatu eta sustatzeko beharra ikusten dela; hau da, hezkuntza mailako kooperatiben izaera teorizatu beharra dagoela. Gaur eguneko teorizazio gabezia honek, eta gizartearekiko komunikazio urriak kalte egin dio hezkuntza-kooperatiben mugimenduari, azkenean irabazi asmoa duen hezkuntza pribatuaren arloan lerrotatu izan dutelako (Fernández Blanco, 2000, 80. orr.).

Hala ere, hezkuntza-kooperatibak zerbitzu publiko bat emateko xedearekin sortzen dira, eta ez dute irabazi asmorik, beste proiektu pribatu kapitalista batzuek ez bezala. Zentzu honetan, mota horretako kooperatibek erakunde publikoen antza hartzen dute, eta beraz diskriminaziorik gabeko eta elitismorik gabeko antolaketak dira. Hori dela eta, “benetako” eskola publikoa direla esaten dute autore batzuek, izan ere demokratikoak, kalitate handikoak, autogestionatuak eta gizarteari zerbitzu emateko erakundeak dira, eta kalitate handiagokoak (Fuentes Viñas eta Corchon, 2002, 53-56. orr.).

Azken hausnarketa batekin bukatuko dugu azpi-atal hau, hezkuntza-kooperatibaren azalpen sintetiko eta sakon bat emanez: “Askotan, publiko-pribatu dikotomiarekin<sup>55</sup> lotutako analisi sinplistaren atzean irakaskuntzako kooperatibaren ereduak ezkutuan geratzen da (...). Irakaskuntzako kooperatibak hezkuntza-komunitate osoaren konpromisoan oinarriturik daude, eta komunitate hori ikasleek, gurasoek, irakasleek eta irakasleak ez diren langileek osatzen dute. Hezkuntza-eredu kooperatiboak helburu komuna izan behar du, denak gogobetetzen dituena, eta denek inspirazio-iturritzat hartu behar dute helburu hori” (Bengoetxea, 2018, 6. orr.).

## **4.2. HEZKUNTZA-KOOPERATIBAK ETA NAZIOARTEKO ALIANTZA KOOPERATIBOA**

Hezkuntza-kooperatibaren ezaugarri nagusia, Nazioarteko Aliantza Kooperatiboaren zazpi printzipioak betetzen dituztela da, zalantzarik gabe (Bengoetxea, 2018, 11-10. orr.).

1. Atxikipen boluntarioa eta irekia. Printzipio hori bai langileei, bai erabiltzaileei begira aplikatzen da. Edonola ere, delako kooperatibaren estatutuetan ezarritako baldintzak hartu beharko dira kontuan, eta kontseilu errektoreak formalki onartu beharko ditu bazkide berriak.
2. Kontrol demokratikoa. Bazkideek erakundearen kontrol demokratikoa dute, hezkuntza-proiektua demokratikoki eratzen baita “pertsona bat, boto bat” irizpidearen arabera.

---

<sup>55</sup> Bengoetxearen ustez, (2018, 13. orr.): “Kooperatiba ez diren eredu publiko eta pribatuetan, irakasleengandik, irakasle ez diren langileengandik eta gurasoengandik urrun daude, edo egon daitezke, erabakiguneak. Horixe gertatzen da bai eredu publikoan, bai kooperatiboa ez den pribatuan, jabeak ez baitira ez irakasleak eta ez gurasoak”.

3. Bazkideen parte-hartze ekonomikoa. Ezinbestekoa da kapital-ekarpena egitea bazkide izateko, baina ekarpen horren zenbatekoa ez da inoiz oztopo bat izan bazkide kooperatibista berriak onartzeko (hezkuntza-kooperatibaren irakaskuntza proiektua zabaltze aldera).
4. Autonomia eta independentzia. Ezinbesteko printzipioak, hezkuntza-kooperatibaren proiektu autogestionatua garatzeko.
5. Heziketa, prestakuntza eta informazioa. Hezkuntza-kooperatibek euren gain hartzen dute bazkideei eredu kooperatiboari buruzko prestakuntza ematea.
6. Elkar-lankidetzak, kooperatibaren arteko lankidetzak. Euskadiko irakaskuntzako kooperatibek argi eta garbi praktikatu dute printzipio hori. Konfekoop-en, Euskadiko Kooperatibaren Konfederazioan integratuta egoteaz gain<sup>56</sup>, badaude bestelako integrazio adibideak: gure lanaren objektua den Euskal Herriko Ikastolak Europar Kooperatiba Elkarteak, Mondragon Unibertsitatea, Hete (Heziketa teknikoko elkarteak), Eusko Ikastola Batza (EIB), Ikasgiltza, Euskaltegiak. Azkenik, Erkide-Irakaskuntza UECEko kidea da, estatuko irakaskuntzako kooperatibak ordezkatu dituen elkartekoa.
7. Gizartearekiko interesa. Hezkuntza-kooperatibek komunitatearekiko duten interesa nabaria da, komunitateak berak bultzatuta sortzen baita eta komunitatearen beharrezak betetzen baititu. Irakaskuntzako kooperatibek ekarpena egiten diote euren inguruneari, eta tokiko garapena bultzatzen, kultura-, ekonomia- eta gizarte-arloetan eragile dinamizatzaile gisa. Ildo horretan, aipatzekoa da Euskadiko kooperatiba gehienek 50 urte inguru dituztela; alegia, euren tokiko inguruneetan ondo finkatutako eta errotutako erakundeak direla.

### **4.3. HEZKUNTZA-KOOPERATIBEN ERREGIMEN JURIDIKO ETA FISKALA**

Irakaskuntzako kooperatibaren arauketa aztertu baino lehen, euskal hezkuntza-sistemaren nondik norakoak aipatu beharko genituzke. Horrela, Ikastetxeak bi motatan

---

<sup>56</sup> Aurretik, Erkide-Irakaskuntzan integratuta zeuden hezkuntza-kooperatiba hauek: EAEn titulartasun kooperatiboa zuten ikastetxeak ordezkatu zituen erakundeak, alegia, Erkide lan elkarteko kooperatibaren federazioan bertan barnebildutako azpi-taldea. Ondoren, Erkide lan Konfekoopen integratu (edo "diluitu") da (ikus [www.konfekoop.coop](http://www.konfekoop.coop), 2020/04/13an begiratua).

sailkatuta daude: publikoak eta pribatuak<sup>57</sup>. Bestetik, ikastetxe pribatuak itunpekoak izan daitezke (LOEren 108.4. artikulua): hezkuntza-itunaren bitartez, hezkuntza-zerbitzua zerbitzu publikoa da; beraz, hezkuntzaren zerbitzu publikoa ikastetxe publikoek<sup>58</sup> eta itunpeko ikastetxe pribatuek eskainiko dute. Lege-sailkapen *horren arabera, irakaskuntzako kooperatibak hezkuntza-zerbitzu publikoa* ematen duten itunpeko ikastetxe pribatuak dira (Bengoetxea, 2018, 4-5. orr).

Euskadiko hezkuntza-kooperatibak Euskadiko Kooperatiben abenduaren 20ko 11/2019 Legearen 109.1. artikuluan daude araututa: “irakaskuntza-kooperatibak dira irakaslanak egiten dituztenak jakintza edo prestakuntzako edozein maila, etapa, ziklo, gradu eta modalitatean. Eskolaz kanpoko ekintzak eta haiekin zerikusia dutenak ere egin ditzakete, eta era berean, eskola-zerbitzu osagarriak eman, eta irakaslanak errazten dituzten zerbitzu guztiak”.

Artikulu horren arabera hezkuntza-kooperatibak hezkuntza arloan diharduten kooperatibak dira, edozein maila edo ziklotan, hezkuntza edo jakintzaren edozein mailatan (haur-hezkuntzan, lehen hezkuntzan, bigarren hezkuntzan, batxilergoan, lanbide-heziketan eta unibertsitatean). Era berean, eskolaz kanpoko jarduerak eta jarduera osagarriak ere egin ditzakete.

Hiru hezkuntza-kooperatiba mota bereizten dira, horiek osatzen duten bazkideen arabera: guraso edo ikasle kooperatibak (kasu honetan kontsumo kooperatiben arauketa aplikatzen zaie, 109.2. artikulua arabera), irakasle eta irakasle ez diren langileen kooperatibak (kasu honetan, lan elkartuko kooperatiben arauketa aplikatuko zaie, 109.3. artikulua arabera), eta azkenik, kolektibo horiek kooperatiban barnebiltzen dituzten kooperatiba integralak (Gadea, 2001, 262-263. orr.).

Azken kasu horretan, 109.4. artikulua arabera, estatutuetan aurreikusiz gero, integrala edo sektoreartekoa izan daiteke irakaskuntza-kooperatiba; horretarako, batetik, gutxienez irakasle eta irakasle ez diren langile gehienak bildu behar dira, eta,

---

<sup>57</sup> LOEren (2/2006 Lege Organikoa, maiatzaren 3koa, Hezkuntzari buruzkoa) 108.1. artikulua. Lege horrek LODE (8/1985 Lege Organikoa, uztailaren 3koa, Hezkuntzarako eskubideari buruzkoa) aldatu zuen. Ondoren, LOMCEk (8/2013 Lege Organikoa, abenduaren 9koa, Hezkuntza-kalitatea hobetzekoa) 2006ko LOE aldatu zuen.

<sup>58</sup> “Sektore publikoan, jabetza publikoko ikastetxeak daude. Hezkuntza administrazioa da ikastetxe horien titularra, eta hark erabakitzen eta zehazten ditu kudeaketa-lerro nagusiak. Ikastetxe horietan, funtzionario publikoek egiten dute lan; beraz, administrazioarentzat egiten dute lan, eta oso autonomia mugatua dute, administrazioak ezarritako irizpideak bete behar baitituzte. Erabiltzaileen aldetik, gurasoak daude, guraso-elkarteetan antolatuta. Alegia, hiru interes bateratu beharra dago ikastetxe horietan” (Bengoetxea, 2018, 12. orr.).

bestetik, ikasle gehienak edo haien ordezkari gehienak. 110. artikulua, bi sektoreen edo taldeen (erabiltzaileak eta langileak) arteko oreka bermatze aldera, neurriak edo irizpideak proposatzen ditu (esate baterako, organo sozialetan gehiengo indartzeko aritzeko betebeharra, batzarretan hitz egiteko eskubidea arautzea, kide anitzetako organoetan lehendakariak txandatzeko sistema bat aurreikustea eta abar).

111. artikulua izaera publikoko erakundeak edo onura publikoko erakunde pribatuak bazkide erabiltzaile izatearen aukera arautzen du: erakunde mota horiek “bazkide erabiltzaile izan ahal izango dira ikasle adingabeen edo ezgaien legezko zaintza eta babesaren egikaritzean ari direnean edo beren mendeko etxe, egoitza edo establezimenduetan hartu dituzten ikasle adinez nagusiek beren ordezkari izateko ahalmena espresuki eman dietenean”. Horrela, hezkuntza-kooperatibetan inklusibitatea edo kolektibo zaurgarrienen parte-hartzea nolabait arautzeko bide juridiko bat ezartzen da.

Estatu mailan, berriz, uztailaren 16ko 27/1999 Legeak ez du ezberdintasun nabarmenik hezkuntza-kooperatibak definitzeko moduan. Bai ordea zerga araubidearen aldetik, izan ere, zerga aldetik badago ezberdintasun nabarmen bat Espainiako Estatua eta Euskadiren artean: EAEko hezkuntza-kooperatibak gizarte ekimeneak edo onura publikokoak izan daitezke, modu horretan onura publikoko elkarrekin antzerako izaera fiskala jasoz (mezenasgo jarduerari buruzko arauketa fiskala izan ezik). Berez, Euskadiko onura publikoko kooperatiba gehienak hezkuntza-kooperatibak dira.

EAEn gizarte ekimenezko edo onura publikoko kooperatibak espresuki araututa daude 64/1999, otsailaren 2ko Dekretuan, horren bidez onartzen onura publikoko kooperatiben prozedura eta baldintzen Arauketa, eta 61/2000, apirilaren 4ko Dekretuan berriz gizarte ekimenezko kooperatiban arautzen dira.

64/1999 Dekretuaren arabera, Euskadiko interes orokorretara bideratutako kooperatibek jasotzen dute onura publikoko izaera, eta beraien helburuan bilatu behar du: gizarte asistentzia, hezkuntza, kultura, zientzia, ikerketa, kirola, osasuna, garapenerako laguntza, ingurugiroaren defentsa, Ekonomia Sozialaren bultzada, bakea eta hiritartasunaren indartzea, edo antzerako beste edozein (3. art.). Beste alde batetik, eta beste zenbait betekizunen artean, irabazi asmorik gabeko erakundeak izan behar dute (5. art). Gizarte onurarako erakunde izaera lortzen duten kooperatibek,

beste eskubide batzuen artean, hobari, subentzio eta bestelako onura ekonomiko, fiskal eta administratiboak izango dituzte (4. art.).

61/2000 Dekretuaren arabera, gizarte ekimenezko kooperatiba izaera jasotzen dute irabazi asmorik gabeko kooperatibek, beraien izaera edozein delarik ere (lan elkartukoak, kontsumokoak, etab.), eta beraien helburua asistentzia zerbitzuak ematea da, osasunarekin lotutakoak, hezkuntza, kultura edo bestelakoak emanez, edo baita gizartetik baztertuta daudenen lan integrazioa ahalbideratuz ere, eta orokorrean ohiko merkatuak betetzenez dituen beharrianak betez (1. art). Beraz, bere izaeran duten ezberdintasun nabarmenez gain (1. art), Euskadiko gizarte ekimeneko kooperatiben beste ezaugarria irabazi asmorik ez edukitzea da. Ikuspuntu honetatik, Irabazi asmorik gabeko kooperatiba izaera jasotzeko, erakundearen barne araudietan espresuki jaso behar dute ezin direla bazkideen artean banatu jardueratik eratorritako emaitza positiboak.

Lehen esan dugun bezala, irabazi asmorik gabeko eta interes orokorreko izaera jasotzeak badu ondorio fiskalik ere. Horren ondorioz, Estatu mailako beste araudi batzuetara atxikita dauden erakunde batzuek ez bezala, gizarte ekimeneko edo onura publikoko kooperatiben izaera fiskala irabazi asmorik gabeko ohiko erakundeen berbera da. Horren ondorioz, gizarte ekimenezko eta onura publikoko euskal kooperatibak irabazi asmorik gabeko erakunde bezala hartu daitezke, bai juridikoki eta bai arlo fiskalean ere.

Erronkarik handiena, irakaskuntzako kooperatibak eta itunpeko gainerako ikastetxe pribatuak<sup>59</sup> bereiztea da (Bengoetxea, 2018, 12. orr.): “desberdintasunak printzipio kooperatiboetan daude, horiek gidatzen baitute irakaskuntzako kooperatiben jarduera, eta, beraz, horregatik ez dute zerikusirik itunpeko ikastetxe ez-kooperatiboekin. Hona hemen desberdintasunak: irabazi-asmorik ez izatea, kalitatezko hezkuntza-zerbitzua emateko asmoa baizik, pertsonak kapitalaren aurretik jarriz beti; jabetza kolektiboa, itunik gabeko ikastetxeen jabetza titularren esku egoten baita (eta, askotan, titularrak ikastetxeetatik urrun egoten dira); elkarrekiko laguntza; elkartasuna; eta hezkuntza komunitatearen auto-kudeaketa demokratikoa, eta ez eguneroko

---

<sup>59</sup> Erlijosoen ikastetxeen kasuan, jabetza erlijio-kongregazio batena izaten da: langileak soldatakoak dira eta erabiltzaileak, gurasoak dira. Ikastetxe horietan ere hiru interes bateratu behar dira, baina erabakiguneak urrun daude langile eta gurasoengandik (Bengoetxea, 2018, 13. orr.).



kudeaketan mugatuta dagoen autonomia bat. Irakaskuntzako kooperatibak, kooperatiba diren aldetik, gizartea eraldatzeko tresnak dira eta euren espaziotik harago heltzeko helburua dute. Hau da, kooperatiben eredua, demokraziaren, autogestioaren eta elkartasunaren printzipioetan oinarritua, gizarte osora hedatzea dute xede”.

## 9. taula

Euskadiko hezkuntza-kooperatiben arauketa juridiko eta fiskala.  
(iturria: norberak eginda).

Lege arauketa orokorra	Euskadiko Kooperatiba Legearen 109. artikulua (abenduaren 20ko 11/2019 Legea)
Jarduera	Hezkuntza formala eta ez formala
Motak	Erabiltzaileen kooperatibak (gurasoak), langileen kooperatibak (irakasleak eta bestelakoak) eta kooperatiba integralak (gurasoak eta langileak)
Irabazi asmoa	Ez (gizarte ekimeneko eta onura publikoko kooperatiben kasua)
Interes orokorra	Bai (gizarte ekimeneko eta onura publikoko kooperatiben kasua)
Trataera fiskala	Irabazi asmorik gabeko erakundeen trataera fiskala

## 4.4. IKASTOLEN MUGIMENDU KOOPERATIBOA

### 4.4.1. IKASTOLEN TEORIZAZIO KOOPERATIBOAREN BEHARRA

Euskal Herrian hezkuntza-kooperatibei buruz hitz egitea, Ikastolen Mugimenduaren esperientziaz hitz egitea da, bere garrantzi eta arrakastaz (Zelaia, 1997, 83. orr.).

Mugimendu honen jatorria eta garapena, lehengo mendean izandako euskal kulturaren eta euskararen krisian kokatzen da. Sektore publikoak eta ohiko sektore pribatuak krisi honi aurre egiteko izan zuten gaitasun faltak bultzatu zuen mugimendu hori. Guraso euskaltzaileen lanez eta gehienetan kooperatibaren forma juridikoaren bidez, mugimendu berri hau gorpuzten joan zen (Zelaia 1997, 83. orr.; Fernández, 1994).

Gaur egun, Ikastolak formula kooperatiboan oinarritutako erakundeak dira, gurasoen, irakasleen, ikasleen, bestelako langileen eta bazkide laguntzaileen lanez

sortuak. Beraien izaera euskalduna eta euskaltzalea dute ardatz, beraien hezkuntza proiektua definitzeko orduan. Eleaniztasuna bultzatzen dute, beti ere lehentasunezko hizkuntza euskara izanik. Euskal kulturarekin eta euskal kulturarentzat lan egiten dute, eta hori da bultzatzen duten kultura aniztasunaren ikuspuntua. Beste alde batetik, ikastolen mugimenduak oinarri kooperatiboa eta parte hartzailea du, komunitarioa.

Bi zutabe nagusi horiek dira ikastolen hezkuntza mugimenduaren bereizgarri. Alde batetik, beraien izaera kooperatiboa. Horren bitartez, guraso eta langileek parte-hartze integrala dute ikastetxeen kudeaketan. Bestetik, bere hezkuntza proiektu kultural eta euskaltzalea, esparru administratiboen gainetik dagoena, eta horrela herrialdez haragoko proiektuan bihurtuz, eta horren ondorioz UNESCOk bultzatutako helburuak barneratuz<sup>60</sup>.

Gurrutxaga eta Uncetaren ustez (2010, 111. orr.), 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 hauen ustez, ikastola hezkuntza-nortasun-harreman esparru aurrerakoa da, eredu publiko-estatalaren aurrean.

Ikastolen kooperatiba-mugimenduak duen garrantzi kualitatibo eta kuantitatiboa handia izanda ere, ez da sakonki ikertua izan: beraz, bere 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 honek bere proiektio publikoarengan ondorio negatiboak ditu (Zelaia, 1997, 92-93. orr.). Izaera Kooperatiboaren onarpen falta hori espresuki salatu zuen bere garaian Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioa izeneko erakundeak. Federazio hori, gerora, Lan Elkartuko, Kontsumoko eta Hezkuntzako Kooperatiben Federazioan integratu zen, Erkiden (Fernández Bodegas, 2000, 96-99. orr.). 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.

---

<sup>60</sup> Ikus [www.ikastola.eus](http://www.ikastola.eus) (2020/04/13an begiratua).

Nahiz eta kooperatiba talde honek EAEz gaindiko lurraldeak<sup>61</sup> barnebiltzen dituen arren, gure ikerketa honek esparru administratibo hau bakarrik hartuko du, horrela erakunde hauen ikerketa juridikoa eta fiskala ahalbideratu eta errazteko.

#### **4.4.2. IKASTOLAK, PARTE-HARTZE SOZIALA AHALBIDERATZEN DUTEN ERAKUNDE GISA**

Ikastolen inguruan egin beharreko teorizazio kooperatiboaren inguruan, hezkuntzaren kooperatibizazioa bera aztertu behar dugu, ahalik eta modu sakonenean: kooperatibaren titulartasun osoaren gaia. Kasu horretan, hezkuntza-kooperatiba misto edo integralak sartuko lirateke: kooperatibaren titulartasuna guraso, ikasle eta kooperatibaren langileen gain dago. Eredu dualista bat duen hezkuntza-kooperatibaz ari gara. Arrasateko kooperatiba-mugimenduak bultzatutako eredia litzateke hau. Nahiz eta maila filosofikoan garrantzi handikoa izan eta eredu arrakastatsua den, Ikastola gutxi batzuk bakarrik hartu dute eredu hau (Zelaia, 1997, 87. orr.).

Hezkuntza-kooperatiba integralen kasuan, erabiltzaileak eta langileak kooperatiban bertan barnebilduta daude bazkide gisa. Imanol Igeregi, Euskal Herriko Ikastolak Europar Kooperatibaren zuzendaria izandakoaren hitzak ekarri nahi ditugu gogora:

“Kooperatibismoak berdintasuna, demokrazia, ardura, elkarrekiko laguntza eta elkartasuna bezalako baloreak ditu oinarri. Horrez gain, hezkuntza-kooperatibek potentzialtasun handia dute hezkuntza zentro bat osatzen duten gizabanako guztientzako, baina batez ere familia eta irakasleentzako; izan ere, elkarrekin eta ardurak banatuz, erakunde berdinen partaide izateko aukera ematen die. Kooperatiba “oso” edo “integrala” abiapuntutzat hartuz, familiak, irakasle eta beste langileak kontutan hartuz, gaur eguneko hezkuntza legediak ezartzen dizkigun mugak gaindi ditzakegu. Hori horrela izan da, ikastetxearen kudeaketan parte hartzeko aukera izatetik hezkuntza proiektuaren kide izatera pasa gaitzke, bere erabaki guztietan parte hartzeko aukera izanez. Ikuspuntu honetatik,

---

<sup>61</sup> Nafarroako Foru Erkidegoa eta Akitania (Frantziako lurraldean). Horrela, Ikastolen taldeak 100 hezkuntza-kooperatiba baino gehiago ditu, Europar Kooperatiba izaeran barnebilduak (Euskaltzaindia eta Euskal Herriko Ikastolak, 2010).

kooperatibaren eredia oso egokia izan daiteke hezkuntza zentro baten beharriari erantzuteko” (Erkide, 2009, 14. orr.).

Azken batean, ikastolek hirugarren bide bat osatzen dute, hezkuntza publikoa eta pribatuaren artean kokatua: “titulartasuna soziala” duten ikastetxeak dira, hau da, gizarteko norbanakoen parte hartzean oinarritzen den eredu bat osatzen dute.

#### **4.4.3. IKASTOLAK IRABAZI ASMORIK GABEKO ETA INTERES OROKORREKO ERAKUNDE GISA**

Ikastolen muin kooperatiboa hurrengo bi ezaugarrien bitartez ere islatzen da: irabazi asmorik gabekoak eta interes orokorreko erakundeak dira. Bi ezaugarri hauei dagokienez, Zendoiaren iritzia jasoko dugu (2009):

“Gure zentro gehienek dute onura publikoko izaera, hau da, ez dute irabazi asmorik. Jarduera amaitu eta ikastetxea deseginez gero, bere betebeharrak ekonomiko guztiak bete ondoren, entitate publiko baten esku jarri behar dituzte bere ondasun guztiak. Hau hezkuntza zerbitzu publiko gisa ikustearen ondorio zuzena da. Gure eredia eta gure hezkuntza proiektua esaldi bakarrarekin laburbildu daiteke: irakaskuntza ondasun publikoa da eta bere kudeaketak soziala izan behar du”.

Kudeaketa sozialaren ikuspuntu horretatik abiatuta, aipagarria da erabateko kalitatearen kulturak Ikastolen kudeaketan duen garrantzia, hau da, kudeaketaren bikaintasunarekin daukaten konpromisoa. EFQM eredia oso hedatua egon da bere bazkideen artean, kudeaketaren hobekuntza eragiteko tresna gisa. Hezkuntza-Kooperatibak beste ikastetxeen artean nabarmendu dira, kalitatea eta bikaintasunaren esparruan, hainbat urrezko eta zilarrezko Q-ak lortu dutelarik eta baita *Prize eta Award* sarietan finalista postuetan gelditu direlarik. Era honetan, 2000. hamarkadan, 25 zentrok (hau da, elkarteen heren bat baino gehiago), lortu dutela ziurtagiriren bat kudeaketaren kalitatearen inguruan (Zendoia, 2009; Mugarra, 2005, 53. orr.)<sup>62</sup>.

EFQM eredia Ikastoletan ezarri izana pizgarria izan da bere kudeaketaren hobekuntzan, zehazki, 2000. hamarkadatik aurrera (Euskaltzaindia eta Ikastolen

<sup>62</sup> 2005. urtera arte, *European Foundation for Quality Management* (EFQM), erakundearen *European Quality Award*-en zilarrezko Q lortu zuten 65 euskal enpresetatik ira %60 kooperatibak ziren, eta horietatik %32 antzinako Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioaren bazkide ziren. Finalisten esparruan, 5 euskal enpresa saritu zituzten, eta horietatik 3 kooperatibak ziren, eta horietatik 1 Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioaren bazkide zen. Hori dela eta, Mugarra doktorearen ustez ezinbestekoa da EFQM eredia barnebiltzea Euskadiko Hezkuntza-kooperatiben Iraunkortasun Memorian (Mugarra, 2005, 53. orr.).

Elkartea, 2010). Eredu hori kudeaketa integralerako sistema holistikoa da, gizartea, erabiltzaileak eta bestelako pertsonen inguruan jarduera estrategikoa neurtzen duena (Euskalit, 2010): Ikastolak bezalako proiektuentzat, hau da, gizarteari eta erabiltzaileei zerbitzua emateko sortutako erakundeentzat, elementu horiek neurtzea ezinbestekoa da.

Puntu honetan beharrezkoa dugu Berrikuntza Sozialaren kontzeptua aztertzea Ikastolen ikuspuntutik, izan ere kontzeptu horren Ikastolen izaera soziala azal dezakete. Marce Masa doktoreak (2010), Euskal Herriko Unibertsitateko Soziologoak egindako ikerketa batetik ondoriozta dezakegu Ikastolak bat datozela *Young Foundation* erakundeak Berrikuntza Sozialari ematen dioen esanahiarekin (Euskaltzaindia eta Euskal Herriko Ikastolak, 2010, 314-316. orr.), hau da, “helburu sozialak dituzten erakundeek burututako jarduerak eta zerbitzuak, gizartearen beharrianak asetzeko eginak direnak” (Young Foundation, 2006, 11. orr.).

Beraz, Ikastolak gizarte zibileko kolektiboek osatu dituzte, sektore publikoak eta ohiko sektore pribatuak asetzen ez dituzten beharrianak betetzeko sortuak direnak (zehazki, hezkuntza eta kulturaren ikuspuntu batetik eratorzen diren hezkuntza beharrianak). Giza talde horiek, beren kabuz, behar horiek betetzeko ekintzak egitea erabakitzen dute. Era honetan, Ikastolek sektore publiko eta pribatuaren arteko bide bat osatzen dute<sup>63</sup>, gizartearen berrikuntzaren adibide bereizgarria bihurtu direlarik (Masa, 2010).

#### **4.4.4. IKASTOLAK GIZARTE MUGIMENDU ETA ENPRESA GISA**

Ikastolak “gizarte-mugimendu” gisa defini daitezke. Hasiera hartan norbanakoen etxeetan sortu ziren, klandestinitatean, eta oso ikasle gutxi izaten zituzten. Beraien sorkuntzan, guraso, irakasle eta beste hainbat laguntza mota ezberdinen batasuna eman zen, autogestioa eta autofinantziazioa ardatz izan zituztelarik (Basurto, 1989, 139-145. orr.).

Masaren ustez (2010), ohikoa da “mugimendu” izaera ematea Ikastolei (Arpal, Asua eta Dávila, 1982, 45. orr.; Basurto, 1989, 139. orr.; Onaindia, 1994, 11. orr.; Fernández, 1994, 99. orr.; Dávila Balsera, 2003, 33. orr.). EHUko soziologoaren ustez, “mugimendu” kontzeptuak sektore publiko eta pribatuaren ohiko logikaren gainetik

<sup>63</sup> Masaren ustez (2010), “Ikastolen mugimenduak ekarri duen berrikuntza, errealitate dikotomiko batean bere esparru berezitua bilatzea da, beraz, idazle batzuek hirugarren hezkuntza eremuaren bilaketa bezala aztertu dute mugimendu hau, hezkuntza alternatiba gisa”.

dauden gizarte praktikak barnebiltzen ditu: gizartearen berezko ekimenak izango lirateke, jarduera publiko eta pribatuen albo batera sortuak, baina eguneroko bizitzan berebiziko garrantzia daukatenak.

Ikastolen izaera sozialaren eta enpresa izaeraren artean dauden tentsioak, bere finantzazioaren inguruko berezitasunetan ikus ditzakegu: izaera soziala bermatzeko helburuarekin, ikastolek ahalik eta gehien murriztu dituzte guraso eta bazkideek egin beharreko kapital ekarpenak. Horren ondorioz, administratibotik diru sarrerak lortzen saiatu dira, itunpeko ikastetxeen formulaz baliatuz<sup>64</sup>. Era honetan, Eusko Jaurlaritzaren Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Sailak Ikastolen kostuen %80a finantzatzen du, gutxi gorabehera, eta gainontzekoa gurasoek (Erkide, 2009, 16. orr.).

Hala ere, ikastolen enpresa izaera ez da mugatua izan: hezkuntza beharrianak asetzen dituzte botere publikoekiko autonomia handiz eta formula kooperatiboaren bitartez, beste zentro publiko eta pribatuekin merkatuko lehian (Zelaia, 1997, 84. orr.). Ikuspuntu berdina dauka Imanol Igeregik ere, bere ustez “hezkuntza zerbitzuak eskaintzen dituzten enpresa sozialak” dira ikastolak, eta bere izaera soziala “irabazi asmorik ezak eta interes orokorrak” emana dator (Erkide, 2009).

#### **4.4.5. KOOPERATIBEN ARTEKO LANKIDETZA PRINTZIBIOA**

Mugaz gaindiko izaera dela eta, ikastolen arteko elkartasuna eta elkarlaguntza ezinbesteko ezaugarriak dira historikoki. Horrez adibide dira, Bizkaiko, Gipuzkoako, Arabako, Nafarroako eta Iparraldeko ikastolen federazioak. Testuinguru honetan sortu zen, 2009. urtean, Euskal Herriko Ikastola deritzon bigarren mailako kooperatiba, Ikastolen Federazio ezberdinek osatua. Europear Kooperatibaren Estatutuaren arabera sortu zen, eta Ikastolen federazioetako kooperatibek osatzen dute. Bere jardueraren bidez Ikastolen Konfederazioak aurretik egiten zuen lana ordeztzen du (Ikastolen Konfederazioa, 2009, 11-14. orr.), baina erakunde juridiko bakarrean barnebiltzen ditu ikastola guztiak, eta, ondorioz, lehen aldiz ikastola guzti guztiek zuzeneko parte hartzea dute elkartean, dagozkion Federazioen menpe egon gabe (Erkide, 2009, 20-21. orr.; Hik Hasi, 2010, 18-19. orr.).

---

<sup>64</sup> Kontzertu ekonomikoa baliabide juridikoa da, doako oinarritzko hezkuntza eman nahi duten ikastetxe pribatuen esku dagoena. Horrela, oinarritzko hezkuntza ikastetxe pribatuetan emateko aukera zabaltzen da, Administrazioak horretara bideratutako diru sarrera publikoen bidez (Gurrutxaga eta Unceta, 2010, 110. orr.).

#### **4.5. IKASTOLEN MUGIMENDU KOOPERATIBOAREN BERRIKUSPENA ENPRESA SOZIALEN IKUSPUNTUTIK**

Aurreko atalean, Euskadiko hezkuntza-kooperatiben arauketa juridiko eta fiskala landu dugunean, aipatu dugu Euskadiko kooperatibek gizarte ekimenezko edo onura publikoko izaera izan dezaketela, adierazpen horrek dituen ondorio fiskalak barne. Hemen ikus daiteke, adibide argi gisa, zelako harreman estua dagoen elkarteen araudi fiskalaren eta euskal kooperatiben artean: mundu kooperatiboa eta ohiko elkarteen arteko zubiaren adibide garbia da harreman hori. Gure ustez, aukera honen bidez kooperatiba mota horiei fundazio eta onura publikoko elkarteen estatus berdina onartzen zaie.

Horrela, Ikastolak, gizarte ekimenezkoak eta erabilera publikokoak diren heinean, irabazi asmorik gabeko erakundetzat har daitezke. Horrela, Nyssens-en (2006) Enpresa Sozialaren kontzeptuan sar daitezke Ikastolak, baina bere jarduera pertsonen gizarte integraziotik kanpo egonik: gure ustez, EMES Sareak ezarritako bederatzi betekizunak betetzen dituztela ikastolek.

Beraz, Ikastolen inguruan egindako teorizazio kooperatiboaren ildotik, hurrengo ondorioetara heldu gara:

- Ikastolak gizarte ekimen bat dira, gizarteko beharrian batzuk betetzeko sortuak, zehazki, euskararen eta kulturaren esparruan.
- Beharrian horiek ikasle, guraso, irakasle eta bestelako langileek betetzen dituzte (hezkuntza komunitatea).
- Ikastolek ez dute beraien kontrola bazkideen kapital ekarpenen arabera oinarritzen, baizik eta “persona bat, boto bat” printzipioaren arabera.
- Ikastoletan espresuki debekatua dago etekinak banatzea bazkideen artean, eta gaindikinak baleude, 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 sektore oso lehiakor da), eta zerbitzuen ekoizpena dute helburu.

- Bere izaera kooperatiboaren ondorioz, autonomia handia dute botere publikoekiko eta beste erakunde pribatuekiko.
- Arrisku ekonomiko nabarmena jasaten dute (are gehiago, gaur egungo krisi egoeran<sup>65</sup>).
- Soldatapeko enplegu egonkorra, non irakasleek maila profesional handia dute, nahiz eta Ikastolek baduten aukera diruzkoak ez diren errekurtsioak lortzeko ere, hala nola boluntarioen partaidetza (historikoki Ikastoletako ikasleen gurasoek egin dituzten borondatezko lanez ari gara).

Azken finean, posible da (eta hurrengo atalean ikusiko dugun bezala, beharrezkoa ere bai), Ikastolen kontzeptuaren berrikuspen bat egitea enpresa (kooperatiba) sozialaren ikuspegitik. Horrela, botere publiko eta eragile pribatuek asetzen ez dituzten behar sozialak betetzeko mugimendu herritar bezala bere garrantzia defendatu behar da. Mugimendu hau herritar titulartasuneko da beti, kudeaketa kooperatiboa du, irabazi asmorik gabekoa eta onura publikoko helburu soziala du.

Hau esanda, aitortu behar dugu Ikastolak eta enpresa zein kooperatiba sozialak alderatzeak ekar ditzakeen aurkako iritziak ere<sup>66</sup>. Hala ere, aurreko ataletan batzuen eta besteen ezaugarriak alderatu ditugunean, argi geratu da beraien arteko identifikazioa. Ondoren ikusiko dugun bezala, Ikastolen eta Enpresa Sozialen (zentzu zabalean) arteko identifikazioa ez da marketin estrategia (ez baitugu horretan inolako interes pertsonal zein akademikorik), baizik eta Ikastolen izaera herrikoi eta parte-hartzailea bermatzeko bide bat izan daiteke.

---

<sup>65</sup> Anekdotak gisa, ikerketa lan hau 2008ko finantza-krisiaren testuinguruan hasi zen eta COVID19-ak eragindako osasun eta ekonomi krisiaren baitan bukatu (azken krisi hori inolaz ere bukatu ez den arren, bai osasun mailan, bai eta maila ekonomiko eta sozialean ere).

<sup>66</sup> Zentzu honetan, Pérez de Mendiguren, Etxezarreta eta Guridi (2010, 35. orr.) idazleen ikuspegia azalarazi nahiko genuke, "Hirugarren Sektorea" eta "Enpresa Soziala" bezalako kontzeptuen malgutasunaren inguruan: "Malgutasun hori ez da erabili behar edozein erakunde enpresa sozial edo solidario bezala onartzeko. Kontu handia izan behar dugu Enpresa Sozialaren kontzeptua orokortu edo zabaltzearekin, are gehiago enpresa askoren estrategia hutsa (Erantzukizun Sozial Korporatiboa, adibidez) izan daitekeelako bere kanpo itxura hobetzearena".



## 4.6. TEORIZAZIO KOOPERATIBOA, IKASTOLEN IZAERA HERRIKOIA BERMATZEKO TRESNA GISA

Lan honetan, Ikastolen izaera kooperatibo eta herrikoiaren inguruan teorizatu beharra proposatzen dugu, beren izaera parte-hartzailea bermatzeko estrategia gisa. Ikastolen esperientziaren berrikuspen teoriko bat aldarrikatu nahi dugu.

Horretarako, Ikastolen berrikuspen hori bere kideek ere onartu behar dute (ikasleek, gurasoek eta langileek, irakasle izan zein ez), derrigorrez. Ezinbestekoa da erakundearen barne komunikazio egokia bermatzea, beraien izaera berezitua ondo transmititzeko. Hau da, barne heziketa beharrezkoa da izaera kooperatibo eta herrikoi bultzatzeko.

Beste alde batetik, berrikuspen hau kanpoaldera ere komunikatu beharra dago, gizarte osora, Ikastolak euskal kooperatibismoaren adierazlerik garrantzitsuenetarikoa direla aldarrikatzeko. Eta ez bakarrik Euskal Herrian bakarrik, hezkuntza alorrean ere nazioarte mailako esperientzia eredugarria da.

Zalantzarik gabe, hau da Ikastolen arduradun nagusiek hartu duten bidea (Zendoia, 2009; Erkide, 2009; Euskaltzaindia eta Euskal Herriko Ikastolak, 2010): teorizazioa, berrikuspena, prestakuntza eta gizarteratzearen bidea, bai erakundearen barnealdera, bai kanpoaldera ere. Marce Masak (2010) eginiko ikerketa aipatu nahi dugu berriro, Ikastolak Gizarte Berrikuntzaren bultzatzaile gisa aurkeztuz.

Horri lotuta, Udako Euskal Unibertsitatearen 47. Udako Ikastaroen baitan, Eibarren antolatutako *“Ikastolak eta Kooperatibismoa (I. Topaketa): publikotasun berri baten bila. Komunitatea eta demokrazia parte-hartzailea”* jardunaldia<sup>67</sup> aipatu beharko genuke, GEZKI eta Ikastolen Elkartearekin elkarlanean antolatuta. Ikerketa lan honen fruitu edo ondorio zuzen gisa uler dezakegu jardunaldi hori. Bere helburua, lehen aipatutako “teorizazioa, berrikuspena, prestakuntza eta gizarteratzea” gauzatzea da:

“Praxi berriak irudikatzeko, aurretik hausnartu beharra dago. Ikastolek bere izaera kooperatiboaz jabetu behar dute eta hausnarketa sakona egin beraien indargune, ahulgune, arrisku eta potentzialtasunaz. Baina horretarako, topagune berriak sortu

<sup>67</sup> Ikus <https://www.inguma.eus/produkzioa/ikusi/ikastolak-eta-kooperatibismoa-itopaketa-publikotasun-berri-baten-bila-komunitatea-eta-demokrazia-parte-hartzailea>, [https://www.youtube.com/watch?v=WU\\_gJI-eSp0&list=PLu1XiDfqOVlxdZ17J2OQK-IM176FXgxw2](https://www.youtube.com/watch?v=WU_gJI-eSp0&list=PLu1XiDfqOVlxdZ17J2OQK-IM176FXgxw2) eta <http://www.ueu.eus/ikasi/jardunaldi-ikastaroa/1347/ikastolak%2Beta%2BKooperatibismoa%2B%2528I.Topaketak%2529%253A%2Bpublikotasun%2Bberri%2Bbaten%2Bbila%253A%2Bkomunitatea%2Beta%2Bdemokrazia%2Bparte-hartzailea>. (2020/04/13an begiratuak).

behar ditugu. Horixe da, hain zuzen ere, UEUko Ekonomia Sailak, UPV/EHUko Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutuak (GEZKI) eta Ikastolen Elkarteak elkarlanean antolatutako *Ikastolak eta Kooperatibismoa* topaketaren asmoa, UEUren Udako Ikastaroen baitan. Praxi berri eraldatzaileak irudikatzeko, *#ElkarEkin* hausnartzea ezinbestekoa delako” (Bengoetxea eta Del Burgo, 2019)<sup>68</sup>.

Koldo Tellitu, Ikastolen Elkarteko lehendakariak, aipatu jardunaldi horretatik hiru erronka edo “hiru aukera” identifikatzen zituela, 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”. Bukatzeko, Tellituk ikastolek gogoeta prozesu bati ekin dietela, bai aipatu hiru gai hauen inguruan, eta baita beste zenbaiten inguruan ere (hezkuntza, euskara, integrazioa...). Gogoeta prozesu hori Ikastolen VII. Biltzarren barnean egingo dutela. UEUren jardunaldia, beraz, baliotsua egin zen “gogoeta prozesu honen abiaburuaren hitzaurre gisa”<sup>69</sup>.

Gure ustez, Ikastolen izaera berezi horren bermatzaile eta bultzatzaile nagusiak beraien bazkideek izan behar dute: ikastolen ikasle, guraso eta langileak. Zentzu honetan, proiektuarekin harremana duten pertsonen parte-hartzea bultzatzea erabat beharrezkoa da Ikastolen eredu mantendu eta indartzeko (Euskaltzandia eta Euskal Herriko Ikastolak, 2010, 270. orr.): kalitatezko hezkuntza eredu bat, autoebaluazioan zentratua eta Euskara hezkuntzaren ardatz duena; titulartasun soziala eta izaera herrikoia duena, hezkuntza komunitate osoaren parte-hartzea duena, gizartearen eraldaketa bilatzen duena, kudeaketa autonomoa duena baina kooperatiben arteko elkarlaguntza eta elkartasuna bermatzen duena<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> Ikus <https://www.berria.eus/paperekoa/2013/020/002/2019-07-06/ikastolak-publikotasun-berri-baten-bila-parte-hartzea-eta-komunitatea.htm> (2020/04/13an begiratua).

<sup>69</sup> Ikus <https://www.berria.eus/paperekoa/1876/014/001/2019-07-13/hiru-erronka-hiru-aukera.htm> (2020/04/13an begiratua).

<sup>70</sup> Horren froga da Erresistentzia Kutxa: beraren bidez, Ikastolek dituzten diru beharrianak asetzen dira, egoera ekonomiko arriskutsuan dauden Ikastolei laguntzen zaie edo inbertsioak aurrera eramateko beharra duten Ikastolei laguntzen zaie.

# 47. UDAKO IKASTAROAK #ElkarEkin

www.ueu.eus

Eibarren, Uztailaren 8an  
**Ikastolak eta  
Kooperatibismoa  
(I.Topaketa): publikotasun  
berri baten bila: komunitatea  
eta demokrazia parte-  
hartailea.**



UPV/EHUko Gizarte  
Ekonomia eta Zuzenbide  
Kooperatiboaren Institutua

Instituto de Derecho  
Cooperativo y Economía  
Social de la UPV/EHU



## 9. irudia.

“Ikastolak eta Kooperatibismoa” jardunaldien kartela.

Iturria: <https://www.gezki.eus/>

Ikasle, guraso eta langileen inplikazioa izan gabe, Ikastolen proiektuak bere izaera gal dezake; horrela, kalitate handiko hezkuntza proiektuak bilakatuko lirateke, baina pribatu eta elitistak, eta herri ikuspegia galduz.

Izan ere, argi izan behar dugu bere izaera galtzeko arriskua ere badutela Ikastolek. Hori ekiditeko, “akademiaren aldetik”, honako ideia botako dugu: kooperatibismoa beti aztertu behar da ikuspegi dialektiko eta kritiko batetik, beraz, esperientzia dinamiko behar du izan, etorkizunean etor daitekeen edozein arrisku edo berrikuntzari adi dagoena. Hau da, hain zuzen ere, Arrasateko Unibertsitatearen HUHEZI Fakultateko LANKI Institutuko (Kooperatiben Ikerketarako Institutua) ikerlarien ikuspuntua (Agirre eta beste, 2000, 121. orr.). Beraz, beharrezkoa da ikerketa bide berriak irekitzea Ikastolen barneko parte-hartzearen inguruan, bere izaera sozial eta herrikoia mantendu eta indartzeko bide gisa.

Hain zuzen ere, hauxe litzateke gure lanaren helburua, zeharka bada ere: ikastolen teorizazio kooperatiboan sakontzea, izaera hori berori indartze aldera. Helburu horren erakusle lan honen 5. kapitulu hau litzateke.

Esan bezala, teorizazio lan honek jarraipena izan du “Ikastolak eta Kooperatibismoa (I. topaketa): publikotasun berri baten bila: komunitatea eta demokrazia parte-hartzailea”. Esan genezake, jardunaldi horiekin eta ikastolen inguruan gauzatu dugun ikerketarekin (kapitulu honetan) eta orain arte egindako gizarteratze lanarekin (Del Burgo, 2013a), ikastolen teorizazio kooperatiboan urrats sendoak ematen ari garela.

Edonola ere, lan honi dagokionez, helburu hori (ikastolen teorizazio kooperatiboa) zeharkakoa dela esan behar dugu. Teorizazio hori bitarteko bat “besterik” ez da (ikerketak-objektua sakonki ezagutzea maila kontzeptuarekin), gure azken helburua lortze bidera: ikastolen kudeaketa orekatua ahalbideratuko duen KIS-ak garatzea.

## **5. HEZKUNTZA-ERAKUNDEEN KUDEAKETARAKO INFORMAZIO-SISTEMAK**

Hezkuntza-erakundeen kudeaketarako informazio-sistemaz arituko gara 5. kapitulu honetan, eta zehazki, hezkuntza sektorean aplikatzen den Kudeaketa-kontabilitateaz: hurrenez hurren, kostuen kontabilitateaz, aurrekontuen kudeaketaz eta adierazleen sistemez arituko gara. Sailkapen hau bestelako ikerketa batzuetan erabilitako bera da (Gonzalo Angulo, 2007, 28-34. orr.).

Esan behar dugu literatura zientifiko kontableak unibertsitate publikoak aztertu dituela batez ere. Horren arrazoia, sektore horrek gure gizartean duen garrantzian datza seguruenik (Lizcano, 2002, 45. orr.). Gure ustez, beste arrazoi bat egon daiteke: kudeaketa-kontabilitatean espezializatutako ikertzaileek haien lantoki eta erakundeak ikertu dituzte bereziki, gertutasunagatik errazagoa delako lan enpiriko horiek egitea.

Lizcanoren ustez, unibertsitate publikoetan aplikatutako kudeaketarako informazio-sistemak unibertsitate pribatuetan ere aplika daitezke, bi erakunde motek eraginkorrak eta efizienteak izan behar dutelako egungo testuinguru lehiakorrean (Lizcano, 2002, 45-46. orr.). Lizcanoren irizpidean oinarrituz, gure ustez, unibertsitate publikoen kudeaketa-kontabilitatean zentratutako literatura zientifikoa gainontzeko hezkuntza sektoreetara aplika daitekeela uste dugu. Azken finean, zerbitzu berberaz ari gara (hezkuntza zerbitzuaz eta bestelako zerbitzu osagarri: kultura zerbitzua, kirola...). Beraz, kontzeptu marko horrek balio dezake doktorego tesi honetan gauzatu nahi dugun lan enpirikoa gidatzeko.

### **5.1. KOSTUEN KONTABILITATEA HEZKUNTZA- ERAKUNDEETAN**

Unibertsitateen kudeaketaren alorrean, kostuen kontabilitateak berebiziko garrantzia du. Izan ere, mota horretako hezkuntza-erakundeen bideragarritasun eta efizientzia ekonomikoa bermatzeko, erabakiak hartzeko prozesua sostengatzeko eta baliabideak modu arduratsuan erabiltzeko informazio-sistematik egokiena da kostuen kontabilitatea (Lizcano, 2002, 45-46. orr.; Cervera Oliver, 2003, 4-5. orr.; Cropper eta Drury, 1996, 28. orr.; Cropper eta Cook, 2000, 61. orr.). Ondorioz, ohiko sektore

pribatutik (hau da, irabazi asmoa duen merkatal-sektorea) datorren kudeaketa tresna hori hezkuntza sektorean aplika daiteke adituen ustez (Fernández Rodríguez, 1999).

Kudeaketa unibertsitarioaz arduratzen diren eragileek kostuen kontabilitateko teknika berriak garatu izan dituzte, iraganeko teknikak baloratuz eta hobetuz (Arnaboldi eta Azzone, 2008, 3. orr.; Carrasco Díaz eta beste, 2007, 44. orr.).

Espainiar Estatuan, esate baterako, legearen eraginez etorri da etengabeko hobekuntzarako jarrera hori. Unibertsitatei buruzko 6/2001 Lege Organikoak, unibertsitate sistema publikoaren kudeaketa efizienteago baten alde egin zuen. Horretarako, beharrezkoa da kudeaketa alorrean tresna aurreratuagoak erabiltzea. Hori berori aipatzen dute unibertsitate publiko espainiarren plan estrategikoen. Helburua, ohiko finantza-kontabilitatearen helburuak gainditzea, hau da, kontabilitate legea betetzeko erabiltzeaz gain, erakundearen barne kudeaketarako erabiltzea. Horrela, unibertsitateek haien egoera ekonomiko-finantzarioa ezagutzeaz gain, jarduera unibertsitarioen efizientzia baloratu ahal izango dute (Carrasco Díaz eta beste, 2007, 44. orr.).

Azken finean, kudeaketarako informazio tresna horien helburua unibertsitateen egoera ekonomiko-finantzarioa hobetzea da, egungo testuinguru sozio-ekonomikoan sortzen diren erronkei aurre egin ahal izateko. Hori lortu ezean, ondorioak oso larriak izan daitezke, esate baterako, Galesen Cardiff-eko unibertsitateak 80. hamarkadan (Cropper eta Drury, 1996, 30. orr.) eta Eskozian Edinburgoko unibertsitateak 90. hamarkadan (Cropper eta Cook, 2000, 61. orr.) izandako arazo finantzarioak.

Literatura zientifikoa arakatuz, bi ingurune geografiko nagusi azpimarra ditzakegu: Estatu Batuak eta Erresuma Batua.

Estatu Batuetako unibertsitate esparruan aldaketa garrantzitsua gertatzen da 1960eko hamarkadan. Ingurune egonkor batetik ingurune aldakor batera jauzia ematen da, aurrekontuen murrizketek eta ondorioz, baliabideen murrizketek eraginda. Hori dela eta, baliabideen kontrol zorrotzagoa gauzatzen da, epe luzerako planifikazioak eta kostuen kontabilitateak erabateko garrantzia eskuratuz (Giacomino, 1980, 32-33. orr.).

2000. hamarkadaren bukaeran ere kostuen kontabilitateak ez du bere garrantzia galdu esparru unibertsitario Estatu Batuarrean. Zenbait adituk kontrako jarrera adierazi dute kostuen kontabilitatearen erabileraren aurrean: unibertsitateak erakunde "sozialak" edo irabazi asmorik gabekoak direla argudiatuz, enpresa esparru pribatuko kudeaketa lanabesak erabiltzearen kontra agertzen dira aditu horiek. Beste aditu

batzuen ustez, unibertsitate esparruan ere helburu zehatzak jarri behar dira maila ekonomikoan, merkataritza esparruan egiten den modu berean. Ondorioz, aditu horien ustez, kostuen kontabilitatearekin lotutako lanabesen erabilera unibertsitatean sustatu beharreko faktorea da (Bublitz eta Martin, 2007, 57. orr.).

Erresuma Batuan, unibertsitate esparruan aplikatutako kudeaketa-kontabilitateari buruzko ikerketarik garrantzitsuena (Cropper eta Drury, 1996) izan da, 1990eko hamarkadaren hasieran gauzatua. Ikerketa horren arabera, unibertsitateen %77a interesaturik agertu ziren kostuen kontabilitateari dagokionez: gainontzeko unibertsitateek ez zuten inoiz haien barne emaitza ekonomikoak aztertu. %77 horren baitan, Erresuma Batuko unibertsitate berrienak daude. Nolabait, “merkatu” unibertsitarioan sartu behar zirela eta, unibertsitate horiek haien emaitza ekonomikoak arreta handiago batekin aztertu behar omen zituzten, Cropper eta Drury-ren ustez.

Kostuen kontabilitatean erabilitako metodologiari dagokionez, graduak aztertzerako orduan (araututako hezkuntza), unibertsitateen %35a *Full-Costing* metodoa erabiltzen zuten, %21a ABC metodo berritzailea eta %21ak *Direct-costing* metodoa. Bestelako zerbitzuetan, izaera “merkantilagokoetan” alegia (aholkularitza zerbitzuak, esate baterako), unibertsitateek azken metodo hori erabiltzen dute. Kontutan hartzekoa da ABC metodoa izandako ezarpen eskasa: izan ere, unibertsitateek lanabes sinpleagoak erabili izan dute haien kostuak kontrolatzeko.

Cropper eta Cook-ek ikerketa berri bat gauzatu zuten bost urte geroago, hain zuzen ere, ABC metodoaren ezarpena aztertzeko. Aurkikuntzarik nabarmenena: unibertsitateen %83a ez zegoen haien kostuen sistemekin asebeteta, eta beraz, ABC metodologiaren inguruko eztabaida pizten ari zela ikusi zuten (Cropper eta Cook, 2000). Aurrekontuen murrizketak, finantzazio arazoak, hedapenerako oztopoak eta unibertsitateen arteko lehiakortasuna areagotzen diren heinean, beraien jardueren kostuen gaineko kontrol gehiago izan beharko dute halaberrez. Ondorioz, unibertsitateek kostuen sistema garatuagoak eta konplexuagoak bilatzen omen dituzte, autoreen ustez.

Beraz, egungo testuinguru lehiakorrean, unibertsitateak jasandako presioren ondorioz, kostuen kontabilitateak kudeaketa ekonomiko unibertsitarioan erabateko garrantzia izango duelakoan daude zenbait aditu (McChlery eta beste, 2007, 315. orr.).

Horren harira, hainbat txosten argitaratu dira nazioarte mailan, unibertsitateen kudeaketa ekonomikoa hobetzeko gomendioekin: Jarratt (Committee Of Vice-

Chancellors And Principals, 1985), Hanham (Committee Of Vice-Chancellors And Principals, 1988) eta Hefce (1997) txostenak. Zehazki, jarduera unibertsitario desberdinen gaineko kostuen kontrola hobetzeko gomendioak biltzen dira txosten horietan, baliabideen erabilera arrazionalizatzeko eta erabakiak hartzeko prozesuak hobetzeko.

Espainiar Estatuaren kasuan, Bricall txostena aipatu beharrea gaude. Txosten horrek arrazionaltasun ekonomikoaren eta kostuen kontabilitatearen alde egiten du. Beharrezkoa da, txosten horren arabera, kostuen kontabilitate sistema sinpleagoak eta kostu baxukoak ezartzea unibertsitate esparruan (Ortega Egea eta beste, 2005, 114. orr.).

Gauzak horrela, Espainiar Estatuan kostuen kontabilitatea hezkuntza sisteman aplikatzearen aldeko ekimenak sektore publikoan eman dira eta zehazki, sektore unibertsitarioan (Cervera Oliver, 2003, 5. orr.). 1990. hamarkadan hasi ziren unibertsitate espainiarrak kostuen kontabilitatea erabiltzen. Honako ereduak edo sistemak aplikatu izan dira (Cervera Oliver, 2003, 6-7. orr.; Ortega Egea eta beste, 2007):

- SCAU proiektua (Intervención General de la Administración del Estado, 1991): Alcalá de Henareseko Unibertsitatean, Madrilgo Unibertsitate Autonomoan eta Carlos III unibertsitatean aplikatutako ereduak da. Kostuen sistema horren helburu estrategikoa, kostuak zehaztu eta unibertsitateen errendimenduak baloratzea da, zerbitzuen kalitatea eta erabakiak hartzeko prozesuak hobetzeko. Jarduera unibertsitarioen kostuen eta sarreren sailkapena, kokapena eta esleipena, eta emaitzen kalkulua (kostuen estaldura maila), alegia. Informazio guzti horrek aurrekontuak diseinatzeko ere balio dezake.
- ESCUDO proiektua (López eta beste, 2000): CANOA proiektuaren moldaketa bat, Oviedoko Unibertsitatean aplikatu ahal izateko (Fernandez Rodriguez, 1999: 1185-1188).
- SOROLLA proiektua: kudeaketa ekonomikorako proiektu honen helburua administrazio publikoentzat kudeaketa eredu baliagarri bat finkatzea da (Cervera eta beste, 2003). Proiektu zabal horren baitan (Espainiar Estatuko 31 unibertsitatek hartu zuten parte), unibertsitateentzat proiektu berezi bat dago, CANOA proiektua. Proiektu hori kostu errealetan oinarritzen den sistema da, jardueren kostuak kalkulatzeko dituen, baina helburu gisa zentroek metatutako



kostuak kalkulatzea ere baduena (Intervención General de la Administración del Estado, 1994).

- Unibertsitateen Kostuen Liburu Zuria (Carrasco Díaz eta beste, 2007): agiri honen helburua, unibertsitateen kudeaketa hobetzea da, kostuen kontabilitatearekin, aurrekontuen kontabilitatearekin eta adierazleen sistemekin lotutako tresna edo lanabesen bitartez. Kostuen kontabilitateari dagokionez, egileek *Full Costing* sistema “organikoaren” alde egiten dute, hau da, kostu guztiak zentroen artean esleitzeko prozeduran oinarritzen den sistema. Honi ABC ereduak gehitzen zaio: horrela CANOA proiektuarekin eta Erakunde Publikoen Kostuen Kontabilitatearen Printzipio Orokorrekin bat egiten du aipatutako sistemak, hau da, jardueretan eta erantzukizun zentroetan oinarritutako kostuen kontabilitate sistemak.

Aipatzekoa Granadako Unibertsitatean aplikatutako kostuen sistema: kasuaren metodologiaren bitartez, egileek pertsonen prozesuetan eta jardueretan parte hartzen dutenaren arabera kostuen sistema ezarri nahi zuten, denbora aldagai bezala erabilita (Ortega Egea eta beste, 2005; Ortega Egea eta beste, 2007).

(Boned eta Bagur, 2007) lanaren arabera, unibertsitate espainiarren %20ak bakarrik uste zuen kostuen kontabilitatea garrantzitsua zela unibertsitate kudeaketarako. %50ak uste du erabilgarritasun gutxikoa dela eta %5ek uste dute informazio horrek ez duela inolako garrantzirik. Bestetik, unibertsitateen %21,1ak bakarrik dauka ezarrita kostuen sistema formal bat. Hala ere, unibertsitateetako zuzendari gehienek uste dute epe motzean mota horretako lanabesak ezarri behar direla. Are gehiago, horietako batzuk badaude kostuen kontabilitatearekin lotutako informazio-sistemak diseinatzeko prozesuan sartuta. Hala ere, orokorrean esan genezake Espainiar Estatuko unibertsitate gehienek ez dutela ezarrita kostuen sistema bat edo sistema horien garapen fase oso goiztiarretan daudela oraindik. Edonola ere, kostuen sistemak garatzeko beharra erabatekoa da, unibertsitateen zerbitzuak hobetze aldera, bai barne-kudeaketaren aldetik, *reporting* eta gardentasunaren aldetik ere (Gómez, Fuentes eta Naranjo, 2013, 20-22. orr.).

Atal honetan, aipagarria da unibertsitatez kanpoko zentroi dagokienez, ingurune espainiarrean (Moreno Orduña, 2006) lanak finkatutako metodologia, prozesuetan eta jardueretan oinarritutako kostuen sistema berritzailea, ohiko kostuen sistemak

erabiltzen dituzten esleipen edo egozte irizpide orokorrak alboratuz eta ABC metodologiari helduz.

## **5.2. AURREKONTUEN KONTABILITATEA HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN**

Literatura zientifikoan hutsune nabaria aurkitu dugu hezkuntza-erakundeetan aplikatutako aurrekontuen kontabilitateari dagokionez. Nahiz eta kuantitatiboki aipamenean garrantzia oso handia ez izan, jarraian aztertuko dugun produkzio zientifikoa kualitatiboki garrantzitsua da eta erabilgarria lan honen oinarri teorikoa finkatzeko.

Estatu Batuetan, 1970. hamarkadan hasi zen aurrekontuen kontabilitatearen inguruko interesa pizten alor unibertsitarioan, zehazki, kostu estandarren eta oinarri zeroa aurrekontuen inguruan (Gambino, 1979, 54. orr.). Gaur egun, kostuen kontabilitatea aurrekontuen kontabilitatean txertatzeko gomendioa nabarmen dezakegu: unibertsitate askok haien aurrekontuen kontabilitatean *Full Costing* teknika txertatzeko asmoa erakutsi dute, esate baterako, Michigan-eko Unibertsitatean (Bublitz eta Martin, 2007, 62. orr.).

Erresuma Batuko unibertsitate guztiek aurrekontuen kontabilitatearekin lotutako sistemaren bat erabiltzen dute, Cropper eta Drury-ren arabera. Unibertsitateen %57ak haien aurrekontuak murriztea lortu zuten negoziaketa eta adostasunaren bitartez (aurrekontu parte-hartzaileak erabiliz, beraz); %9ak, ordea, zuzendaritzaren agindu zuzenen bitartez diseinatu zituen aurrekontuak. Aurrekontuak kalkulatzeko teknikarik erabiliena, KPI-en igoeran oinarritutakoa da, hots, gehitze-aurrekontuen teknika, alegia. Horrekin aurreko urteetako efizientzia ezak besterik ez dira betikotzen (Cropper eta Drury, 1996, 29. orr.).

Edonola ere, Cropperrek bost urte ondoren egindako ikerketaren arabera, aurrekontuen kontabilitateak garapen nabaria izan zuen 1993. eta 2000. urteen artean: arduradun unibertsitarioen %17ak aurrekontuen kontabilitateari garrantzi gorena esleitzen zioten, kostuen kontabilitatearen eta *Management Reporting* edo zuzendaritzari emandako informazioaren parean (Cropper eta Cook, 2000, 64. orr.).

Aurrekontuen kontabilitatean erabilitako tekniken inguruan, Jardueretan Oinarritutako Kudeaketa edo *Activity Based Management* (ABM) teknika erabiltzea

gomendatzen dute zenbait adituk. Esate baterako, Peter McCann irakasleak Salford-eko Unibertsitatearen inguruan egindako ikerketa: bertan, 1989tik geroztik ABM teknika erabiltzen da, izan ere, ohiko aurrekontuen sistemek ez zuten zehazten non eta zergatik sortzen ziren kostuak. Jarduera zehatzen azterketarekin, jarduera horien kostuak kontrolatu nahi zituzten unibertsitateko arduradunek, *a priori*, hau da, kostu horiek gertatu baino lehen: aurrekontuen kontabilitatearekin, alegia (Jeffries, 1993, 20. orr.). ABM teknikarekin jarduera guztiak planifikatu, gauzatu eta kontrolatu nahi dira, eraginkortasun eta efizientzia ekonomikoa lortze aldera (Jeffries, 1993, 20. orr.).

Izan ere, adituen ustez, alor unibertsitarioan ABM teknika oso interesgarria izan daiteke, bai kostu finkoak, bai balio erantsirik gabeko jardueren kostu aldakorrek murriztu ahal izateko (McChlery eta beste, 2007, 317. orr.).

Sektore unibertsitarioaz harago, Erresuma Batuko lehen eta bigarren hezkuntzari aplikatutako aurrekontuen kontabilitateaz ari da (Edwards eta beste, 1996) lana. Horren harira, honako gomendioa egiten zaie eskoletako arduradunei: gehitze-aurrekontuen eredua alboratu eta hasi daitezela zero oinarria deritzon aurrekontuen sistema erabiltzen, hau da, KPIren igoeran oinarritutako aurrekontuen teknika erabili ordez, erabil dezatela aurrekontuen partida guztiak aztertzen eta justifikatzen dituen teknika. Hala ere, gehitze aurrekontua omen da hezkuntza sektore publikoan erabiltzen den sistemarik zabalduena, nahiz eta ingurune sozio-ekonomikoa erabat aldakorra bihurtu. Gehitze aurrekontuaren erabilera masiboaren arrazoia, finantzazio publikoan datza, hau da, hezkuntza-erakundeen aurrekontuak gehituz gero, igoera horren adinako finantzazio eskaria gauzatu daitekeela erakunde publikoen aurrean. Horrez gain, gehitze aurrekontuaren ezaugarrietako bat kalkuluak egiteko erraztasunean datza, izan ere, kostuen esleipenak eta zentroen zehaztapen berberak erabiltzen baititu urte batetik bestera. Hala ere, aurrekontuen sistema horrek zailtasun nabaria du: aurreko urteetako kostuak eta kostuen egiturak (zentroen zehaztapena) ezin hobeto menperatu behar dira eta horrek kostuen kontabilitate garatu bat eskatzen du. Edonola ere, adituek zero oinarriko aurrekontu eredua aplikatzeko gomendatzen dute: nahiz eta teknika horrek kostu eta konplexutasun tekniko handiagoak izan, egungo aurrerapen teknologikoekin modu errazagoan bideratu daitekeen teknika da (Edwards eta beste, 1996, 5. orr.; 30-31. orr.).

Lehen eta bigarren hezkuntzaren esparruan jarraituz, Zelanda Berriko hezkuntza-erakundeetan aplikatutako aurrekontu kontabilitatea aztertzen duen lan bat topatzen

dugu (Tooley eta Guthrie, 2007). Egileek aurrekontuen kudeaketa eskolek izandako arrazionalizazio ekonomikoaren prozesuan kokatzen dute, hezkuntza-erakundeen planifikazio estrategikoarekin lotuz. Kudeatzeko estilo hori, Zelanda Berriko hezkuntza erreforman kokatzen da: erreforma horren bitartez, erakunde publikoek sektore pribatuaren autonomia mailara hurbiltzen dira eta ondorioz, hezkuntza-erakunde publikoek haien aurrekontu propioak diseinatzeko, exekutatzeko eta kontrolatzeko gaitasuna eskuratzen dute, haien efizientzia sendotuz.

Bestetik, egileek gehitze aurrekontuen erabilera kritikatzeko dute. Haien gomendioa, erakundeen jardura eta prozesuak etengabe ebaluatzea da. Inertzia jokatzeko alboratu (aurreko ekitaldietako datu historikoak onartuz) eta zero oinarriko aurrekontuak erabiltzea proposatzen dute. Horrez gain, haien ustez, aurrekontuen diseinua prozesu parte hartzailea izan behar du: irakasle eta langileen parte-hartze zuzena egon behar du prozesu horretan. Gure ustez, hezkuntza komunitate osoak parte hartu beharko luke aurrekontuen diseinuan eta kontrolean. Hala ere, aurrekontu parte-hartzaileen erabilera oso murrizta da, egileen ustez. Izan ere, ohikoa da hezkuntza-erakundearen zuzendaritzak zentroaren baliabideen planifikazio osoa berak egitea, gainontzeko arduradunen parte hartzea saihestuz. Parte-hartze eza horren arrazoi nagusia konfiantza faltan koka dezakegu: arduradunek haien esparruko aurrekontuak puztu izan dituzte (gehitze aurrekontuen erabilera), finantzazioa lortze bidera (Tooley eta Guthrie, 2007, 18. orr.).

Espainiar Estatuan, unibertsitateek garapen esanguratsua izan dute aurrekontuen kudeaketan: aurrekontu publikoen aurrekontuen partiden informazio hutsetik, programen arabera aurrekontuen kudeaketara igaro dira, "aurrekontu autonomian" oinarrituz (Gonzalo Angulo, 2007, 3-4. orr.).

Bestetik, argia da kostuen kontabilitatean eta aurrekontuen kontabilitatearen arteko harremanaren beharra: kostu estandarren erabilera bultzatu beharra dago, aurreko ekitaldietako kostu historikoetan oinarrituz (Cervera Oliver, 2003, 13. orr.; Gonzalo Araujo, 2007, 7-13. orr.; Carrasco Díaz eta beste, 2007, 52-53. orr.). Nahiz eta espainiar unibertsitateen gehiengoak aurrekontu finantzario edo ez analitikoak erabili (hau da, kostuen kontabilitatean oinarritu gabeko aurrekontuak), badira programetan oinarritutako aurrekontuak aplikatzen duten unibertsitateak, egungo testuinguru sozio-ekonomiko aldakorrari moldatzeko asmoarekin. Edonola ere, kasu batean zein bestean, unibertsitateen tamainak eragin handia du aurrekontuen kontabilitatearen

konplexutasunean: gero eta tamaina handiagoa izan hezkuntza-erakundeak, gero eta kudeaketarako informazio-sistema garatuagoaren beharra nabaria da (Boned eta Bagur, 2007, 5-6. orr.).

Edonola ere, hezkuntza esparruan aurrekontuen kontabilitateak duen garrantzia esanguratsua da: *The budget is God*, hau da, aurrekontua “jainkoa” da (Tooley eta Guthrie, 2007, 18. orr.).

### **5.3. KUDEAKETARAKO ADIERAZLEEN SISTEMAK HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN**

Kudeaketarako adierazleen sistemak esparru unibertsitarioan garatu dira batez ere. Adituen ustez, esparru horretan ekonomikoki zehaztu ezinak diren aldagaiak daude: ikerkuntzaren kalitatea, ospe soziala eta abar (Gonzalo Angulo, 2007, 28. orr.). Crooper eta Drury-ren ustez (1996), unibertsitate baten estrategian aldagai finantzario eta ez finantzarioak daude eta beraz, unibertsitateen neurketa-sistemek aldagai horiek kontutan hartu behar dituzte. Iritzi berekoak dira Kaplan eta Norton: aldagai ekonomi-finantzarioen neurketek ez dute erakunde publiko nahiz irabazi asmorik gabeko erakunde pribatuen helburu nagusien berri ematen (Kaplan eta Norton, 2001a; Chen, Yang eta Shiau, 2009, 2006). Beraz, aldagai ez-finantzarioak neurtzeko, kudeaketarako adierazleen sistemak erabiltzea gomendatzen da. Ikuspegi hori helburuetan oinarritutako kudeaketa sistemekin lotu dezakegu (Modell, 2003, 333. orr.).

Erresuma Batuen esparruan, Crooper eta Drury-ren ikerketa enpirikoa nabarmen dezakegu. Egileen arabera, unibertsitateek batez ere aurrekontuetan finkatutako aldagai ekonomiko-finantzarioak kontrolatzen dituzte. Hori kaltegarria izan daiteke unibertsitateentzat, bestelako aldagai ez-finantzarioen kudeaketa oztopatzen duelako. Horregatik, geroz eta unibertsitate britainiar gehiago hasi omen dira adierazle ez-finantzarioak erabiltzen, batez ere, ikasleen asebetetze maila neurtu ahal izateko (Crooper eta Drury, 1996, 29-30. orr.).

Estatu Batuei dagokienez, Karathanos-en lana (2005) nabarmen dezakegu, esparru unibertsitarioaz gain, bestelako maila akademikoak aztertzen dituelako. Egileen ustez, *Balanced Scorecard* (euskaraz, Aginte-koadro Integrala edo orekatua) adierazleen sistema esparru pribatuan aztertu da bereziki, eta beraz hezkuntza sektorean hutsune nabarmena dago tresna horren aplikazioari dagokionez. *The*

*Braldrige National Quality Program* Estatu Batuetan kalitatearen kultura sustatzeko ekimenaren barnean, *The Braldrige Education Criteria for Performance Excellence* delako programa abian jarri zen. Programa horren bitartez, Aginte-koadro Integralaren moldaketa bat diseinatu zen hezkuntza-erakundeentzat.

Horrela, *Balanced Scorecard* “akademikoaren” egitura honako hau izango litzateke: ikasleen emaitza akademikoak eta unibertsitatearen interes talde desberdinen emaitzak; finantza emaitzak; barne prozesuen emaitzak; unibertsitatearen erantzukizun sozialarekin lotutako emaitzak. Ondorioz, finantza aldagaiak barne-efizientzia bermatzeko kontutan hartu behar dira, baina ez dira erakundearen eraginkortasunaren adierazleak, erakundearen helburu nagusiak (ikasleen emaitza akademikoak eta unibertsitatearen interes talde desberdinen emaitzak) lortzeko bitarteko baizik.

(Chen eta beste, 2009) lanean Estatu Batuetako, Erresuma Batuko, Taiwaneko eta Australiako unibertsitateetan erabilitako adierazleen sistemak aztertzen dira, adierazle horiek unibertsitatearen kalitatearekin lotuz. Egileek 78 adierazle aukeratu eta Aginte-koadro Integral batean txertatu zituzten<sup>71</sup>, unibertsitatearen autoebaluazio tresna gisa erabiltzeko. Egileen ustez, tresna hori egokia da unibertsitateen helburu estrategikoak kontrolatzeko.

Umashankar eta Dutta (2007) iritzi berekoak dira, baina kasu honetan Indiako unibertsitateei aplikatuta. Egileen ustez, Aginte-koadro Integrala tresna egokia da unibertsitateen helburu nagusia (ezagutzaren sorkuntza) kudeatzeko. Horretarako, adierazleen sistema sinple eta uler erreza diseinatu beharra dago, eta erakundearen izaera bereziari moldatuta. Umashankarrek eta Duttak prestatutako ereduaren arabera, *Balanced Scorecard* lau irizpideetan antolatuko litzateke: lehen irizpidea, garrantzitsuena, bezeroena, hau da, interes taldeena (ikasle, guraso, langile eta enpresen asebetetze maila); bigarren lekuan, barne prozesuena (esate baterako, zerbitzuen etengabeko hobekuntza eta kexei erantzun denboraren murrizketa); hirugarren, ikaskuntza eta berrikuntza (motibazioa eta prestakuntza) eta azkenik, finantza ikuspegia (erakundearen biziraupen ekonomiko-finantzarioa).

Hala ere, Aginte-koadro Integrala adierazleen sistemaren erabilerak kritikak jaso ditu, adierazle ekonomiko-finantzarioek sistematan duten pisuarengatik. Lawrence eta

---

<sup>71</sup> *Balanced Scorecard* berezi hori Taiwaneko unibertsitatearentzat diseinatu zuten (14 sail, 6.300 ikasle eta 324 langile). 4 ikuspegi ditu *Balanced Scorecard* horrek, Kaplan eta Nortonek zehaztutako egitura berdina, alegia (Kaplan eta Norton, 2001a; Chen eta beste, 2009).

Sharmaren ustez (2002, 671. orr.), *University of the South Pacific*-ren kasua (Fiji) aztertuta, esparru unibertsitarioan enpresa pribatuetan erabiltzen diren tresnak erabiltzeak unibertsitateen izaera publikoa eta soziala kalte dezake, arrazionaltasun ekonomikoaren irizpideak aplikatzearen ondorioz (esate baterako, ikasleak bezero gisa eta hezkuntza bera zerbitzu pribatu gisa ulertzea).

Modellek unibertsitate suitzarren kasua aztertu zuen, zehazki, unibertsitate horiek martxan jarritako kudeaketa sistemak: *New Public Management* filosofian oinarritutako kudeaketa tresna berriak aplikatu ziren aipatutako unibertsitateetan, helburuetan oinarritutako kudeaketa sistemak, esate baterako. Sistema horiek kudeaketarako adierazleen sistemak behar dituzte operatiboak izateko (Modell, 2003).

Espainiar Estatuko unibertsitateei dagokienez, erakunde gehienek plangintza estrategikorako sistemak eta kudeaketarako adierazleak erabiltzen dituzte, baina adierazle horiek ez dituzte sistematizatzen aginte-koadroetan<sup>72</sup>. Horregatik, unibertsitateen helburu estrategikoak ez dira operatiboak, hau da, alor estrategikoak ez dauka loturarik alor taktiko eta operatiboekin. Unibertsitateen %15ak bakarrik erabiltzen ditu adierazleen sistemak. Gainontzekoek ez dute behar hori ikusten. Zehazki, adierazleen sistemak ez erabiltzearen arrazoiak honako hauek dira: informazio-sistema hauek martxan jartzeko baliabideen tamaina edo kostua; zuzendaritzaren babes falta; lortutako emaitzen balorazio eskasa; erakunde osoa inplikatzeke zailtasunak; eta azkenik, kudeaketa alorreko formazio falta eta horren ondoriozko profesionalizazio maila murrizta (Boned eta Bagur, 2007, 6-8. orr.).

Adierazleen sistemen egoera kontutan izanda, eta aurreko ataletan aipatutakoaren arabera (kostuen sistemak, aurrekontuen kontabilitatea eta plangintza estrategikorako sistemak), esan genezake espainiar unibertsitate publikoen kudeaketarako informazio-sistemek hobekuntza nabaria behar dutela.

Hain zuzen ere, hobekuntza behar hori estali nahi dute abian jarritako ekimen eta ikerlerroek. Gure ustez, aipagarrienak, unibertsitate publikoetara moldatutako *Balanced Scorecard* tresnaren proposamenak dira. Esate baterako, Soldevila eta Amat-en proposamena (1999b), unibertsitate publiko baten nazioarteko harremanen departamendua kudeatzeko diseinatua.

<sup>72</sup> Salbuespen bat Euskal Herriko Unibertsitatearen kasua izan daiteke: UPV/EHUK bere 2007/2011ko plangintza estrategikoa kudeatzeko diseinatu zuen KAS-ak 39 adierazle zituen, 4 ikuspegietan bananduta: prestakuntza, ikerkuntza, antolaketa eta gizartea (UPV/EHU, 2007, 16-47. orr.).

Cáceres Salas eta González López-en ustez (2005), Aginte-koadro Integrala tresnarik aproposena da unibertsitate esparruan kalitatearen kultura txertatzeko. Tresna honen helburua, prozesu administratibo eta akademikoak hobetzea izango litzateke egileen ustez. Horrela, unibertsitate baten *Balanced Scorecard*-ak irabazi asmorik gabeko erakundeen izaerara moldatu behar du, irabazi asmoa duten erakundeen ohiko adierazleen sistemen ereduetatik aldenduz.

Horren harira, unibertsitateen helburu nagusia ez da irabaziak maximizatzea, baizik eta kalitatezko zerbitzuak eskaintzea, eraginkortasunez eta efizientziaz. Hori dela eta, ikuspegi finantzarioa ez da ikuspegi garrantzitsuena izango. Baliabide finantzarioek unibertsitatearen ekintzen murriztaile bezala jarduten dute. Beraz, baliabide finantzarioak urriak edo murrizak izanik, modu efizientean kudeatu behar dira. Efizientzia lehentasunezko aldagaia da, biziraupenerako beharrezkoa. Baliabide finantzarioen ikuspegia garrantzitsuagoa da baliabide eta prozesuena baino, baina erabiltzaileen ikuspegia baino maila apalagoa du. Unibertsitate baten Aginte-koadro Integralaren ikuspegi garrantzitsuena, erabiltzaileen ikuspegia da, zalantzarik gabe (Hladchenko, 2015, 170-173. orr.). Erabiltzailearen asebetetze maila. Ikuspegi horrek epe ertain eta luzeko izaera du eta bere adierazleak “emaitza adierazleak” dira, erakundearen azken emaitza neurtzen dutelako. Bestetik, adierazle sistema “orekatu” horren oinarrian “baliabideak eta gaitasunak” izeneko ikuspegia dago, pertsonak bereziki. Ikuspegi horrek barne prozesuak hobetzen ditu, eta azken honek baliabide finantzarioak eta erabiltzaileen asebetetze maila. “Baliabide eta gaitasunak” ikuspegia neurtzeko adierazleak “bitartekoak” edo “prozesuzkoak” dira.

Hala ere, badaude beste ikerketa batzuk non hezkuntza-erakundeetan aplikatzen diren BSC-ak bestelako egitura duten (unibertsitateetan, zehazki): erabiltzaileak goreneko ikuspegi gisa agertzen dira, aurreko adibidetan bezala, baina oinarrian “Finantza Ikuspegia” agertzen da, hau da, azken lekuan. Beraz, nabarmen gelditzen da azken ikuspegi horren adierazleen izaera: “bitartekoak” edo “prozesuzkoak” (Sayed, 2013, 211. orr.).

Unibertsitateen Kostuen Liburu Zurian, Torres eta Pinak 43 adierazle proposatzen dituzte, bi motetan sailkatuak (2007, 419-421. orr.): prozesuzko adierazleak (pertsonak eta baliabideak kudeatzeko) eta emaitza adierazleak (baliabide finantzarioak eta erabiltzaileen asebetetzea kudeatzeko).



Egileen ustez, unibertsitateen errendimendua neurtzea oso zaila da, bere jarduera kuantifikatzea ekintza konplexua delako. Emaiza kontablea ezin da izan unibertsitatearen jardueraren adierazle egokia. Beraz, irabazi asmorik gabeko erakundeetan eta erakunde publikoetan, haien kudeaketa eta kontu ematea ahalbideratzeko neurketa sistema berriak diseinatu behar dira. Horrek oztopo handiak ditu, batez ere esperientzia gutxi daudelako alor horretan (Torres eta Pina, 2007, 424. orr.).

Unibertsitateen Kostuen Liburu Zuriak finkatutakoaren inguruan, hauxe azpimarratu nahi dugu: bertan agertutako adierazleak *Balanced Scorecard* batean sistematizatzeko aukera eta beharra. Horrela, (López Hernández eta García Valderrama, 2007)-ek unibertsitate publikorako Aginte-koadro Integrala eredu bat proposatzen dute, non erabiltzaileen ikuspegia lehentasunezko maila duen, hau da, maila gorena.

#### **5.4. KUDEAKETA-KONTABILITATEA HEZKUNTZA-KOOPERATIBETAN. EUSKAL HERRIAREN KASUA**

Lan honetan erabilitako metodologia bibliografikoari jarraituz, ez dugu topatu hezkuntza-kooperatiben egungo kudeaketa-kontabilitate tresnen inguruko aipamenik, ez maila orokorrean, ez Euskal Herri mailan. Ondorioz, oraindik aztertu gabeko ikerlerroa da, nahiz eta kooperatiba horien arduradunek behin eta berriz eskatu dituzten haien erakundeei moldatutako kudeaketa tresna aurreratuak (Fernández Bodegas, 2000, 97. orr.).

Euskal Herriko kasuari dagokionez, eta zehazki, EAEren eremuan, badakigu kostuen sistema bat abian jarri (Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioa, 2004) eta iraunkortasun memoria eredu bat diseinatu zutela (Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioa, 2006).

2001an Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioak kostuen azterketa bat egin zuen hogeitabi kooperatibetan. Kostuen azterketa hori 2004ko gestio planean txertatu zen (Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioa, 2004). Hala ere, erabilitako aipamenetan ez da zehazten zein motatako kostuen eta aurrekontuen sistema erabili zen kooperatiba horietan. Ondorioz, beharrezkoa da ikerketa enpiriko

deskribatzaile bat gauzatzea, aipatutako hutsunea betetzeko eta orain arte erabilitako aipamen bibliografikoak osotzeko.

Bestetik, aipatzekoa da Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioak, Deustuko Unibertsitatearen Kooperatiba Ikaskuntzen Institutuaren laguntzarekin, 2006an diseinatutako Iraunkortasun Memoria. Federazioaren helburua bere kooperatiben beharrak asetzea eta gabeziak betetzea da eta funtzio horretan kokatzen da aipatutako iraunkortasun memoria hori. Iraunkortasun memoriaren helburua, kooperatiben prozesu eta kudeaketa tresnetan erantzukizun sozial korporatiboaren irizpideak txertatzea da, alor horretan etengabeko hobekuntza bilatuz (Mugarra, 2005a, 338. orr.).

Aitziber Mugarra garatutako balantze kooperatiboen eta iraunkortasun memoriaren izaerari jarraituz, Euskadiko Hezkuntza-kooperatiben Iraunkortasun Memoria adierazleen sistema bat da eta erantzukizun sozial kooperatiboaren agintekoadro bezala erabil daiteke. Hau da, kudeaketa-kontabilitatearen baitan koka genezake barne kudeaketarako tresna hori. Iraunkortasun memoria “kooperatibo” berezi hori (hezkuntza sektoreari aplikatuta) hainbat alorretatik elikatzen da (Mugarra, 2005a, 339-346. orr.):

- Erantzukizun sozial korporatiboa: Europa Liburu Berdea, *Global Compact* eta *Global Reporting Initiative* (GRI).
- Erabateko kalitatea: EFQM ereduan erabiltzen diren adierazle askok GRIrekin bat egiten dute. Adierazle horiek iraunkortasun memoriaren erdigunetzat jo ditzakegu.
- Hezkuntza: Federazioak Euskalitik-ekin lankidetzan erabateko kalitatearekin lotutako adierazleak moldatu eta beste adierazle berri batzuekin osatu ditu, hezkuntza-erakundeetara aplikatzeko.
- Kooperatibismoa: kooperatibetan aplikatutako kudeaketa tresnak mota horretako erakundeen izaerara moldatu behar zaie halaberrez. Horretarako, aurreko puntuetan aipatutako adierazleei (erantzukizun sozial korporatiboa eta erabateko kalitatea), kooperatiben printzipioen aplikazioa neurtuko dituzten adierazleak gehitu behar zaie.

Iraunkortasun memoriak *Stakeholders* edo interes talde zehatzak ditu, barnekoak eta kanpokoak. Ohiko enpresa kapitalistetan, barne interes taldeen artean, langileak eta enpresaren jabeak daude. Kanpokoaren artean, bezeroak, administrazio publikoak,

hornitzaileak, lehiakideak, gizartea orokorrean, ingurumena eta abar. Egitura kooperatiboetan, ordea, barne interesen taldea zabaldu egiten da, bezeroak erakundeetan bertan integratzen direlako.

Zehazki, hezkuntza-kooperatiben kasuan, ikasleak eta gurasoak barne interes talde bezala uler daitezke, noski. Bestetik, lan elkartuko kooperatibetan, bazkide kooperatibistak aldi berean dira langile eta jabeak. Hauxe litzateke hezkuntza-kooperatiba mistoen kasua. Interes talde bakoitzari informazio zehatza dagokio, zehazki, haien interesen arabera. Informazio hori ahalik eta objektiboena eta kuantitatiboan izan beharko litzateke eta adierazle bitartez sistematizatuko da.

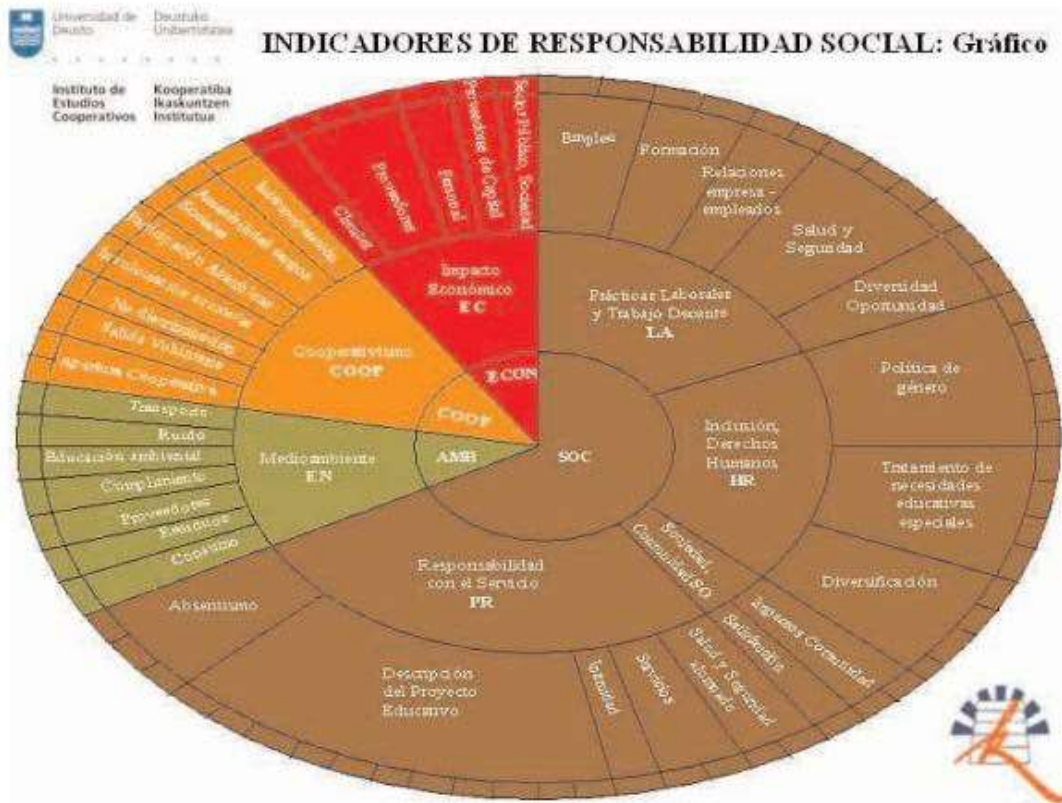
Iraunkortasun memoriaren egitura honako hau da: 4 alorretan banatzen da (alor soziala, ingurumena, alor kooperatiboa eta alor ekonomikoa) eta aldi berean, alor bakoitza dimentsio desberdinetan zatitzen da. Guztira, 67 adierazle daude. Adierazleak ez dira finkoak, hau da, erakunde bakoitzari moldatu behar zaio. Ereduaren adierazleak aukeratzeko, 8 kooperatiben onespina jaso zen, kooperatiba horietako interes taldeen eta artezkaritza kontseiluko ordezkarien bitartez. Interes taldeen ordezkariak adierazle garrantzia aztertu zuten (beharrezkotasuna, interesa, egokitasuna...) eta artezkaritza kontseiluko kideek, ostera, adierazlea kalkulatzeko bideragarritasunaz.

Euskadiko Hezkuntza-kooperatiben Iraunkortasun Memoria 2006an argitaratu zen, eta urte horretan bertan jarri zen praktikan. Hala ere, ez dakigu zeintzuk izan ziren tresna horren ezarpenaren emaitzak kudeaketa integralerako tresna gisa, hau da, kudeaketa ekonomiko eta soziala.

#### 10. taula

Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioa eta Deustuko Unibertsitatearen Kooperatiba Ikaskuntzaren Institutuaren Iraunkortasun memoria (iturria: norberak egina).

“Barneko” interes taldeak	Ikasle, guraso, irakasleak eta bestelako langileak
“Kanpoko interes taldeak	Administrazio publikoak, hornitzaileak, lehiakideak, gizartea orokorrean
Ikuspegiak edo alorrak	Alor soziala, ingurumena, alor kooperatiboa, alor ekonomikoa
Adierazle kopurua	67
Adierazle aukeraketa	8 kooperatiben artean (interes taldeak eta artezkaritza kontseiluko kideak)



## 10. irudia

Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioa eta Deustuko Unibertsitatearen Kooperatiba Ikasketzen Institutuaren Iraunkortasun memoriaren adierazleen grafikoa (iturria: Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioa, 2006).

## 5.5. HEZKUNTZA-ERAKUNDEEN KUDEAKETA OREKATUA ETA BALANCED SCORECARD “AKADEMIKOA”

Kudeaketa-kontrolaren funtzioak eta kontabilitate-sistemek berezitasun nabaria dute hezkuntza-erakundeen esparruan. Hezkuntza-erakundeak irabazi asmorik gabeko erakundeak izan ohi dira: beren helburu nagusia ez da etekin monetarioak lortzea eta horiek bazkideen artean banatzea. Horrez gain, beren 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 kontutan hartu, bestelako aldagai

multidimensionalak 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 dute hezkuntza-erakundeen helburuak modu egokian neurtu: Kontabilitate-Sistema horiek izaera ekonomiko-finantzarioa dute, hau da, aldagai monetarioak soilik neurtzen dituzte eta ondorioz, egungo testuinguru ekonomiko eta sozialean muga nabariak dituzte erakundeen kudeaketa planifikatu eta kontrolatzeko (AECA, 2002, 17-20. orr.; Amat, 2003, 213-236. orr.).

Zenbait adituen 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.

Horrela, hezkuntza-erakundeen esparruan, ohiko Kontabilitate-Sistemak ez ezik, KIS-ak erabiltzea proposatzen dute adituek, adierazle monetarioak eta ez monetarioak integratuz. Azken finean, adierazle ez monetario horiek hezkuntza-erakundeen helburuak bermatzeko bitartekoak dira, izan ere, erakundeen horien emaitza sozialak ebaluatzeko balio dezakete. Edonola ere, adierazle ekonomi-finantzarioak erabiltzea beharrezkoa, erabat, erakundearen biziraupena bermatzeko. Kontua da bi adierazle mota horiek integratzea modu orekatuan. Horretarako, adituek *Balanced Scorecard* adierazleen sistema erabiltzea gomendatzen dute, baina hezkuntza-erakundeen irabazi asmorik gabeko izaerari moldatua: *Balanced Scorecard* "akademikoa".

## **6. ATAL TEORIKOA (VI): EFQM EREDUA HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN**

Zazpigarren atal honetan, EFQM ereduak Hezkuntza-Erakundeetan dituen ezaugarriak aztertuko ditugu, batez ere, Kudeaketa-Kontrolaren ikuspegitik. Horretarako, lehenik eta behin, Hezkuntza-Sektorean kalitateak duen esanahiaz arituko gara. Ondoren, eredu horrek hezkuntza-erakundeetan dituen ezaugarriak aipatu eta mota horretako erakundeen planifikazioaren eta kudeaketa-kontrolaren inguruan adituek eredu horrekiko finkatutako ikuspegia azalduko dugu. Azkenik, 2.6.3. atalean adierazitakoari jarraituz, *Balanced Scorecard* tresna hezkuntza-erakundeen esparruan dituen aplikagarritasuna eta ezaugarriak aipatuko ditugu, beti ere, EFQM ereduarekin lotuta.

### **6.1. KALITATEA ETA HEZKUNTZA**

Gure gizarte mendebaldarrean, “ezagutza” pertsonen, erakundeen eta herrien garapenerako eta ongizaterako aldagai funtsezkoena da. Izan ere, Ezagutzaren Gizartean bizi garela esan ohi da. Eta ezagutzaren sortzaile nagusia hezkuntza bera da. Ondorioz, hezkuntzaren garrantzi erabatekoa da edozein gizarte egituretan. Izan ere, ez al da ezagutza gizaki egiten gaituena? Ez al da ezagutza, eta hezkuntza, gizakiaren ondasun garrantzitsuena? Hori dela eta, argi dago hezkuntza-erakundeek beren eskaintzaren kalitatea bermatu behar dutela (Arrizabalaga eta Landeta, 2008, 467. orr).

Baina zer da zehazki Hezkuntzaren Kalitatea? Azpi-puntu honetan galdera horri erantzuten ahaleginduko gara. Izan ere, kudeaketaren kontrol-sistemen bitartez, hezkuntzaren kalitatea kudeatu nahi badugu, aldagai horren izaera zehaztu behar dugu lehenik eta behin.

Pérez Justeren ikuspuntua interesgarria iruditzen zaigu Hezkuntzaren eta Kalitatearen arteko lotura zehazteko (Pérez, 1995). Izan ere, Pérez Justek bi kontzeptu bereizten ditu: “hezkuntzaren kalitatea”, hau da, hezkuntza-erakundeen helburu nagusiaren lorpena, eta “kalitatea hezkuntzan”, hau da, helburu nagusi hori lortzeko hezkuntza-erakundeek beren kudeaketa-sistemetan izan behar duten kalitate maila. Lehen kontzeptuak, helburuei egiten die erreferentzia; bigarrenak, bitartekoei. 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 prestakuntzan<sup>73</sup>.

Adituen arabera, "hezkuntzaren kalitatea" pertsonaren garapen integralarekin edo multidimentsionalarekin lotzen da:

- OCDE erakundearentzat (Arrizabalaga eta Landeta, 2007), kalitatezko hezkuntza, ikasleei helduarorako prestatzeko behar-besteko ezagutzak eta gaitasunak eskaintzean datza.
- Pérez Justeren ustez (2005, 15. orr.), hezkuntzaren bitartez pertsonak modu integralean formatu behar dira, etorkizunean pertsonak izan dezakeen erronka pertsonal, familiar, profesional eta sozialei aurre egiteko: bere ustez, ikaslearen autonomia pertsonalaren lorpena da hezkuntzaren helbururik nagusia.
- Mortimoreren arabera (1995; Arrizabalaga eta Landeta, 2007 lanean aipatua), kalitatezko hezkuntza, beren ikasleen garapena intelektualki, sozialki, moralki eta sentimentalki ahalbideratzen duena da, beti ere ikasle horien testuinguru sozio-ekonomikoaren arabera.

"Kalitatea hezkuntzan" kontzeptuarekin lotuta, hau da, hezkuntza-erakundeek beren kudeaketa-sistemetan izan behar duten kalitate mailari dagokionez, hainbat ikuspegi identifikatu ditugu:

- Ginéren arabera (2002; Arrizabalaga eta Landeta, 2007 lanean aipatua), kalitatezko hezkuntza-erakunde baten ezaugarriak honako hauek dira: pertsona guztiei zuzendutakoa izan behar du; ikasle bakoitzari bere garapen pertsonal eta akademiko osoa gauzatzeko beharrezkoak dituen baliabide material eta ukiezinak eskaini behar dizkio; ikasleen eta familien parte-hartzea sustatu eta ikaslea gizartean integratu; hezkuntza-erakundeko langileen garapen pertsonal eta profesionala ahalbideratu; hezkuntza-erakundearen etengabeko hobekuntza eta berrikuntza bultzatu behar ditu.
- Martínez eta Riopérez-en ustez (2005), kalitatezko hezkuntza-erakundeak hiru ezaugarri izan behar ditu: funtzionalitatea (gizartearen beharrik betetzeko gai izatea); efizientzia (bere egitekoa gauzatzeko baliabide pertsonal eta

---

<sup>73</sup> Muturreko adibide bat: beren baliabideen kudeaketan efizientzia gorenaren hezkuntza-erakunde baten kasua, non bere ikasleak irizpide moralik gabekoak diren. Hau da, kudeaketa arloan, hezkuntza-erakunde horiek bikainak dira, baina beren hezkuntza-proiektua norabide gabekoa da.

ekonomikoen kudeaketa egokia egitea); eraginkorra (erakundeak berak finkatutako helburuak lortzeko gai izatea).

- López-ek (2008; Ramírez eta Lorenzo, 2009 lanean aipatua), beste ezaugarri bat esleitzen dio kalitatezko hezkuntza-erakundeari: autonomia. Horrela, hezkuntza-erakunde bakoitzak beren testuinguruari moldatzeko aukera izango du, ikasleen beharrianak modu egokiagoan betetzeko.

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

Lehiakorrak izateko eta gastu publikoa murrizteko (Owlia eta Aspinwall, 1997, 540. orr.), hezkuntza-erakundeei beharrezkoa egin zaie ekonomiaren esparru pribatu merkantilean aplikatu diren tresnak ezartzea (Calvo de Mora eta Criado, 2005). Kontutan izaten badugu Hezkuntzaren Kalitatea kontzeptuak neurketarako duen berezko zailtasuna (zelan neurtu pertsonen neurketa integrala?), neurketa hori burutzeko tresna konplexuen ezarpena beharrezkoa da<sup>74</sup>.

Horrela, aukera moduan, EFQM eredua hezkuntza-erakundeen kudeaketa arruntean eta kudeaketa-akademikoan integratu da.

---

<sup>74</sup> González eta Espinoza autoreek (2008), hezkuntzaren kalitatearen eta hezkuntza-erakundeen kalitatearen inguruan hausnarketa interesgarria plazaratzen dute: hezkuntzaren esparruan, zaila izaten da hezkuntza-erakundeen "bezeroak" identifikatzea (ikasleak, gurasoak, hezkuntza-erakundeen finantzatzaileak, enplegatzaileak...). Are gehiago, zailagoa da bezero horien beharrak asebetetze direla baieztatzea: konplexua da hezkuntza-erakundeen helburuak neurtzea (bezeroei balio erantsia eskaintzea, gizartearen transformazioa edo eraikuntza soziala...).



## 6.2. EFQM EREDUA HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN

### 6.2.1. ZABALKUNDEA

Azpi-atal honetan, gure inguruan EFQMrekiko Hezkuntza-erakundeek duten jarrera aipatu nahi dugu. Horretarako, EAE lurralde eremu bezala aukeratuko dugu: izan ere, gure ingurunean gauzatu diren EFQMaren inguruko ikerketarik esanguratsuenek administrazio-eremu horretan oinarritu dira (Agirre eta beste, 2006; Heras eta beste, 2003).

Zenbait adituen ustez, europar Bikaintasun-Ereduak zabalkunde erlatibo handia du gure inguruko erakundeen artean, gainontzeko europar lurraldeekin alderatuta (Agirre eta beste, 2006, 341. orr.)<sup>75</sup>. *European Foundation for Quality Management* erakundeak, 1992. urtetik 2010era bitartean emandako *European Quality-Award* sari-banaketak aztertuta, Espainiar Estatuko erakundeen pisu garrantzitsuaz ohar gaitezke, eta batez ere, EAEko erakundeen arrakastaz aipatutako eredia aplikatzerakoan orduan<sup>76</sup>.

Ondorioz, euskal erakundeek lan garrantzitsua egikaritu dute ereduaren zabalkundean. Guzti hori, administrazio publikoek, eta batez ere, Eusko Jaurlaritzak, egindako sustapen-lanaren bitartez gertatu da: 1990. hamarkadaren erdialdera, Euskalit izeneko fundazioa sortu zuen Eusko Jaurlaritzak, EFQM eredia erabiltzen duten erakundeen lana saritzeko eta sari horien bitartez, erabateko kalitatearen filosofia euskal gizartean errotzeko. Urtetik urtera, eredu horrenganako atxikimendua handituz joan da (Heras eta beste, 2003, 192. orr.)<sup>77</sup>.

Izaera juridikoari dagokionez, kooperatibak dira gehien nabarmentzen direnak, batez ere, Mondragon Korporazioak beren taldeko kooperatibei kudeaketa eredu hori aplikatzeko egin duen ahaleginengatik. Hala ere, ezin da ukatu kooperatiben baloreek europar bikaintasun eredu horrek ezarri nahi duen kudeaketa estilo partehartzaileekin bat egiten dutela, eta aldagai horrekin justifikatu daitekeela kooperatibek eredu honen erabileran izan duten nagusitasuna (Agirre eta beste, 2006, 341. orr.).

---

<sup>75</sup> EFQM ereduaren zabalkundea aztertzea ez da egiteko erreza: izan ere, eredu hori ez da egiaztatiri bat, ISO arauaren kasuan gertatzen den bezala (Heras, 2004, 574. orr.): kudeaketa eredu bat da eta beraz, ikertzailearentzat zailagoa da erabat zehaztea zein den ereduaren zabalkunde erreala. Hala ere, datu interesgarriak atera ditzakegu, EFQM ereduaren implementazioa aitortzen duten erakundeen sarien bitartez (Heras eta beste, 2003, 191. orr.).

<sup>76</sup> Iturria: *History of past winners*, [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

<sup>77</sup> Bostehun puntu baino gehiago lortzen duten erakundeek urrezko Q delako saria eskuratzen dute eta lauhun puntuak gainditzen dutenek, zilarrezko Q saria (Iturria: [www.euskalit.com](http://www.euskalit.com)).

Sektore-ekonomikoei dagokienez, batez ere, sektore ez industrialetan, hau da, zerbitzuetan izan da gorakadarik nabarmenena: kontutan hartu beharrekoak dira irakaskuntzan eta osasun zerbitzuetan egindako inplementazio-esperientziak, batez ere, administrazioarekin duten harreman estuarengatik (Heras eta beste, 2003,192. orr.).

Hala ere, esan beharra dago gure inguruko hezkuntza-erakundeen esparruan, eta zehazki, lehen eta bigarren hezkuntzako zentroyen kasuan, EFQM ereduia guztiz edo zati baten inplementatu duten zentroyek, hezkuntza-zentroy guztiekiko proportzionalki alderatuta, ez dutela oso kopuru esanguratsua osatzen: Arrizabalaga eta Landetaren kalkuluen arabera (2007, 478. orr.), 2005. urtean, %14a. Hala ere, azpimagarria da, osperik handiena duten hezkuntza-erakundeek eredu horren alde agertu direla. Zehazki, unibertsitate mailakoak ez diren zentroyen artean, batez ere, izaera pribatu eta tamaina handikoek egin dute bat europear bikaintasun ereduarekin (Arrizabalaga eta Landeta, 2008, 467-480. orr.).

Laburbilduz, eredu hori aplikatu duen hezkuntza-erakundea definitu behar bagenu, zentroy kontzertatua, kooperatiboa, gipuzkoarra eta hezkuntza-maila osoa eskaintzen duen erakundea litzatekeela eredurik orokorra esan beharko genuke (Arrizabalaga eta Landeta, 2007). Definizio horrek, ikastolen mugimenduarekin lotzen gaituela uste dugu.

### **6.2.2. IKUSPEGIA, OINARRIZKO KONTZEPTUAK ETA IRIZPIDEAK**

Hezkuntza-erakundeei aplikatuta, EFQM ereduak erakunde horien errendimendua eta emaitzak hobeto daitezke, zenbait irizpide jarraituz. Hau da, bezeroekiko, pertsonekiko eta gizartearekiko emaitza bikainak lor daitezke, lidergo zintzo eta oso baten bitartez. Lidergo horrek hezkuntza-erakundeen estrategia eta politikak gidatu eta gauzatuko ditu, erakundearen prozesuetan, pertsonetan eta kanpo-lankidetzan oinarrituta (Arrizabalaga eta Landeta, 2008, 470. orr.).

Europar bikaintasun ereduia Hezkuntza-erakundeetan aplikatu ahal izateko, erakunde mota horien izaerara moldatu beharra dauka. Moldaketa hori, ereduaren kontzeptuen eta irizpideen baitan ematen da (Martínez eta Riopérez, 2005; Ramírez eta Lorenzo, 2009, 37. orr.).

Oinarrizko kontzeptuen kasuan, lehenik eta behin, “bezeroentzako balioa eranstea” kontzeptua zehaztu beharrean gaude. Izan ere, hezkuntza-erakunde baten

“bezeroak”, erakundearen interes-talde guztiek osatzen dituzte (ikasleak, gurasoak, administrazio publikoak, enpresak eta gizartea orokorrean). Bezeroen dimentsio soziala kontutan hartuta, hezkuntza-erakundearen erantzukizun sozialak edo “etorkizun iraunkor baten erantzukizuna bere gain hartzea” oinarritzko kontzeptuak berebiziko garrantzia bereganatzen du.

Irizpideen artean, hainbat zehaztapen egin behar ditugu. Alde batetik, irizpide eragileen artean, prozesuek esanahi zehatza bereganatzen dute. Hezkuntza-erakundeak, bere prozesuak diseinatu eta kudeatu behar ditu: erakundeko pertsonen beharrezko zehaztu (bezeroak eta langileak); hezkuntza eta formakuntza plangintza zehaztu behar du, eta bere barnean, hainbat azpi-prozesu kudeatu (ikasleen ebaluazio-prozedurak, ikasle berrien kudeaketa-prozedura eta abar). Funtsezko prozesuak diseinatu ondoren, beren garapena kontrolatu beharra dago, indikatzaileen bitartez: guztien artean, prozesuen akademikoaren kontrola nabarmentzen da, hezkuntzaren kalitatearen berme moduan (Calvo de Mora eta Criado, 2005).

Emaitzen artean, bezeroei dagokienez, ikasleen eta familien asebetetze maila neurtu beharra dago (errendimendu-adierazle eta asebetetze inkestak erabiliz). Pertsonen dagokienez, hezkuntza-proiektuarekiko duten asebetetze-maila zehaztu behar da. Funtsezko emaitze kasuan, erakundearen emaitza estrategikoak neurtu behar dira: emaitza akademikoak eta bestelako zerbitzu osagarrien emaitzak (adibidez, liburutegia eta eskolaz-kanpoko jarduerak).

Azkenik, hezkuntza-erakundearen kasuan, eta auto-ebaluazioaren askatasunak edo arbitrarietateak ematen duen malgutasuna kontutan hartuta, irizpide bakoitzaren ponderazioa aldatu izan dituzte, EFQM ereduaren hezkuntza-erakundeetara egindako moldaketetan.

Adibidez, Espainiar Estatuko Hezkuntza, Kultura eta Kirolaren Ministeritzak 2001an egindako moldaketan, irizpideen ponderazioa aldatu egin zuen, eragileen artean lidergotzari eta pertsonen pisu handiagoa emanez eta emaitzen kasuan, pertsonen eta gizartearen garrantzia nabarmenduz (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte izeneko erakundearen arabera, Martínez eta Riopérez, 2005 lanean aipatua).

Hala ere, gure ustez, 2010eko EFQM ereduaren eguneraketa berriak, oso proportzio orekatua ezartzen du, eta beraz, edozein erakunde motarentzat baliagarria izan daiteke. Horrela, ez da beharrezkoa izango irizpideen proportzioetan aldaketarik

gauzatzea, izan ere, moldaketa hori kaltegarria izan daiteke (esate baterako, *benchmarking* edo erakundeen arteko alderaketak egiterako orduan).

#### 11. taula

EMECD-ak 2001an proposatutako EFQMren moldaketaren eta 1999ko EFQM ereduaren arteko alderaketa (Iturria: MECD, 2001; Martínez eta Riopérez, 2005 lanean aipatua).

Irizpideak	Irizpideen ponderazioa	
	EFQM 1999	MECD 2001
Lidergotza	%10	%12
Pertsonak	%9	%10
Politika eta Estrategiak	%8	%7
Baliabideak eta Hitzarmenak	%9	%7
Prozesuak	%14	%14
Emaitzak pertsonetan	%9	%15
Emaitzak bezeroetan	%20	%11
Emaitzak gizartean	%6	%10
Funtsezko emaitzak	%15	%14

#### 6.2.3. EZARPEN FASEAK

Bikaintasunaren europar eredia aplikatzerako orduan, hiru fase gauzatu behar dira (Martínez eta Riopérez, 2005, 43. orr.):

- 1go fasea: aurre-ezarpenerako fasea, non erakundearen arduradun gorenaren babesa jaso behar da, ondoren zuzendaritzak gainontzeko langileen inplikazioa lortzeko. Fase honetan, kanpo-adituen laguntza ere komenigarria da. Ezarpenerako kalitate-talde bat osatzea ere egokia izan daiteke (zuzendaritzako kideez eta langileez osotuta). Lidergo sendoa ezinbestekoa da hezkuntza-erakundeetan EFQM eredia ezartzeko (Calvo de Mora eta Criado, 2005). Horrez gain, pertsonen inplikazioa eta parte-hartzea ere nahitaezko elementua da: pertsonen kudeaketak berebiziko garrantzia du hezkuntza-erakundeetan baita. Horrela, pertsonen inplikazioa lortzeko, ereduaren beraren gaineko prestakuntza eta trebakuntza sustatzea ezinbestekoa da (Osseo-Asare eta Longbottom, 2002).
- 2. fasea: autoebaluazio fasea, non informazioa bildu (adierazlearen bitartez) eta informazio hori baloratu egiten den. Ondoren, hobetu beharreko aldagaiak

zerrendatzen dira eta informazio guzti hori, hezkuntza-erakundeko organo desberdinei jakinarazten zaie.

- 3. fasea: hobekuntzen planifikazio fasea, non hobetu beharreko aldagaiekin lotuta, hobekuntza-taldeak osatzen diren (hainbat elementu zehaztuz: arduradunak, ekintzak, baliabideak, denboralizazioa, helburuak, ebaluazio-irizpideak...).
- 4. fasea: hobekuntza-planen ezarpena, non aurreikusitako ekintzak gauzatu eta lortutako emaitzak neurtzen diren. Emaitzak neurtu ondoren, emaitza horiek aztertu eta baloratu beharko dira, hezkuntza-erakundearen organo desberdinetan eztabaidak sortuz. Azkenik, autoebaluazio berri bat egin beharko litzateke, eta prozesua etengabe aplikatu, erakundearen berrikuntza, ikaskuntza eta etengabeko hobekuntza-prozesu bat ezarri.

#### **6.2.4. AUTOEBALUAZIOA**

Hezkuntza-erakundeek, TQM filosofiari jarraituz, filosofia horrekiko bere egoera neurtu edo autoebalatu dezakete (Svensson eta Klefsjö, 2006, 300 orr.). Ebaluazio hori kalitate-sarien estandarrak erabiliz gauza dezakete: EFQM ereduak, autoebaluazioaren bitartez, hezkuntza-erakundearen egoera aztertzea proposatzen du, adierazlearen bitartez, eta ebaluazioa horren emaitzaren arabera, hobekuntza planak planifikatzea eta gauzatzea, prozesu hori etengabe aplikatuz. Hezkuntza-erakundeetan aplikatutako Erabateko Kalitatea Kudeatzeko gainontzeko sistemen moduan: TQM-a autoebaluazioarekin hasten da, erakundearen ahulguneak zehaztuz eta ahulgune horien arabera, hobekuntzak proposatuz (Svensson eta Klefsjö, 2006, 300. orr.). Autoebaluazio prozesua, aurreko kapituluaren azaldutako RADAR matrizean edo eskeman integratzen da (Martínez eta Riopérez, 2005: 38, 45). Auto-ebaluazio hori prozedura formala da, adierazlearen bitartez gauzatuta, eta PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) ziklo zehatz baten baitan aplikatzen da.

EFQM ereduak hezkuntza-erakundearen diagnostikoa egin eta hobekuntzak gauzatzeko abiapuntua ezartzen du, hau da, egitateetan eta datuetan oinarritutako neurketaren bitartez hobekuntzak planifikatu eta gauzatu ditu (Calvo de Mora eta Criado, 2005). Autoebaluazioak erabat planifikatuta egon behar du TQM sistemetan: autoebaluazio hori zertarako gauzatu den argi izan behar du erakundeak, hau da, hobekuntzak abian jartzeko (Svensson eta Klefsjö, 2006, 318. orr.). Horrela, iritzi pertsonal eta subjektiboen eragina mugatu edo orekatu egiten da (González eta

Espinoza, 2008, 269. orr.). Hala ere, argi izan behar dugu neurketa formal hori kalitate gorena lortzeko bitartekoa besterik ez dela, ez da helburu bezala ulertu behar (Ramírez eta Lorenzo, 2009).

Zenbait autoreen ustez, EFQM ereduaren autoebaluazioa *Benchmarking*-erako tresna aproposa izan daiteke, praktika bikainak identifikatzeko eta gizartera komunikatzeko aukera ematen baitu (Martínez eta Riopérez, 2005, 50. orr.). Are gehiago, eredu horren azken helburua Hezkuntza-Sistema baten barneko hezkuntza-erakunde guztien etengabeko hobekuntza sustatzea dela esan dezakegu, autoebaluazioaren eta erakundeen arteko konparaketaren bitartez (Martínez eta Riopérez, 2005).

Hala ere, *Benchmarking*-a modu egokian egikaritzeko, oztopo bat aurkitzen dugu: EFQM ereduaren irizpideak malgutasunez garatzen dira, erakunde bakoitzaren testuinguruaren arabera, nahiz eta eredu horren filosofia preskriptiboa izan<sup>78</sup>. Beraz, irizpide horiek kontrolatzeko adierazleak malgutasunez ere diseina daitezke, erakunde bakoitzaren informazio-beharrizanen arabera. Subjektibotasun horrek erakundeen arteko alderaketa oztopatzen du (Osseo-Asare eta Longbottom, 2002).

#### **6.2.5. EFQM EREDUA APLIKATZEAREN EGOKITASUNA HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN**

Azpi-atal honetan, Kudeaketa-Kontrolari begira, EFQM ereduak hezkuntza-erakundeen emaitzak hobetzeko duen gaitasuna baloratu nahi dugu. Teorikoki, ereduaren helburua, hezkuntza-erakundeen planifikazioan (estrategikoa, taktikoa eta operatiboa) eta pertsonen eta baliabideen kudeaketan hobekuntzak sustatzea da (Calvo de Mora eta Criado, 2005). Arrizabalagak eta Landetak (2008: 469. orr.), eredu horren balizko onura horiei begira, eta auzia modu sintetikoan aurkeztuz, honako galderari erantzuna eman nahi diote: “hasiera baten industri-erakundeei begira diseinatuta zegoen eredu horrek hezkuntza-erakundeen kudeaketa eta emaitzak hobe ditzake?”.

Autore batzuek, hezkuntza-erakundeei dagokienez, EFQM ereduaren aldeko jarrera agertu dute. Aditu horien arabera, eredu hori onuragarria izan daiteke egitura konplexua duten hezkuntza-erakundeen emaitzak hobetzeko, TQM eredu horrek

---

<sup>78</sup> Bikaintasuna lortzeko, “kontzeptuak” eta “irizpideak” modu zehatz eta finkoan ezartzen ditu EFQM ereduak.

etengabeko ebaluazio eta hobekuntza ikuskera aplikatzen baitu erakundeetan (Farrar, 2000; Arrizabalaga eta Landeta, 2008 lanean aipatua).

Beste autore batzuek aipatzen dute bikaintasun eredu hori errez molda daitekeela hezkuntza-erakundeetara, beren konplexutasuna kontutan hartu gabe, eta hobekuntza-tresna bezala erabili daitekeela, hezkuntza-erakundeen egoera sendotuz (Saraiva, Rosa eta d'Oreyi, 2003; Arrizabalaga eta Landeta, 2008, 470. orr. 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. orr. lanean aipatua). Azken finean, EFQM ereduarekiko jarrera positiboa duten egileek uste dute eredu hori erakundeen autoebaluaziorako eta etengabeko hobekuntzarako tresna egokia dela.

Hala ere, beste aditu batzuek EFQM eredu hezkuntza-erakundeetan aplikatzeari dagokionez, kontrako jarrera azaltzen dute: eredu hori erakunde pribatu merkantilistengandik "inportatutako" tresna da eta ondorioz, eredu horrek ez du bat egiten hezkuntza-erakundeen izaera bereziarekin<sup>79</sup>: hezkuntza-erakundeak merkatuaren ikuspegitik kanpo daudela eta hezkuntza-prozesua balioz eta ideologiaz betetako ekintza dela azpimarratzen dute eta berezitasun horiek ez datozela bat merkataritza-sektore pribatuak bultzatutako irizpide eta tresnekin (Santana, 1997; Arrizabalaga eta Landeta, 2008, 470. orr. lanean aipatua).

Logika horri jarraituz, beste egile batzuek aipatu dute ereduaren zenbait elementu, adibidez, "bezeroak" "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. orr. lanean aipatua)<sup>80</sup>.

Beste aditu batzuek, TQM filosofia orokorraren inguruan, aipatu izan dute merkatuan oinarritutako kudeaketa-eredu horiek (EFQM tartean) kultura-akademiko

---

<sup>79</sup> Orokorrean, Erabateko Kalitatearen Kudeaketa Sistemak "ikasgela barruan" erabiltzearen inguruan zalantzak sortu dira adituen artean: horrek hezkuntza-sektorearen merkantilizazioa dakarrela azpimarratzen dute, irizpide pedagogikoekin talka eginez (Svensson eta Klefsjö, 2006, 300. orr.).

<sup>80</sup> Hala ere, ildo horren kontra agertu diren zenbait adituen ustez, merkatua alboratuz, arriskua dago ikasle eta gizartearen beharrezan kontutan ez hartzeko (Mehralizadeh eta Safaeemoghaddam, 2010, 181. orr.; Owlia eta Aspinwall, 1997, 540. orr.).

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. orr.; Owlia eta Aspinwall, 1997, 540. orr.).

Edonola ere, ez dago proba enpirikorik EFQM ereduak hezkuntza-erakundeetan izan ditzakeen onura edo eragin kaltegarriei dagokienez. Hala ere, esanguratsua da hezkuntza-erakunde askok eredu horren erabileraren alde egin dutela: esate baterako, EA Eren kasuan, Mondragon Taldearen baitan sortutako Mondragon Unibertsitateko fakultate desberdinek eta irakaskuntza aurre-unibertsitarioko tamaina handiko zenbait ikastetxe pribatuak (Arrizabalaga eta Landeta, 2008, 467, 480. orr.).

Kasu horietan, bi aldagai identifikatzen ditugu: erakunde horien izaera pribatua eta erakundeen tamaina handia. Izan ere, hezkuntza-erakunde pribatuak izan ohi dituzten arazo finantzarioek, beren kudeaketaren kalitatea sustatzera bultzatzen dituzte, lehiakorragoak bihurtzeko asmoarekin. Pribatuak izateak ere, pertsonen partehartzea erretzen du eredu horren erabileran: hezkuntza-erakunde pribatuen langileek egonkortasun handiagoa dute beren lanpostuetan (esparru publikoen ordezkapen-sistemarekin alderatuz) eta horrez gain, lan-ordu gehiago sartzera behartuta daude beren hitzarmen kolektiboengatik (ordu horiek ereduaren ezarpenean inbertitu ditzakete). Horrez gain, tamaina edo egitura konplexua izateak, eredu erabiltzera behartu (beren kudeaketa konplexua hobetu beharrean daude halabeharrez) eta bere erabilera bera erretzen dute, erakundeek duten baliabideen eskergaren bitartez (Arrizabalaga eta Landeta, 2008, 480. orr.).

Edonola ere, orokorrean esan genezake EFQM ereduak tresna egokia dela hezkuntza-erakundeen bezeroen eta langileen asebetetzea lortzeko eta erakundeen lehiakortasuna sendotzeko (González eta Espinoza, 2008, 269. orr.; Owlia eta Aspinwall, 1997, 540. orr.). Azken finean, hezkuntza-erakundearen etengabeko hobekuntza integrala lortzeko balio dezake eredu horrek. Hauxe da lan honetan izango dugun jarrera.

Aitzitik, ezin da tresna hori mimetikoki inplementatu eta beraz, ezin da bere aplikagarritasuna orokortu. Ezin ditugu identifikatu “EFQM ereduak” eta “Kalitatea Hezkuntzan” kontzeptuak, batez ere finantzazio publikoa esleitzeko momentuan (Arrizabalaga eta Landeta, 2008, 481. orr.).



## **6.3. BALANCED SCORECARD ETA EFQM EREDUA HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN**

Pecar, Cervai eta Kekäle-ren arabera (2009), EFQM eredia konplexuegia da tamaina txikiko edo ertaineko hezkuntza-erakundeen kudeaketa egituratzeko. Konplexuegia omen da autoebaluazio tresna moduan erabiltzeko, behintzat, irizpide bakoitzaren dimentsio desberdinei adierazleak esleituz gero. Modu berean, Osseo-Asare eta Longbottom-ren ustez (2002), eredu hori ezartzeak kostu handiak sor ditzake hezkuntza-erakundearentzako, eredu honen konplexutasuna dela eta.

EFQM ereduaren konplexutasuna zuzentzeko, tresna sinpleago bat garatzea ezinbestekoa da (Pecar, Cervai eta Kekäle, 2009). Gure ustez, tresna hori *Balanced Scorecard* adierazle finantzario eta ez finantzarioen sistema orekatua izan daiteke.

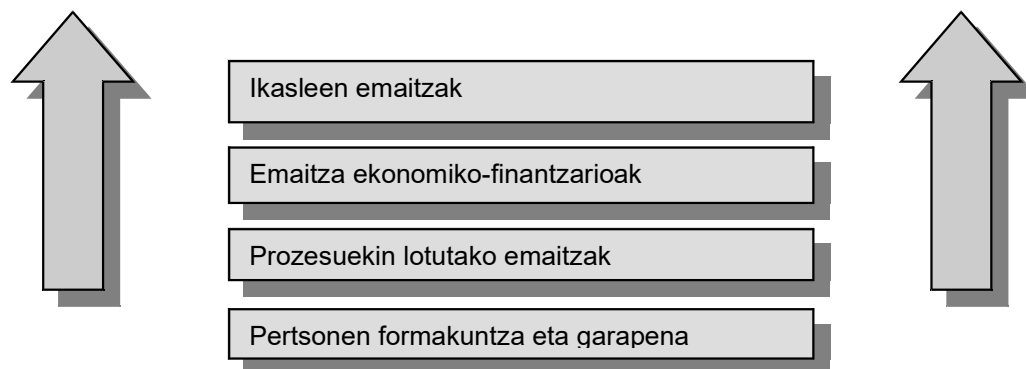
### **6.3.1. Balanced Scorecard-aren egitura hezkuntza-erakundeetan**

Hezkuntza-erakundeetan aldagai ukiezinak kudeatu behar dira (emaitza akademikoekin lotutako aldagaiak, esate baterako) eta horiek ezin dira soilik datu ekonomikoen bitartez kontrolatu (Gonzalo Angulo, 2007, 28. orr.). Aldagai ukiezin horien artean, ikasleen asebetetze-maila nabarmentzen da (Crooper eta Drury, 1996, 29-30. orr.). Izaera bereziko aldagai horiek, aldagai ekonomiko-finantzarioekin batera kudeatu ahal izateko, adierazleen sistemak erabiltzea proposatu izan da (Modell, 2003, 333. orr.). Gure kasuan, *Balanced Scorecard* tresnak hezkuntza-sektorean duen aplikagarritasuna aztertuko dugu.

Tresna hori hezkuntza-erakundeetan aplikatzen denean, bere egitura aldatzea beharrezkoa da: pertsonetan eraginez, prozesuak hobetzen dira eta ondorioz, erakundearen emaitza ekonomiko-finantzarioak sendotzen dira. Guzti hori, erakundearen helburu gorena gauzatzeko balio dezake, hau da, ikasleen emaitza akademikoak hobetzeko (Soldevila eta Amat, 1999).

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-erakundeen helburu nagusiak. Egitura horri jarraituz, Aginte-koadro Integralak hezkuntza-erakundeen baitan kalitatearen kultura estrategian txertatu eta estrategia hori operatiboa bihurtzeko

balio dezake, dimentsio edo ikuspegi bakoitzaren adierazleen bitartez (Cáceres eta González, 2005).



### 11. irudia

Balanced Scorecard tresnaren moldaketa Hezkuntza-erakundeekiko Iturria: (Soldevila eta Amat, 1999; Cáceres eta González, 2005)

Esate baterako, ikasleen emaitzak neurtzean, beren asebetetzea neurtu beharra dago. Ikasleen asebetetzea bera, kalitate-adierazle bat izan daiteke (Soldevila eta Amat, 1999, 47. orr.). Gurasoen asebetetzea ere neur daiteke (Euskadiko Hezkuntza-Kooperatiben Federazioa, 2006, 38. orr.): irakasleek ikasleei egiten dieten jarraipen personalizatuaren inguruan gurasoek duten asebetetzea neur daiteke. Adierazle hori, EFQM ereduaren 6. irizpidearekin lotzen dugu, hau da, bezeroen emaitzak irizpidearekin, zehazki, 6a irizpidearekin (pertzepzio neurriak). EFQM-ren adierazle hori, Balanced Scorecard tresnaren egituran txerta daiteke, "Ikasleen emaitzak" ikuspegian.

### 6.3.2. BALANCED SCORECARD ETA EFQM EREDUAREN ARTEKO LOTURA HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN

Estatu Batuetan, *Balanced Scorecard* eta Erabateko Kalitatearen arteko lotura nabarmena da: adierazle-sistema horren moldaketa bat gauzatu da *The Braldrige Education Criteria for Perfomance Excelence* kalitate ereduarekin lotzeko. Azpi-eredu hori, *The Braldrige National Quality Program* ereduaren aplikazio zehatza da, hezkuntza-erakundeei zuzenduta. Erabateko Kalitatearen eredu horrek neurketari eta datuen analisiari erabateko garrantzia ematen dio eta beraz, *Balanced Scorecard*

neurketa eta kudeaketa-estrategikorako tresnarekin harremana estua duela nabarmendu izan da.

Horrela, Aginte-koadro Integralaren 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, erakundearen interes-taldearen emaitzak, ikaslearen emaitza akademikoari gehitzen zaizkiela, alegia. Horrela, erantzukizun sozialaren kontzeptua adierazlearen sistema orekatuan kontutan hartzen da.

(Cullen eta beste, 2003) lanaren arabera, EFQM ereduaren eta *Balanced Scorecard* tresnaren artean harreman estua dago: ereduarekin gertatu den modu berean, Aginte-koadro Integrala esparru pribatu-merkantilistatik hezkuntza-sektorerara transferitua izan da. Hauxe da transferentzia horren inguruan dagoen eztabaida: egokia al da tresna hori Hezkuntza-Erakundearen izaera berezia kudeatzeko?

Aipatutako ikertzaileek baiezkotan daude: Hezkuntza-Erakundearen estrategia-kudeaketaren baitan TQM irizpideak txerta ditzake. Horrela, kalitatea neurtzeko tresna baino, erabateko kalitatea kudeatzeko tresna bezala uler dezakegu. Horrez gain, erakundearen kudeaketa orekatua egikaritzeko aukera ematen du, kalitate-aldagaien eta aldagai ekonomiko-finantzarioen planifikazioa eta kontrola aldi berean eta maila orekatuan gauzatzuz. Zentzu horretan, EFQM ereduak proposatzen duen autoebaluazio-prozesuaren antzeko tresna bilakatzen da *Balanced Scorecard*-a: aldagai ukiezinen eta ekonomiko-finantzarioen kudeaketarako tresna.

Hala ere, Aginte-koadro Integralak EFQM ereduaren metodologiak duen hutsune bat betetzen du Hezkuntza-Erakundearen baitan: eredu ezartzeak kostu handiak sortzen ditu, ezarpen hori, eta eredu bera, konplexuegiak direlako zenbait erakundeentzat (tamaina txiki eta ertaineko erakundeentzat, alegia). Hori dela eta, *Balanced Scorecard* bezalako tresna sinple baina multidimentsional batek (demagun, 25 funtsezko adierazleaz osotutako sistema batek) autoebaluazio prozedura asko erraztu dezake.

EFQM ereduaren oinarritutako *Balanced Scorecard* sistemaren egiturari dagokionez, Karathanos eta Karathanos (2005), Soldevila eta Amat (1999) eta Cáceres eta González (2005) adituen lanek zehaztutako egitura bera aplikatu daitekeela uste dugu.

## 6.4. KUDEAKETARAKO ADIERAZLEEN EZAUGARRIAK HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN

Atal honetan zehar, EFQM ereduaren aplikazioa aztertu dugu, hezkuntza-erakundeen baitan: sektore horrekiko ereduaren baliagarritasuna baieztatu, eta eredu horren kudeaketa gauzatzeko, *Balanced Scorecard* tresna aproposa dela gaineratu dugu. Baina zein motatako adierazleak integratu behar ditugu?. Zenbait ideia botako ditugu adierazle horien inguruan.

Adierazleen izaerari dagokionez, ereduaren beraren bederatzi irizpideak ebaluatzeko adierazleak erabil daitezkeela uste dugu. Baina kontutan izan behar dugu adierazleen kopurua mugatua izan behar duela, hau da, ezin ditugu 25-30 adierazleen baino gehiago erabili, Aginte-koadro Integralak erakundearen egoera estrategikoaren argazki sintetiko bat besterik ez baitu eman behar. Ikuspegi sintetiko horrek, erakundearen kudeaketa errazten du, adierazle gehiagorekin kudeatzaileak nahastu eta galdu egingo lirateke eta.

Izaera desberdineko adierazleak erabil ditzakegu: adierazle finantzarioak eta ez finantzarioak; kuantitatiboak edo kualitatiboak; emaitzekin lotutako adierazleak edo eragileekin lotutakoak, eta abar. Hala ere, ereduaren ikuspegitik, garrantzitsuak dira hezkuntzaren kalitatearekin lotutako adierazleak, hau da, emaitza akademikoekin lotutako adierazleak. Izan ere, gainontzeko adierazleak, hezkuntza-sektoretik kanpo ere aurki ditzakegu.

Hezkuntza-erakundeen estrategia beren interes-taldeen beharrianak betetzearekin lotu behar da (ikasleak, gurasoak, administrazioa, langileak eta gizartea orokorrean) eta hori lortzeko, hezkuntzaren kalitatea bermatu beharra dago. Egungo hezkuntza sistemetan, kalitatearen aldagaia lehiakortasunerako nahitaezkoa elementua da. Elementu horren kontrola, adierazleak erabiliz betetzen da, kalitatearen kontrola modu formal eta sistematikoan gauzatuz (Esther, 2003; Cervera, 2000).

Kalitate adierazleak honako metodologia erabiliz diseinatu eta aplikatu daitezke (Cervera, 2000):

- Hezkuntzaren kalitatearen esparruan helburuak finkatu. Helburu horiek garatu eta zehaztu beharko dira, horiek lortzeko ekintzak zehaztuz. Horrela, helburuak erabat neurtu eta kudeatu ahal izango dira.

- Hezkuntza-helburuak neurtzeko adierazleak diseinatu. Adierazle horien bitartez, jardueren planifikazioa finka daiteke, helburuak kuantifikatuz.
- Adierazleak erabili, hainbat helburu betetzeko: helburuak zehazteko; erakundearen kudeaketa ebaluatzeko; barne- eta kanpo-erabiltzaileak informatzeko.
- Adierazle motak: emaitza-adierazleak, eragile-adierazleak, kuantitatiboak edo kualitatiboak, monetarioak edo ez monetarioak. Adibidez: bezero moduan ikasleak identifikatuz gero, hezkuntzaren kalitatea kudeatzeko adierazle ez monetarioak erabiliko genituzke; ikasleen garrantzia kontutan hartuta, emaitza adierazleak izango lirateke: emaitza akademikoak neurtzeko adierazleak, eskari akademikoa zehazteko parametroak...

Hala ere, kalitate-adierazleak diseinatzeko zailtasunak nabariak dira: zenbait autoreen iritziz, hezkuntza-erakundeen emaitzen izaera berezia da eta ondorioz, beren helburuak kuantifikatzea oso eragiketa konplexua da (Esther, 2003): hezkuntza-erakundeen *out-put*-ak ez dira objektu materialak, esperientziak baizik. Ukiezintasun horrek kalitate estandarrak zehaztea oztopatzen du. Horrez gain, hezkuntza-erakundeen produkzioa erabiltzailearen arabera zehaztu izaten da, beraz ez da produkzio estandarra, edozein erabiltzailearentzat baliagarria dena. Horrek, zerbitzuaren kalitatearen ebaluazioa oztopatzen du.

Gure ustez, adierazleak diseinatzeko zailtasunak, adierazle horien orokortzea galarazi dezake: hau da, hezkuntza-erakunde bakoitzak beren adierazle propioak sortu ditzake eta ondorioz, erakundeen arteko alderaketa oztopa dezake. Hori saihesteko, hezkuntza-erakundeen lankidetzaren sustatzea ezinbestekoa da, taldeak sortuz, adierazle komunak eraikiz eta talde beraren barnean hezkuntza-erakunde bakoitzaren emaitzak elkarrekin aztertuz. Modu horretan, *Benchmarking* eragiketak ahalbideratuko lirateke.

Bestetik, kontutan izan behar ditugu adierazleek aldagai ukiezinak erabat zehazteko dituzten mugak (esate baterako, gizarte erantzukizuna, lidergoa edo erabiltzaileen asebetetze maila zehazterako orduan). Gure ustez, ezintasun hori kudeaketa-kontrolerako sistema informalaren bitartez zuzentzen da (esate baterako, intuizioaren bitartez), beti ere sistema formalen funtzioa osotuz, ez ordezkaturik.

Aurrerago azaldu dugun bezala, lan honen helburua ez da izan adierazleen zerrenda bat osatzea. Hala ere, adierazleak nondik lortu genituzkeen zehaztu nahi dugu. Hona hemen aukera batzuk:

- Unibertsitateen esparruan, zenbait unibertsitateek argitaratutako *reporting*-ak erabil daitezke, hau da, hezkuntza-erakundeek gizarteari begira kontuak emateko erabiltzen dituzten kanpo-txostenak. Txosten horietan, adierazleak erabiliz gero, aproposak izan daitezke barne-kontrolerako erabiltzeko. *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* (ANECA) bezalako erakunde ebaluatzaileek ezarritako adierazleak ere erabil daitezke (Campos, Villanueva eta Norverto, 2003).
- Unibertsitate aurreko irakaskuntzan, hezkuntza-erakundeen iraunkortasun memoriak erabil ditzakegu. Memoria horietan agertzen diren adierazleak, barne-kontrolerako erabil daitezke. Horren adibidea da, EAEko Hezkuntza-Kooperatibentzat diseinatutako Iraunkortasun Memoriaren Eredua (Euskadiko Hezkuntza-Kooperatiben Federazioa, 2006). Eredu hori, *reporting*-erako tresna izanik ere, auto-ebaluaziorako tresna ere bada. Bertan, auto-ebaluazioa hainbat irizpideen arabera gauzatzen da: GRI ereduaren arabera; Kooperatiben Printzipioen arabera; eta azkenik, EFQM ereduaren arabera (Mugarra, 2005).

## **6.5. EFQM EREDUAN OINARRITUTAKO BALANCED SCORECARD “AKADEMIKOA”**

EFQM ereduan oinarritutako adierazleen sistemak, ohiko kontabilitate-sistema ekonomiko-finantzarioek kudeaketa-kontrolaren esparruan duten gabeziak bete ditzake. Izan ere, eredu hori autoebaluaziorako sistema holistikoa edo multidimentsionala da, eta beraz, aldagai finantzarioak eta ez finantzarioak kontrolatzeko tresna aproposa da. Aldagai ez finantzarioen artean, europar bikaintasun ereduan 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, eredu horretan oinarritutako autoebaluazio sistema holistikoa konplexuegia izan daiteke edozein erakunderen kudeaketa-kontrola gauzatzeko. Hori dela eta, lan honetan *Balanced Scorecard* adierazleen sistema “holistiko-sintetiko” erabiltzea proposatu dugu, EFQM ereduaren funtsezko adierazleak biltzeko sistema

moduan<sup>81</sup>. Izan ere, zenbait ikerketen arabera, BSC tresnak hezkuntza-erakundeen kalitatea bermatu eta hobetzeko balio dezake, zehazki, unibertsitateetan (Reda, 2017).

Hezkuntza-erakundeen kasuan, *Balanced Scorecard* “akademikoa” aplikatzekotan, ohiko *Balanced Scorecard* sistemaren egitura hezkuntza-erakundeen izaera sozialera moldatu beharko litzateke. Horrela, “bezeroak” edo “interes taldeak” ikuspegiak lehentasunezko kokalekua lortzen du sistemaren baitan, ikuspegi finantzarioaren kaltetan. Izan ere, aldagai finantzarioak izaera “laguntzailea” dute irabazi asmorik gabeko erakundeetan: helburu sozialak lortzeko bitartekoak dira.

Azken finean, hezkuntza-erakundeen “dualtasun ekonomiko-finantzarioa” kudeatzeko (hau da, helburu sozialen eta ekonomikoen arteko oreka kudeatzeko) neurketa-sistema berezia beharrezkoa da: EFQM ereduan oinarritutako *Balanced Scorecard* “akademikoa”-ren bitartez, hezkuntza-erakundeen kudeaketa orekatua ahalbidera daitekeela uste dugu, aldagai finantzario eta ez finantzarioak (ukiezinak ere) neurtuz eta kontrolatuz. “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 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 maximizatzeari gain, kudeaketa ekonomiko-finantzario horren eginkizuna gastuak murriztea da. Gastu-murrizketek eragin negatiboak izan ditzake erakundeen emaitza akademiko eta sozialetan, hau da, “hezkuntzaren kalitatean”.

Ondorioz, hezkuntza-erakundeek dimentsio ekonomikoaren eta dimentsio sozialaren artean oreka gorde ahal izateko, kudeaketa tresna egokiak asmatzea eta aplikatzea beharrezkoa da. Kontutan izanda hezkuntzaren garrantzi soziala, beharrezkoa da gure hezkuntza-erakundeen informazio-, planifikazio- eta kontrol-sistemen egungo egoera deskribatzea, egoera hori baloratzeko eta hobekuntza zehatzak proposatzeko. Hobekuntza horien artean, EFQM ereduan oinarritutako *Balanced Scorecard* “akademikoa” egon daiteke (Del Burgo eta Luengo, 2019, 300. orr.).

---

<sup>81</sup> Zenbait ikerketen arabera, BSC tresna malguagoa da EFQM ereduarekin alderatuta (Wongrassamee, Gardiner eta Simmons, 2003, 27. orr.).

## **II. ZATIA**

### **ATAL ENPIRIKOA**



# 1. METODOLOGIA

Ikerketa lan bat gauzatu ahal izateko, lehenik eta behin ideien marko batetik abiatu behar gara, metodologia deskribatzaile bibliografikoa erabiliz. Ideia horiek ikertu nahi dugun gaiaren kontzeptu garrantzitsuenak dira, hau da, gure ikerketaren oinarri teorikoak. Beti ere, oinarri horiek ahalik eta sendoenak izan behar dute. Gure kasuan, oinarri teoriko horiek aurreko bost kapituluetan finkatu ditugu (lanaren lehen zatian). Orain, atal teorikoan agertutako kontzeptuak atal enpirikoan aztertuko ditugu, erakunde zehatz batzuen errealitatean.

Zehazki, ikerketaren fase berri honetan, aurreko fasea bera tresna teoriko bezala hartuta, kasu zehatz baten ikerketa enpiriko-esploratzailea, deskribatzailea, esplikatzailea-baloratzailea eta proposatzailea gauzatuko dugu, indukzioan oinarrituta, metodologia kuantitatiboa eta kualitatiboa erabiliz (triangulazio metodologikoa). Kapitulu honetan, izaera edo ikuspegi metodologiko hori zergatik aukeratu dugun justifikatuko dugu.

## 1.1. INDUKZIOA

Gure ikerketa ez da hipotetiko-deduktiboa, hau da, gure helburua ez da hipotesi bat edo batzuk plazaratzea eta ondoren, hipotesi horiek kontrastatzea. Gure helburua, errealitatearen azterketatik induzitutako ideiak aztertzea da: ideia horiek deskribatzea, esplikatzea, baloratzea eta ezagutza horretan oinarrituta, errealitatea hobetzea. Indukzioa da lan enpiriko honen izaera. Behaketa eta hobekuntza.

Esan beharra dago, (Malles, 2006) lanaren ikuspegi enpiriko metodologikoak eragin garrantzitsua izan duela gure ikerketan: aipatutako doktorego tesi horrek eta egilearen bestelako lanetan (Malles, 2005) erabilitako ikuspegi induktiboa eta kualitatiboa.

Gure ikergaiari dagokionez (kudeaketa-kontrola eta erabakitze-prozesuak ahalbideratzeko informazio-sistema formalizatuak), Kaplan eta Johnsonek (1988) arazo bat identifikatu zuten: kudeaketa-kontabilitatearen alorrean, teoria eta praktikaren arteko aldea izugarria da. Ikuspegi teoriko batetik proposatutako teknikak askotan ez dira erabiltzen enpresetan: proposamen teoriko horiek ez dute balio enpresen arazo praktikoei irtenbide emateko. Ildo horri jarraituz, (Malles, 2006, 396. orr.) lanean, kudeaketa-kontabilitatearen inguruan mundu errealarekin izan beharreko

lotura azpimarratzen du, Martínez Churriaque irakaslea aipatuz: “kontabilitatearen esparruan egin ohi diren ikerketa lanek ez dute loturarik mundu enpirikoarekin eta ondorioz, profesionalak ez dute inolako interesik lan horien inguruan”.

Arazo honen irtenbidea, ikertzaileek “enpresariak” beraien egunerokotasunean egiten dutena egitea da: errealitate enpresariala aztertu eta hobekuntzak aplikatu. Gure kasuan, erakundeen kudeaketan gerta daitezkeen arazoak berri izan nahi dugu eta ondoren, arazo horiei irtenbide praktikoa eman, alde aurretik metatu dugun ezagutza zientifiko teorikoa erabiliz. Horrela, (Kaplan, 1984) lanren arabera, erabat beharrezkoa da ikertzailea enpresetan gertatzen diren arazo errealek jabetzea. Ikuspegi honek indukzioa eramaten gaitu: errealitatearen behaketa eta hobekuntza.

kudeaketa-kontabilitatearen ikerkuntzan indukzioak duen pisua nabaria da, Cooper, Kaplan eta Mitchellek gauzatu dituzten lanek erakusten diguten bezala: aipatu autoreek erakundeen deskripzio praktikoa gauzatu dituzte. Honek unibertsitatearen eta enpresa munduaren harremanak estutzea dakar (Mallek, 2006, 400. orr.). Eduardo Mallek aipatu bezala, “komunitate akademikoaren eta profesionalen arteko harremana lantzea” ezinbestekoa da, “espekulazio teorikoa eta ikerketa enpirikoa modu paraleloan joan daitezela” (Mallek, 2006, 393. orr.).

Horrez gain, badago beste arrazoi oso garrantzitsu bat indukzioa erabiltzeko. Kaplanek kudeaketa-kontabilitatearen ikerketaren esparruan, behaketa eta interpretazioa erabiltzeko aholkatzen du, espresuki. Bere ustez, alor horretan oraindik ez da metatu ezagutza zientifiko nahikorik teoriak garatzeko eta hipotesiak kontrastatzeko. Egiaztatze hipotetiko-deduktiborako alor zaila omen da kudeaketarako informazio-sistemen esparrua (Lorca eta Garcia, 2003, 129. orr.).

Lan honi dagokionez, gure azken helburua ESE-en (eta zehazki ikastolen) kudeaketarako informazio-sistemak hobetzeko proposamen praktikoa eskaintzea da. Gure ustez, kudeaketarako informazio-sistema berritzaileak aztertzerakoan, egokiagoa da behaketa eta interpretazioa tresna gisa erabiltzea (erakundeen deskripzio praktikoa), hipotesien kontrastea baino: ikerketa enpirikoan murgilduko gara aurreiritzirik gabe, alde aurretik inolako teorietan oinarritu gabe.

Beraz, kudeaketa-kontabilitatearen alorrean Kaplan, Cooper eta Mitchell bezalako eminentziei jarraituz (Mallek, 2006, 400. orr.) eta aipatu ditugun arazoietan oinarrituz indukzioa izango da gure paradigma (behaketa eta hobekuntza) eta kasuaren azterketa, jarraituko dugun bidea, orain azalduko dugun bezala.

## 1.2. KASUAREN AZTERKETA

Kasu baten azterketa gisa planteatu dugu ikerketa lan hau: gure ingurune hurbileko ESE mota bat aukeratu dugu, Ikastolen esperientzia. Zehazki, Euskal Herriko Ikastolak bigarren graduako kooperatiba ("Ikastolen Elkarte" izeneko taldea) osatzen duten hezkuntza-kooperatibak aztertuko ditugu, hau da, talde kooperatibo zehatz baten kasua, modu sakonean eta denbora une konkretu batean.

Atkinson y Shaffiren arabera (Malles, 2006, 402. orr.), kasuaren azterketa indukzioarekin lotutako teknika da, behaketan oinarritua eta metodologia kualitatiboaren bitartez gauzatzen dena<sup>82</sup>, tresna malguekin eta prozeduraz ez oso zorrotzekin (elkarrizketen bitartez, gehien bat). Aukeratutako laginean bertan aurrera eramaten da kasuaren azterketa, gure ikerketari dagokionez aukeratutako erakundeetan bertan, eta ondorioz, ikertzaileak eta erakundeak estuki lotzen ditu. Grafikoki azaltzeko, kasuen azterketa enpresetan ematen dituen esperientziak dokumentatzeko erabili daiteke. Enpresa bere ingurune naturalean aztertzen du ikertzaileak, esperientzia horretaz ikasi eta ezagutza sortzen du. Bestetik, kasu baten azterketa ez soilik erakunde bakar baten esperientziaren azterketa bat, erakunde indibidual askoz osatutako talde baten azterketa sakona ere izan daiteke. Are gehiago, kasu baten azterketa pertsona bakar baten, pertsona talde baten edo hainbat erakundeetan zentratu daiteke.

Gure lanari dagokionez, kasuaren azterketaren zentzu zabala erabili dugu: erakunde talde baten azterketa. Horren harira, Ikastolen Elkarte aukeratzeak bi abantaila nagusi ditu: batetik, talde kooperatibo zabal baten barruan nolabaiteko homogeneitatea dago, beraz gure ikerketaren ondorioak kolektibo zabal horri aplikatu dakioke zuzenean. Bestetik, homogeneitate horren barruan ere kasuistika oso zabala da, taldea bezain zabala, eta beraz ikerketa honetatik ateratako ondorioak oso aberatsak izan daitezke: kooperatiba zehatz baten kasu azterketa egingo bagenu, ondorioak ez lirateke horren interesgarriagoak izango. Gainera, ikerketaren emaitzak ezingo lirateke talde osoan aplikatu.

Azken hausnarketa gisa, ikertzaileontzat pertsonalki kasuaren azterketak duen erakargarritasuna aipatu behar dugu: norberaren bulegoa utzi eta enpresen

---

<sup>82</sup> Horrela, hitzezko proposamenak (teknika kualitatiboak) erabiltzen dituen kasuaren azterketak ez du logika formala albo batera uzten, arau matematikoak alboratzen ditu: beraz, horrek ez du esan nahi dedukzio logikorik ezin duenik egin matematika erabili gabe (2006, 404. orr.).

errealitatearekin kontaktu zuzena izateak ikerketa mota honek izan ditzakeen zailtasunak gainditzen ditu, (Malles, 2006, 404. orr.) lanean aipatu bezala.

### 1.3. IKUSPEGIAK

Abian jarri dugun ikerketak lau ikuspegi desberdin izango ditu: ikuspegi esploratzailea, deskribatzailea, esplikatzailea-baloratzailea eta proposatzailea. Gure ikerketa enpirikoaren lau urrats desberdinei dagokie hiru ikuspegi horiek.

- Ikuspegi esploratzailea: lehenik eta behin, gure ikergaiaren gabeziak, beharrak eta nahiak ezagutu behar ditugu. Gure ikerketak erabilera praktikoa izan behar du eta horretarako, beharrezkoa da ikerketaren objektuak berak proposatzen dugun gaian interesa izatea. Interes hori baloratzea da ikuspegi esploratzaile honen helburua.
- Ikuspegi deskribatzailea: errealitatea deskribatu nahi dugu, hau da, errealitatea zehatz mehats ulertu. Lan honetan dugun azken helburua, guztiz ezagutzen ez dugun errealitate bat hobetzea da. Horretarako, beharrezkoa da errealitate hori guztiz ezagutzea, modu sakonean gainera. Ikerketa mota hori oso baliagarria da errealitate ekonomiko edo enpresariala ezagutzen ez denean.
- Ikuspegi esplikatzailea eta baloratzailea: ondoren, errealitate hori interpretatu, argitu, azaldu eta baloratu nahi dugu. Gure lana ez da bakarrik gure ikergaiaren ezaugarri zehatz batzuen deskripzio neutroa egitea. Errealitate hori esplikatzea eta baloratu nahi dugu Ekonomia Sozialaren ikuspegitik.
- Ikuspegi proposatzailea: azkenik, errealitatearen deskripzioan eta balorazioan oinarrituta, errealitate hori berori hobetzeko proposamenak egin nahi ditugu. Gure ustez, edozein ikerketak alde preskriptiboa edo proposatzailea izan behar du, hau da, egungo "praktikak" hobetzeko helburua izan behar du: horren harira, ikertzaileak hobekuntza zehatzak proposatu behar ditu. Guk honako proposamenak egingo ditugu (lan honen 3. helburua): Ikastolen kudeaketarako informazio-sistemak hobetzeko proposamenak (adierazleen sistemekin lotuta bereziki); Ikastolen esperientzian oinarrituta, hezkuntza arloko gainontzeko ESE-en kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobe dezaketen adierazleen sistemen metodologia diseinatu; eta azkenik, ESE-en kudeaketarako adierazleen sistemak diseinatzeko irizpide orokorrak proposatuko ditugu.

Indukzioak erabateko eragina dauka aipatu ditugun hiru izaera mota horien konfigurazioan: ideiak garatu nahi ditugu (ideia deskribatzaile, esplikatzaile-baloratzzaileak eta ideia proposatzaileak) kasu baten azterketan behatutako datuen indukzioaren bitartez. Kontzeptu guzti horiek elkar lotuta daude (indukzioa, kasuaren azterketa eta aipatu izaerak), beste ikerketa lan batzuetan espresuki azpimarratu den bezala (Malles, 2006, 403. orr.).

Hala ere, ñabardura bat egin beharrea gaude. Etengabeko hobekuntza errealek ESE-etatik bertatik etorri behar dutela uste dugu (kasu honetan, Ikastolen kooperatibamugimenduaren baitan bildutako erakundeen eskutik). Ikertzailea ez da aholkulari profesionala. Gure ustez, ikertzailea behatzailea da, batez ere. Beraz, gure ikerketaren alde deskribatzailea, esplikatzailea eta baloratzzailea gauzatzea (1. eta 2. helburuak, hobekuntzarako proposamenak alde batera utzita) eta hortik lortutako material zientifikoa Ekonomia Sozialeko eragileen esku uztea, gure ikerketaren alor proposatzailea baino garrantzitsuagoa izan daitekeela uste dugu. Horrela, eragileek beraiek landuko dituzte hobekuntza-proposamenak, beraiei transferitutako ezagutza akademikoan oinarrituta. Beraz, gure lana deskribatzailea, esplikatzailea eta baloratzzailea izango da, proposatzailea baino gehiago. Beraz, bildutako material zientifikoa gizarteratzea eta eragileei transferitzea erabateko garrantzia izango du, eragileek beraiek hobekuntza-estrategiak abian jartzeko. Hauxe da ikertzaile bezala izango dugun jarrera.

#### **1.4. TRIANGULAZIO METODOLOGIKOA**

Aitortu izan dugu metodologia kualitatiboei buruzko joerak lan honetan duen garrantzia. Neurri handi batean (Malles, 2006) lanak eraginda, ikuspegi inductiboa gauzatzeko teknika kualitatiboen alde egin dugu: errealitatea deskribatzeko, interpretatzeko eta ulertzeko teknika aproposak dira, arazoaren argazki orokor bat ateratzea baino harago doalako ikuspegi kualitatibo horrek. Mota honetako ikerketetan, Ikertzaileak arazoaren azterketa sakona du helburu (Malles, 2006, 401. orr.).

Horren harira, Weberren arabera, gizarte zientzietan aldagai kualitatiboei garrantzi nabaria eman zaiela nabarmendu behar dugu, zientzia naturaletan aldagai kuantitatiboei eman izan zaien bezala (Baskarada eta Koronios, 2017, 2-3. orr. lanean aipatua). Horrela, gizarte zientzietako zenbait ikerlarik positibismoan oinarritutako teknika kuantitatiboak arbuatu dituzte, Kapoulas eta Miticen arabera, nahiz eta teknika

horiek gizarte zientzietan gailendu diren (Baskarada eta Koronios, 2017, 2-3. orr. lanean aipatua).

Ikerketa kualitatiboan, ikertzaileak errealitatea behatu eta interpretatzen du: ikerketa-objektua ulertzen saiatzen da, hainbat metodo erabiliz, elkarrizketak eta kasuaren azterketa, esate baterako (Denzin eta Lincoln, 2012). Errealitatea interpretatzeko ikuspegi horrek indukzioarekin lotzen gaitu zuzenean.

Lan honetan ez gara metodologia kualitatiboan alde horren modu itsuan arituko, jakitun garelako teknika kualitatiboek jaso ditzaketan kritikez, batez ere ikuspegi positibistaren aldetik, (Denzin eta Lincoln, 2012) lanean aipatzen den bezala.

Malles-ek kritika horiek jaso zituen kudeaketa-kontabilitatearen inguruan egindako ikerketan: subjektibotasuna; errealitatearen interpretazioa baino, errealitatearen “asmakizuna”; laginen dimentsio murrizta; azkenik, emaitzen baliagarritasuna. Esan beharra dago, metodologia kualitatiboaren defendatzaileek subjektibotasun hori teknika kuantitatiboetan ere badagoela aipatzen dute (Malles, 2006, 397. orr.).

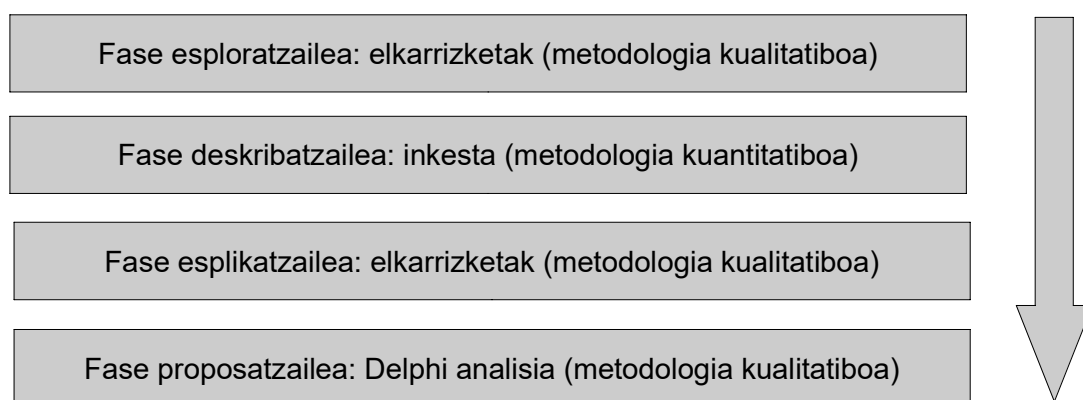
Edonola ere, aipatu kritika hauek aitortuz eta gure lanari ikuspegi integralagoa eman nahian (arazoaren “argazki osoa baina sakona”), izaera kuantitatiboa ere esleitu diogu gure lanari. Izan ere, lan honen helburua, Ikastolen esperientziaren inguruko ezagutza integrala lortzea da eta horregatik, ikuspegi metodologiko zabalagoa aukeratu dugu: triangulazio metodologikoa edo metodologia mistoa. Fenomeno berbera metodologia desberdinak erabiliz aztertuko dugu: ikuspegi desberdinak aplikatzeak emaitza sendoagoak eta sakonagoak ahalbideratzen ditu, hau da, gure emaitza sinesgarriagoak eta egiaztagarriagoak bilakatu daitezke (Moutinho eta beste, 2017).

Denscomberi jarraituz, bi metodologia moten konbinazioak (kuantitatiboa eta kualitatiboa) urrutiago eramango gaitu gure ikerketan, aztertutako arazoaren ikuspegi osoagoa edo integrala izango baitugu, metodologia kuantitatiboa eta kualitatiboaren arteko dikotomia gaindituz (Baskarada eta Koronios, 2017, 3-4. orr.): aurrerapen neurologikoek (Martínez, 2008), argi erakutsi dute burmuinaren hemisferioetako bat jarduera matematikoan espezializatuta dagoela (kuantitatiboa) eta bestea, hizkuntzan (kualitatiboa).

Beraz, bi ikuspegi horiek batzean dago gakoa, hainbat ikertzailek egin duten bezala (Blasco eta Otero, 2008). Izan ere, triangulazio metodologikoan, metodo baten

ahultasunak bestearen indarguneak bilakatzen dira, eta alderantziz (Arias, 2000, 19. orr.).

Beraz, indukzioan oinarrituta (errealitatearen behaketatik eratorritako ideien interpretazioa), kasu zehatz baten azterketa gauzatuko dugu teknika kuantitatibo eta kualitatiboak erabiliz. Nolabait, positibismoa eta errealitatearen ikuspegi interpretatzaileak lotuz.



## 12. irudia

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

Azpirarratzeko modukoa da, atal enpirikoa Euskal Herriko Ikastolekin elkarlanean gauzatuko dugula, euren beharrak eta iritziak kontutan hartuz, partekatutako proiektua bihurtuz gure ikerketa zientifikoa: Ikastolen Elkartearentzat espresuki diseinatutako KAS orekatua, talde horren kudeaketa ekonomiko eta soziala kontrolatzeko aproposa izango dena.

### 1.4.1. FASE ESPLORATZAILEA: ELKARRIZKETAK

Ikerketa enpirikoa gauzatzeko, lehenik eta behin, ezagutza praktiko minimo bat lortu nahi dugu. Horretarako, gure ikerketa-objektua “esploratu” behar dugu. Maila teorikoan identifikatu dugun arazoa erakundearen errealitatean esanguratsua ote den jakin nahi dugu: Ikastolen Mugimenduarentzat gai interesgarria (eta erabilgarria) ote den ikuspegi praktikotik. Bide batez, arazoaren lehen deskribapen bat burutu nahi dugu

ariketa esploratzaile honekin: eskuratuko (sortuko) dugun oinarritzko ezagutza praktikoa horrekin, hurrengo faseak modu egokiagoan diseinatuko ditugu.

Lehen fase honetan, metodologia kualitatibo bat aukeratu dugu: elkarrizketak. Zehazki, bi elkarrizketa sakon burutu ditugu: lehen elkarrizketa, Ikastola bateko zuzendari bati egin diogu; bigarrena, aldiz, Ikastolen Elkarteko goi mailako arduradun bati. Metodologia hori ikerketa enpiriko honen hirugarren fasean ere erabili dugu, beraz jarraian aurkeztuko dugun justifikazioa hirugarren faseko metodologiari ere aplikatu dakioke, noski.

Elkarrizketa metodologia kualitatiboen artean paradigmaticoena da. Teknika honen helburua, egoera edo esperientzia zehatz bat modu sakonean ulertzea da: ikertzailea elkarrizketatuaren ezagutzan murgiltzen da. Denzinen hitzetan, “galderak egiteko eta erantzunak entzuteko artea” (Vargas, 2012, 121. orr.).

Elkarrizketatuaren ikuspegi subjektiboa jasotzeko, ikertzaileak hiru elkarrizketa mota erabiliko ditu: egituratutako elkarrizketak, gidoi zorrotz batekin; erdi egituratutako elkarrizketak, gidoi malgu batekin, galdera irekiak tartekatuz; eta azkenik, elkarrizketa irekia (aldez aurretik finkatu gabeko galderekin (Blasco eta Otero, 2008).

Elkarrizketa sakonak honako ezaugarri orokorrak ditu: ahozko komunikazioaren bitartez gauzatzen da; neurri batean egituratuta egon behar du, hau da, gidoi batekin eta helburu zehatz batekin; bi norabidezko harremana (bi aldeen arteko komunikazioa); rol desberdinen banaketa (elkarrizketatua eta elkarrizketatzailea). Inkestarekin alderatuta, elkarrizketa egokiagoa da gai edo alor konplexuetan sakontzeko: izan ere, azalpen gehigarriak eskatzeko aukera ematen du (galderak birformulatzeko aukera izango du ikertzaileak). Horrela, elkarrizketek askatasun handia ematen diote ikertzaileari eta elkarrizketatuarekin harreman zuzena izateko: erantzunak balio handikoak dira, izan ere, elkarrizketatuak ez ditu erantzunak soilik hitzez azaltzez, bere gorputzaren bitartez egindako keinuekin ere erantzungo ditu galderok (Malles, 2006, 405. orr.).

Fase esploratzaile honi ekiteko, bi pertsona aukeratu ditugu, beraien iritziak oso kualifikatuak eta garrantzitsuak izan daitezkeelakoan, beraien karguengatik, urteetan metatutako esperientziagatik eta Ikastolen Mugimenduaren baitan daukaten ospeagatik. Elkarrizketa horiek erdi egituratuak izango dira, gidoi zehatz batekin baina tarteka galdera irekiak erabiliz. Izan ere, fase honen izaera esploratzailea da eta



komeni da ahalik eta informazio gehien jasotzea, gidoi edo galdetegi zehatz batera mugatu gabe.

Lehen sakoneko elkarrizketari dagokionez, hurbileko ikastola zehatz bat aukeratuko dugu, ikastola horren zuzendaria. alegia. Konfiantzazko harremana dugu ikastola horrekin: ikerketa-objektuarekin lehen kontaktu formala izatea errazten du horrek. Bestetik, ikastolako arduradunak argi izan du, abian jarriko dugun lehen fase honek “izaera esperimental” duela. Esperimentu bat da, hurrengo fasetan abian jarriko ditugun urratsak testatzeko aurre-fase bat, alegia. Metodologiari dagokionez, esan bezala, Ikastola horren zuzendariarekin elkarrizketa sakon bat egingo dugu (metodologia kualitatiboa): horretarako, galdetegi zehatz bat erabiliko dugu, elkarrizketaren gidoi bezala (ikus 1. eranskina). Lehen galdetegi hori, ikerketa enpirikoaren 3. fase deskribatzaile kualitatiboan erabiliko dugun galdetegi eredua diseinatzeko lehen urratsa izango da: beraz, elkarrizketen trebakuntza praktikoa jasotzeko beharrezkoa da lehen fase hau.

Bigarren elkarrizketa, Euskal Herriko Ikastolak bigarren gradu kooperatiba elkartearen arduradun kualifikatu bati egingo diogu. Ezinbesteko saioa da gure ikerketaren berri emateko Ikastolen Elkarteari eta ikerketa horren partaide aktibo bihurtzeko, bai Ikastolen Elkarte bera (bere atxikimendua eskatuz), bai aipatu arduraduna ere (giltzarri izan daitekeelako gure ikerkuntzan). Horrez gain, elkarrizketa hau, hurrengo fasea prestatzeko erabiliko dugu: bigarren fasean, orain azalduko dugun bezala, inkesta bat banatuko dugu ikastolen artean eta bigarren elkarrizketa hau inkesta horren nondik-norakoak zehaztuko ditugu.

#### **1.4.2. FASE DESKRIBATZAILEA: INKESTA**

Gure ikerketaren fase deskribatzailea, inkesta baten bitartez gauzatuko dugu (metodologia kuantitatiboa): Ikastolen esperientzia deskribatu eta euren proposamenak jasoko ditugu, modu ahalik eta objektiboena erabiliz. Objektibotasun horrek, ikerketa honetatik eratorritako ondorioei zilegitasun zientifikoa emango die. Gogoan izan behar dugu, (Denzin eta Lincoln, 2012) lanaren arabera, ikerketa kuantitatiboek neurketan jartzen dutela gakoa, egituratutako azterketa estatistiko batean, alegia.

Izan ere, teknika kuantitatiboak galdetegi egituratu bat erabiltzen du, alde zurretik modu zorrotzean prestatutako galderekin. Gure kasuan, galdetegia

prestatzeko, aurreko fase esploratzaileak erabili ditugu. Are gehiago, galdetegia bera Ikastolen Elkarteko arduradunekin kontrastatuta eta adostuta dago.

Ikastolen Elkartea osatzen duten ikastola guztiei bidaliko zaie inkesta, e-postaz zuzenean. Inkesta horrekin, zehazki, ikastolen kudeaketarako informazio-sistemen argazki orokor bat izango dugu eta horrez gain, ikastoletako arduradunek zer nolako adierazleak erabiliko zuketena baloratuko dugu. Esan bezala, fase honek izaera deskribatzailea du, baina maila batean ere, proposatzailea (adierazleen lehen aukeraketa bat egiten dugulako).

### **1.4.3. FASE ESPLIKATZAILE ETA BALORATZAILEA: ELKARRIZKETAK**

Metodologia kualitatiboa erabiltzearen helburua, ikastolen esperientzia sakonki ezagutzea da. Fase honetan, gure ikerketaren fase esplikatzailea eta baloratzailea gauzatuko dugu. Ikastolen esperientzia baloratuko dugu. Horrez gain, izaera proposatzailea ere badu, izan ere ikastolako arduradunen proposamenak jaso eta baloratuko ditugu (batez ere, aurreko fasean jasotako proposamenak baloratuz).

Gure ustez, metodologia kualitatiboak aurreko fasearen datuak aberastu ditzake: hitzetan eta sentimenduen adierazpenetan oinarritutako teknikak dira, eta ondorioz, zenbakien datu "hotzak" osa ditzakete. Teknika kualitatiboek gertakizunak deskribatu eta interpretatu nahi dituzte, gertakizun horiek kontzeptuetan deszifratuz, eta ez probabilitateetan (teknika kuantitatiboen kasuan bezalaxe). Metodologia kuantitatiboek, aurreko azpi-atalean aipatu bezala, argazki orokorrak ateratzeko balio dute. Metodologia kualitatiboek argazki horretan sakondu nahi dute, *zergatik* edo *zelan* bezalako kontzeptuak erabiliz. Era horretan, xehetasun eta ñabardura ugari sortzen dituzte teknika kualitatiboek.

Ikerketa aberasteko beste gakoetako bat, ikertzailea ikerketaren objektuarekiko lortzen duen lotura eta inplikazioa da. Ikerlaria murgildu egingo da bere ikerketan, maila pertsonalean: izan ere, elkarrizketa sakonek osagai oso pertsonala daukate, gure ustez. Jadanik aipatu dugun bezala, ikertzailearentzat oso erakargarria da teknika kualitatiboa, izan ere, bere bulegotik edo liburutegitik irten eta enpresa munduan eta bere arazoetan murgil daiteke, bere ezagutza aberastuz (Malles, 2006, 404. orr.).

Arrazoi horrekin lotuta, badago beste nabardura bat, Teoria Kritikoaren ikuspegitik: Denzinen arabera, "ikertzaile kualitatiboek mundua eraldatzeko betebeharra daukate" (Baskarada eta Koronios, 2017, 14. orr. lanean aipatua). Guk

lelo hori honela interpretatzen dugu: metodologia kualitatiboak erabiltzen dituen akademikoak ikerketa-objektuarekin harreman estua izanik, beraren errealitatea aldatzeko aukeraz baliatu beharra dauka. Horixe bera egin dugu ikerketa lan honetan: Ikastolen Elkartearekin harreman estua lortuz, beraien kudeaketarako informazio-sistemak hobetzen saiatu, “kudeaketa orekatua” ahalbideratzeko.

Erabilitako teknika kualitatiboari dagokionez, honako hauek izango dira bere ezaugarri nagusiak:

- Sakoneko elkarrizketa pertsonal batzuen bitartez gauzatuko dugu. Elkarrizketak alde positibo asko ditu, galdetegiak edo inkestekin alderatuz, batez ere, ikertzaileak jaso ditzakeen azalpen gehigarriengatik eta erakundeekin izan dezakeen harreman zuzenarengatik (ikus 1.4.1. atalean, elkarrizketen inguruan aipatu ditugun ezaugarriak).
- Ikastolen lagin zehatz bat aukeratu dugu: 5 ikastolen kasuak aztertuko ditugu. Tamaina, kokapen geografiko eta kudeaketa-maila desberdinak izango ditugu kontutan lagina aukeratzeko. Kopurua 5 ikastoletara mugatu dugu. Gure ustez, kopuru horretatik gorago egindako elkarrizketek ez dute informazio gehigarririk emango.
- Elkarrizketak egiteko galdetegi egituratu batez baliatuko gara. Lehen fase esploratzailean, ikerketa-objektua bera “esploratu” behar genuen, eta galdera irekiak erabili behar genituen halabeharrez. Fase esploratzaile hori gaindituta eta aurreko fase kuantitatibotik lortutako ezagutza oinarri hartuta, oraingoan galdera itxiak erabiliko ditugu (elkarrizketa egituratua), nahiz eta tarteka galdera irekiak ere txertatu. Horrela, elkarrizketa gidatzeko aukera izango dugu galdera itxien bitartez, baina galdera irekien bitartez elkarrizketatuen ideiak eta iritziak jasoko ditugu. Kontutan hartu beharrekoa: galdetegi egituratuak erabiltzea efizienteagoa da denboraren aldetik. Elkarrizketak ezin ziren 2 ordu baino gehiagokoak izan, elkarrizketatuei erraztasunak emateko. Beraz, galdera itxiei lehenetsuna ematea positiboa izan zen, denbora murrizte aldera.
- Ikastolen arduradunei sakoneko elkarrizketak egingo dizkiegu: ikastoletako zuzendariak. Erantzukizun eta espezializazio maila altuko pertsonak dira, beraz elkarrizketatuak izateko aproposak, beraien iritziak garrantzitsuak eta kualifikatuak baitira.
- Elkarrizketok ordu eta erdi edo bi orduko iraupena izango dute, batz-bestez.

- Elkarrizketa hauek grabatu ditugu, elkarrizketatuen baimenarekin, ondoren elkarrizketa horiek modu egokian aztertu ahal izateko.
- Ikastolen anonimotasuna mantendu dugu, informazio fluxua ez oztopatzeko.

Aipatu ditugu metodologia kualitatiboak (bai fase honetan, bai fase esploratzaileetan) izan ditzakeen arriskuak: subjektibotasuna eta emaitzak ez izatea orokorrean aplikagarriak. Hala ere, esan bezala, bi metodologiaren arteko osagarritasunak (triangulazio metodologikoak) subjektibotasuna eta objektibotasunaren arteko oreka berma dezakeela uste dugu (Luengo eta Periañez, 2014; Martínez, 2008).

#### **1.4.4. FASE PROPOSATZAILEA: DELPHI ANALISIA**

Fase honetan, ikastolen kudeaketarako informazio-sistemen hobekuntzarako proposamen zehatzak diseinatuko ditugu. Ahalik eta praktikotasun handiena lortzen saiatuko gara proposamen horiekin. Errealitatean benetan aplikagarriak izateko, gure ikerketa-objektua den Ikastolen Elkartearekin batera garatuko dugu gure proposamena: kudeaketa orekatua lortzeko adierazleen sistema. Baina gure lana ez da bukatuko proposamen hutsekin, proposamen horiek (gure lanaren azken produktua) kontrastatuko ditugu, zehazki, Euskal Herriko Ikastolak kooperatiba elkarteko goi arduradunekin.

Ikerketa lan honen azken produktua garatzeko, Delphi analisia izeneko metodologia kualitatiboa erabiliko dugu: adituen iritzia jasotzeko metodologia. Aurreko faseetan metatutako ezagutza aditu talde horrekin aztertu eta finduko dugu, azken emaitza edo produktua lortze aldera.

Delphi analisiaren helburua, gai baten inguruan aditu talde baten iritzi komuna jasotzea da. Metodologia interaktiboa da: adituek galdetegi bat erantzuten dute, modu anonimoan. Anonimotasunaren arrazoia adituen iritzien independentzia bermatzea da. Azkenik, ikertzaileak taldeak sortutako informazio garrantzitsuena identifikatu eta bilduko du, taldearen azken iritzia formulatuz (Landeta, 1999).

Delphi analisia, gizarte zientzietan arrakasta nabaria duen teknika da. Enpresa zientzietan, ziurgabetasun handiko egoeretan erabakiak hartzeko erabilia izan da. Metodo honen bitartez, espazioan sakabanatuta dauden parte-hartzaile bakoitzarengandik informazioa eskuratzen du ikertzaileak, ondoren iritzi subjektibo horiek kolektiboki komunean jarriz. Teknika horrekin kostuetan eta denboran aurrezten du ikertzaileak, izan ere prozesu osoa asko luzatuko litzateke aditu guztiak modu

fisikoan bildu beharko balira. Izan ere, Delphi analisian, aditu zehatz batzuei modu isolatuan eta anonimoan bidaltzen zaie galdetegi serie bat, ondoren eragiketa matematikoen bitartez (emaitza objektiboa) guztien arteko adostasuna finkatuko du ikertzaileak (adostasunerako teknika da). Anonimotasun horren bitartez, norberak ez daki beste taldekideek zer erantzuten duten, norberaren iritzia askeagoa eta eraginik gabekoa izanik. Delphi analisiak hainbat fase ditu: arazoaren formulazioa, adituen aukeraketa, analisia gauzatea eta azkenik, emaitzen azterketa. Atalik zailena, konplexuena, adituen aukeraketa da (Cabero eta Infante, 2014).

Eta hain zuzen ere, teknika honen indargunea hainbat adituen iritzia jasotzean datza: ikertzaileak aztertu nahi duen gaia zeharo menperatzen dute aditu horiek, beraz beraien iritzian oinarritutako erabakiak eraginkorrak izateko probabilitate handia dute (Ortega, 2008, 50. orr.).

Gure kasuan, kudeaketaren alorrean maila esanguratsua eta interes nabaria dituzten 9 ikasletoleako zuzendariak aukeratu ditugu, Amaia Gutiérrez-ek berak proposatuta. Horiek osatuko dute gure aditu taldea. Sektorearen ezagutza nabaria izateaz gain, sektorean bertan eragiteko potentzialtasuna daukate. Gure asmoa Ikastolen kooperatiba-mugimenduan eragitea izanik, Delphi metodologia oso teknika aproposa dela uste dugu, Ikastolen Elkartearekin interakzio zuzena ahalbideratzen baitu. Esate baterako, hau da (Etxezarreta eta Lasa, 2016) lanean GEZKI-ko kideek erabilitako metodologia bera, Gipuzkoako zerbitzu sozialen sektoreak eragina izateko asmoarekin (zerbitzu horiek kooperatibizatzea zen helburua, alegia).

Delphi analisian parte hartuko duten adituei galdetegi bakarria bidali zaie (ez dira bidalketa gehiagorik egin). Izan ere, Delphi analisitik eratorritako emaitzak Ikastolen Elkarteko goi karguekin egindako elkarrizketekin findu eta kontrastatuko ditugu, ikerketa honen azken produktua lortuz.

## 2. FASE ESPLORATZAILEA: ELKARRIZKETAK

Aurreko kapituluan jadanik esan dugun bezala, ikerketa enpirikoa gauzatzeko, lehenik eta behin, ezagutza praktiko minimo bat lortu nahi dugu. Hauxe litzateke lehen fasea: gure ikerketa-objektua "esploratzea". Literatura zientifikoaren deskribapenean zehaztu dugun arazoa erakundeen eguneroko errealitatean garrantzitsua ote den jakin nahi dugu: Ikastolentzat interesgarria al da proposatzen duguna?, erabilgarria al da?. Horrez gain, fase honetan, ikerketa-objektuaren lehen deskribapen bat burutu nahi dugu ariketa esploratzaile honekin, hurrengo fase enpirikoak garatu ahal izateko.

Lehen fase honetan, sakoneko elkarrizketen metodologia kualitatiboa aukeratu dugu: bi elkarrizketa sakon, lehena, Ikastola bateko zuzendari bati; bigarrena, aldiz, Ikastolen Elkarteko goi mailako arduradun bati.

### 2.1. IKASTOLA BATEKO ZUZENDARIARI ELKARRIZKETA

Ikerketa-objektuarekin izandako lehen kontaktu formal honen helburua, gure ikergaia hobeto ezagutzea da (helburu esploratzailea). Alde batetik, gure ikerketaren eduki praktikoa aztertu eta ezagutu nahi dugu lehen esperientzia honekin. Honekin lotuta, bestetik, atal teorikoan aztertu ditugun elementuak praktikan benetako garrantzia ote duten ezagutu nahi dugu. Azkenik, eduki praktikoa hori aztertu ahal izateko erabili nahi dugun metodologia eta euskarria (ikus 1. eranskina) balidatu nahi ditugu. Fase honen ezaugarri zehatzak honako hauek izango dira:

- Metodologia: erabiliko dugun metodologia elkarrizketa sakon bat izango da (ikerketa enpiriko deskribatzaile kualitatiboa), galdetegi zehatz batean oinarrituta (1. eranskina). Galdetegi hori gida bezala erabiliko dugu, beraz elkarrizketan zehar.
- Ikerketaren objektua: gure inguruko ikastola bat, nolabaiteko harremana daukaguna. Are gehiago, hausnarketa estrategiko batean murgilduta eta kalitatearen kudeaketan esperientzia duen ikastola bat.
- Iraupena: 2 ordutako elkarrizketa, ingurune informal batean gauzatua, elkarrizketatuko dugun pertsona eroso eta gure ikerketarekin inplikaturik eta kolaboratzeko aukerarekin sentiaraztea (17.30-19.30).
- Elkarrizketatuko dugun pertsona: ikastolako zuzendaria. Pertsona horrek ikastolako maila guztiak ezagutzen ditu, batez ere, guri interesatzen

zaizkigunak: alor administratibo eta ekonomikoa, kalitatearen kudeaketa, alor estrategikoa eta artezkaritza kontseiluko kideekin eta ikastolako bazkideekin (asanblada orokorra) harremana.

Datozen ataletan, elkarrizketan zehar aztertutako alorrak eta elementuak deskribatuko ditugu. Kapitulu honen egitura bezala, 1. eranskinaren egitura berbera erabiliko dugu. Azken atalean, elkarrizketatik ateratako ondorioak azalduko ditugu, hau da, lehen fase honen helburuen betetze maila.

### **2.1.1. AUKERATUTAKO IKASTOLAREN DESKRIBAPEN OROKORRA**

Aukeratu dugun ikastolak ibilbide luzea du: 1977. urtean sortu zen, hasieratik kooperatibaren izaera juridikoarekin. Ondorioz, gure ustez, esperientzia handiko erakundea da, ibilbide luzekoa, hau da, kudeaketan nolabaiteko maila kritikoa lortu duena.

Gurasoen kooperatiba bat da, hau da, erabiltzaileen kooperatiba. Langileak ez dira bazkide. Zuzendaritza ahalegindu egin da ikastola kooperatiba integrala bihurtzen. Ekimen horren helburua, langileen inplikazioa eta parte-hartzea sustatzea. Hala ere, artezkaritza kontseiluko kideek (gurasoek) ez dute begi onez ikusten aukera hori. Langileen aldetik ere, aukera horren kontrako jarrerak ager daitezke.

Tamainari dagokionez, tamaina ertaina du (enpresa ertainen taldean sartuko litzateke). Gure ustez, oso tamaina garrantzitsua du: ikastola horrek daukan bolumenarekin, kudeaketa aurreratu bat gauzatzeko tamaina kritikoa du.

Zehazki, 1.157 ikasle eta 900 familia inguru eta 87 langile. Langileetatik, 75 irakasle dira. Zerbitzuetan, langile bana mantenu eta informatikan, garbiketan eta jantokian bina. Idazkaritzan 7 langile: zuzendaria (pedagogiaz eta kudeaketaz arduratzen da); administratzailea (kudeaketa ekonomiko-finantzarioaren arduraduna) eta bere laguntzailea; beste bost pertsona, eginkizun desberdinekin (bi langile jendaurreko arretan, eskolaz kanpoko ekintzen koordinazioa, laguntza pedagogikoa, polikiroldegiko arduraduna). Langileen kasuan, hauxe azpimarratzen dugu:

- Zuzendariak ikuspegi integrala du, izan ere, kudeaketaren alorra eta alor pedagogikoa koordinatzen ditu.
- Kudeaketa ekonomiko-finantzarioaren alorrean bi langilek hartzen dute parte, beraz, alor horren kudeaketa maila altukoa dela suposatzen dugu.

Ekonomiaren ikuspegitik, ikastolaren urteko aurrekontua bost eta 6 bat milioiren artean dago. Zuzendariaren ustez, egoera ekonomiko-finantzarioa ona da, egonkorra, bai zorpetze mailaren aldetik, bai likidezia edo altxortegiaren aldetik ere.

Maila sozialean, Ikastolak irakaskuntza-kooperatiben ohiko organoak dauzka: gelako ordezkarien batzarra (urtean bi aldiz biltzen dena), artezkaritza kontseilua, zaintza batzordea eta asanblada orokorra.

Zuzendaritza organoa ere egon badago: zuzendaria bera buru delarik, zuzendaritzan ikastolako ikasketa buruak (hiru zikloetako koordinatzaileak: Haur hezkuntza, Lehen Hezkuntza eta Bigarren Hezkuntza/batxilergoa), ekonomia-administratzailea eta koordinatzaile pedagogikoa daude. Ziklo bakoitza mintegietan antolatzen da: zientzia, hizkuntza eta gizarte.

Zuzendaritzak badu beste organo informal bat: "lantalde iraunkorra" deritzona. Ez da batzorde formal bat bezala sortu, baina zenbait gaien jarraipena egiten da lantalde horretan (kudeaketa alorreko gaien jarraipena). Lantalde "iraunkor" hori astean behin biltzen. Bertako kideak, zuzendaria, administratzailea, presidentea eta artezkaritza kontseiluko beste kide bat.

### **2.1.2. KONTABILITATE SISTEMAK**

Aurreko atalean aipatu dugun bezala, kudeaketa ekonomiko-finantzarioan bi langilek parte hartzen dute: administratzailea eta bere laguntzailea. Gure ustez, ikastolaren bolumena kontutan izanda, lan taldearen pertsona kopurua egokia da kontabilitate kudeaketa on bat eramateko.

Datu kontableak, urtean behin aurkezten zaizkio modu formalean zuzendaritzari eta ondoren, artezkaritza kontseiluari. Hau da, emaitza kontua eta balantze normalizatuak aztertzen dira, ez ordea kontabilitate analitikoa edo kostuen kontabilitatea (datu ekonomikoak jardueren arabera).

Hala ere, "lantalde iraunkorren" bai egiten zaie urtean zeharreko jarraipen bat datu ekonomiko-finantzarioei, baina ez modu sistematizatuan. Hau da, ez dago eredu zehatz bat eta maiztasun zehatz bat finkatuta datu ekonomikoak zuzendaritzari edo "lantalde iraunkorra"-ri aurkezteko. Hemen gabezia bat dago, zuzendariaren ustez: sistematizazio hori hobetzeko elementu bat izan daiteke. "Lantalde iraunkorren", datu kontableak modu analitikoan aztertzen dira, hau da, nolabait jardueraren arabera: irakaskuntza, jantokia, garraioa, eskolaz kanpoko jarduerak. Irakaskuntza jardueraren



datu ekonomikoak ez dira aztertzen zikloaren arabera, ez da desberdintasunik egiten zikloaren arabera. Hori egiteko asmoa dago, beraz hemen hobetzeko beste elementu bat dago.

Finantza-kontabilitatea prestatzeko orduan ikasturtea hartzen da kontuan. Beraz, aurrekontua ere ikasturtearen arabera kalkulatu da: maiatzaren hasieran prestatu eta hilabeteko epean aurkezten zaio asanblada orokorrari. Aurrekontuen diseinua modu parte-hartzaile batean egiteko asmoa dago, hau da, ikasketa buruei eta bestelako arduradunei (mintegiko arduradunei) euren eskakizunak aldeztatik eskatuz zuzendaritzari. Oraindik ez dute lortu hori sistematizatzea (normalean, orain arte, mantenuko arduradunari bidaltzen dizkiete eskakizunak), baina aurrekontu prozesua formalizatzea erronka bezala hartu dute: “aurreikuspenaren kultura” ezarri nahi dute, hau da, “ebaluazio esplizituaren kultura”, beharrak aurreikusi, proiektua landu eta aurrekontu zehatz bat lotu proiektu horri. Nolabait, urteko plan bat ziklo edo mintegi bakoitzeko.

Aurrekontua ez da jardueren arabera kalkulatu (ez da bereizketarik egiten irakaskuntza edo bestelako zerbitzuen artean eta irakaskuntzaren atalean ez da zikloaren araberrako desberdintasunik egiten). Zuzendariaren ustez, hemen kudeaketa ekonomiko-finantzarioa hobetzeko beste gako bat ere egon daiteke.

### **2.1.3. KALITATEA ETA KUDEAKETARAKO INFORMAZIO-SISTEMAK**

Ikastolak 8 urtez kalitatearekin lotutako informazio-sistemak garatu izan ditu. Horretarako, kanpoko aholkularitza bat kontratatu izan dute: bere bitartez, erakundearen prozesuen deskribapena egin dute.

Baina kalitatearekin lotutako kudeaketa ez da prozesuen kudeaketara soilik mugatu. Ikastola harago joan da. EFQM eredu erabiltzen ote duten galdetuta, zuzendariaren erantzuna argigarria izan da oso: eredu hori “dementziazko burokrasia” sortarazten du. Kudea ezina dela baieztatzen digu zuzendariak. Hori dela eta, Euskaliten “Kudeaketa Eredu Aurreratu” erabiltzen du ikastolak. Zuzendariaren hitzetan, oso eredu interesgarria, EFQM eredu baino malguagoa eta erabiltzeko errazagoa. Kudeaketarako informazio-sistemei dagokienez, eredu aurreratu hori kudeatzeko, adierazlearen sistema laburrago bat erabil daiteke.

#### 2.1.4. KUDEAKETA ESTRATEGIKOA

Ikastola hausnarketa estrategiko batean murgilduta dago. 2016/2017. ikasturtean, ikastolak bere norabide estrategikoa finkatu behar zuela erabaki zuen. Nora jo behar du ikastolak hemendik 5 urtetara?, zein norabide hartu behar du erakundeak?. Hainbat elementu eztabaidatu nahi dituzte: ikastolak izan beharreko tamaina, ikasleen irteera profila, hezkuntza mota, bizikidetzaren irizpideak eta abar luze bat.

Prozesu horretan laguntzeko, ikastolan kanpo aholkulari baten zerbitzuak kontratatu zituen. Aholkulari horren bitartez, ikastolak berarentzat estrategikoak diren elementuak identifikatu ditu. Elementu horiei "ikuspegiak" deitzen die erakundeak. Ikuspegi hauek landu nahi ditu ikastolak, bere norabide berria jorratzeko: kooperatibismoaren izpiritua; pedagogia; kudeaketa; familien parte-hartzea; euskara; komunikazioa.

Behin hori landuta, 2017/2018. ikasturtean ikastola 6 ikuspegi horiek estrategikoki kudeatzeko prozesuan sartuta dago. Jadanik kanpo aholkulariaren lana bukatuta dago: bere egitekoa hausnarketa estrategikoan ikastola laguntzea zen. Orain norabide estrategikoa finkatuta dago. Egungo egitekoa, norabide estrategiko horretan sakontzea da (6 ikuspegietan hobekuntzak egitea), hau da, norabide estrategiko hori kudeatzea. Horretarako, ikastolak 6 ikuspegi horiek egituratu behar ditu: neurgarriak bihurtu. Pausu hauek dakartza egituratze horrek:

- I. Urteko helburu zehatza finkatu ikuspegi bakoitzeko.
- II. Helburu horiek gauzatzeko ekintza zehatzak aurreikusi.
- III. Ekintza horien emaitzak kontrolatzeko adierazleak diseinatu eta adierazle horiei balio zehatz bat eman.
- IV. Adierazle bakoitzaren emaitzak kontrolatu eta hobekuntzarako ekintzak proposatu.

Azken finean, adierazleen sistema integral edo multidimentsional bat diseinatzeko erronka jarri dio bere buruari ikastolak. Egiteko horrekin betetzeko arduraduna zuzendaria da, berak diseinatuko du adierazleen sistema integrala.

Elkarrizketa hau egin dugun momentuan, lana oraindik hasi gabe zegoen. Edonola ere, zuzendariak bi ideia garrantzitsu zituen buruan. Alde batetik, malgutasuna: adierazleen sistemak sinplea eta kudeatzeko erraza izan behar du, bere ustez, 30 adierazle barnebildu behar ditu, gehienez. Bestetik, *Benchmarking* edo

alderagarritasuna oso garrantzitsutzat jotzen du zuzendariak: ikastolen artean aldagaiak konparatzea baliagarria izango litzateke, ikastola bakoitzarentzat, bai ikastola mugimenduarentzat orokorrean hartuta.

Azkenik, zuzendaria jakitun da zenbait elementu zaila direla neurtzen. Adibide bezala, ohiko emaitza pedagogikoez harago, ikasleen profil egokia neurtzea. Modu informalean edo intuitiboz neurtu beharrean dagoela aitortzen du zuzendariak. Beraz, neurketa multidimentsionalaren mugak agerian gelditu daitezke.

### **2.1.5. ONDORIOAK**

Atal honen helburua, gure ikergaia esploratzea da, ikerketaren atal teorikoan aztertu ditugun elementuak identifikatuz, praktikan elementu horiek deskribatuz eta horien inguruan balorazio bat egiteaz gain, hobekuntzarako proposamenak aurkeztuz (nahiz eta lehen fase honetan, proposamen horiek oso orokorrak izan). Horren harira, honako ondorioak atera ditugu:

- Ikastolaren ezaugarri orokorrak: ikastolaren tamainak eta bere antolaketa-egiturak eragina daukate erakundeak bere kudeaketarako erabiliko dituen informazio-sistemetan. Ikertutako ikastolak tamaina esanguratsua du eta kudeaketa informazioa sortzeko eta erabiltzeko bitartekoak. Zehazki, kudeaketarako informazio-sistema integraletan sinisten duen zuzendaria, kudeaketa ekonomiko-finantzarioaz arduratzen diren bi profesional kualifikatu eta azkenik, “lantalde iraunkorra” izeneko talde mistoa (profesionalez eta bazkidez osatutako batzorde informala).
- Kontabilitate sistemak: baieztatu dugu ikastolak kontabilitate sistema garatu bat erabiltzen duela, hau da, ikastolak badu kudeaketarako informazioa formalizatzeko gaitasuna eta batez ere, gogoan: ikastolak kontabilitate sistema horiek hobetzeko asmoa du. Zehazki hobekuntza hauek gauzatzeko borondatea daukate:
  - Aurrekontu-prozesua guztiz formalizatzeko asmoa dauka zuzendaritzak. Kontabilitatea ikasturtea oinarri gisa hartuta antolatzen du eta beraz, maiatzean hasiko litzateke arduradun desberdinen informazio ekonomikoa jasotzen (mintegiak eta ikasketa buruak), idatziz eta modu sistematikoan. Prozesu horrekin jadanik hasi da zuzendaritza. Erronka izango litzateke (eta erabat beharrezkoa) aurrekontua jardueren arabera antolatzea, hau da,

hezkuntza zikloen eta zerbitzu osagarrien arabera (jantokia, garraioa, eskolaz kanpokoak...).

- Kostuen kontabilitatea: behin aurrekontua diseinatuta jardueren arabera, aurrekontu hori kontrolatu beharko litzateke, desbiderakuntzak kalkulatzuz, horiek aztertuz eta desbiderakuntza negatiboak zuzentzeko neurriak gauzatzuz. Kontrol hori maiztasun zehatz batekin egin beharko litzateke (demagun, hiru hilean behin).
- Kalitatea eta kudeaketarako informazio-sistemak: kudeaketarako informazio ekonomiko-finantzarioa formalizatzeari harago doa ikastola. Erabateko kalitatearekin lotutako aldagaiak kontrolatu nahi ditu modu formalean, hau da, kudeaketarako adierazleen sistemen bitartez. “Kudeaketa Eredu Aurreratua” izenekoaren 6 elementuak kontrolatzen ditu ikastolak, adierazleen bitartez: estrategia, bezeroak, pertsonak, gizartea, berrikuntza eta emaitzak. Gure zalantza da zein den benetan eredu horren erabilgarritasun praktikoa eta eredu horrek kudeaketa estrategikoarekin duen lotura (hau da, kudeaketarako adierazleen sistemekin bat egingo du?).
- Kudeaketa estrategikoa: Atal honetan jasotako informazioak erabateko garrantzia dauka gure ikerketarako. Bildutako informazioa giltzarri da. Alde batetik, gure ikerketaren beharrezkotasuna konfirmatzen duelako. Ikertutako ikastolak bere norabide estrategikoa kontrolatzeko neurketa edo informazio tresna integralak edo multidimentsionalak diseinatu behar ditu, hau da, hainbat elementu kudeatuko dituen adierazleen sistema diseinatu behar du. Eta elementu horien artean, ez dezagun ahaztu, beren beregi kooperatibismoaren izpiritua dago. Oraindik kudeaketarako adierazleen sistema diseinatu gabe dago, beraz hori martxan jartzeak ikastolak kudeaketa alorrean duen erronka nagusienetarikoa izan behar du.

Lehen fase esploratzaile hau bukatuta, azken ondorio gisa honako hau nabarmendu nahi dugu: ikertu dugun ikastolak bere kudeaketa ekonomiko-finantzarioa hobe dezake aipatutako bidean, baina bere asmoa aldagai monetarioak kudeatzeaz baino harago doa. Aldagai ukiezinak kudeatu nahi ditu, bai eraldaketa pedagogikoarekin lotuta, bai kooperatibismoarekin eta parte-hartzearekin lotuta ere. Praktikan ikusi dugun erronka horrek bat egiten du gure ikergaiarekin, hau da, ekonomia sozial eta solidarioko erakundeetan aldagai multidimentsionalak modu

formalean kudeatzeko beharraz, adierazleen sistema malguez baliaturik. Beti ere, zenbait kasutan intuizioak daukan pisua eta beharrezkotasuna alboratu gabe.

## **2.2. IKASTOLEN ELKARTEKO GOI ARDURADUN BATI ELKARRIZKETA**

Fase esploratzaile honen bigarren elkarrizketa hau giltzarri izan da gure ikerketan. Aurreko elkarrizketatuak “arazoaren” egoera erreala erakustez gain, gure ikerketak duen interes edo balioaz ohartarazi gintuen. Zuzendari horren bitartez lortu genuen bigarren elkarrizketa hau. Bi helburu lortzeko erabili dugu: Ikastolen Elkartearen atxikimendua lortzeko (gure ikerketa enpirikoa ahalbideratuz) eta hurrengo faseen diseinuan laguntzeko.

Bigarren elkarrizketa honen izaera esploratzailea da. Alde batetik, ikastolen goi arduradunen iritzia jaso nahi dugu gure ikerketaren inguruan. Ikerketaren berri emango diegu aurrez aurre ikastolen elkarteko kideei, ikerketa horren partaide aktibo bihurtzeko asmoarekin.

Bestetik, behin Ikastolen Elkartearen atxikimendua lortuta, arduradun kualifikatu horrekin izandako elkarrizketa sakona funtsezkoa izan da, hurrengo fasea diseinatzeko: inkesta.

### **2.2.1. ELKARRIZKETA**

Aipatutako elkarrizketa 2018ko apirilaren 23an egin genuen, Zornotzako Andra Mari Ikastolan. Saioa 2 ordutakoa izan zen, 16.00etatik 18.00etara. Elkarrizketatua, Amaia Gutiérrez Urutxurtu, Txintxirri Ikastolan erabateko kalitatearen kudeaketaz arduratzen den teknikaria. Horrez gain, Ikastolen Elkartearen kalitate arduraduna eta elkartearen barruan sortutako “Kudeaketa Aurreratuaren Mintegia” izeneko taldearen koordinatzailea da. Mintegi horretan, euren borondatez elkartutako hamar ikastola bat daude, beraien kudeaketa hobetzeko interes nabaria dutenak, erabateko kalitatearekin eta kudeaketa aurreratuaren bitartez.

Gure helburua elkarrizketa honekin, Ikastolen Elkarteko atxikimendua lortzea da. Horretarako, elkarrizketatua giltzarri da. Baina ez soilik Ikastolen parte-hartzea bermatzeko, hurrengo faseen diseinuan laguntzeko ere. Zehazki, fase deskribatzaile

kuantitatiboan zabaldu nahi dugun inkesta diseinatzen laguntzeko giltzarri izango da Amaia Gutiérrez.

### **2.2.2. IKASTOLEN ELKARTEAREKIN HITZARMENA**

Elkarrizketa honen bitartez, gure lanak ikastolengan sortzen duen interesa berretsi eta Ikastola Elkartearen atxikimendua lortu dugu, gure ikerketan parte-hartzaile aktiboa izan dadin. Atxikimendu eta lankidetzaz hori formalizatzeko aldera, hitzarmen bat sinatu egin genuen, UPV/EHUko GEZKI ikertegiaren eta ikastolen elkartearen artean (ikus ikerketa honen, 2. eranskina). Hitzarmen horretan ageri dira ikerketa hau gauzatzeko aldera Ikastolen Elkarteak bete beharreko funtzioak. Laburbilduz (betekizun zehatzak hitzarmen berean daude jasota): inkestaren diseinuan lagundu, inkestaren zabalkundea bideratu, inkestaren emaitzen azterketan ekarpenak egin, elkarrizketatuak izango diren ikastolen zerrenda osatu eta bai elkarrizketan, bai ikerketa osoaren azken emaitzen azterketan ekarpenak egin.

### **2.2.3. INKESTAREN DISEINUA**

Elkarrizketa ideien zaparrada baten gisa planteatu genuen, guk geuk alde aurretik prestatutako egitura batean oinarrituta. Ideien zaparrada horren ondoren, bi zati dituen inkesta bat sortu genuen. Lehen zatia ikastola deskribatzea du helburu. Bigarren zatian, ikastolatan erabil daitezkeen adierazleen inguruko galderak agertzen dira. Bai elkarrizketatuak, bai guk geuk, galdetegiaren item-ak proposatu genituen, erabateko adostasuna oinarri eta hizkuntzaren ikuspegi inklusiboa erabiliz. Inkesta bera, lan honen 3. eranskinean ikus daiteke.

### **2.2.4. IKASTOLEN ELKARTEAREN “KUDEAKETA AURRERATUAREN MINTEGIA” ETA AAK IZENEN ADIERAZLEEN SISTEMA**

Amaia Gutiérrezekin izandako elkarrizketa oso baliagarria izan zen, bai Ikastolen Elkartearekin lotu beharreko lankidetzaz hitzarmena adosteko eta formalizatzeko, bai inkesta diseinatzeko ere. Horrez gain, oso interesgarria izan zen Arrakastarako Adierazle Klabeak (AAK) izeneko adierazleen sistemaren berri eman zizulako.

AAK *Balanced Scorecard* ereduaren oinarritutako proposamen bat da. Tresna hori “Kudeaketa Aurreratuaren Mintegian” bertan diseinatu zen eta Amaia Gutiérrez izan zen adierazleen sistema horretara datuak sartzearen arduraduna.

Azken finean, KAS hori *Balanced Scorecard*-en ereduaren oinarritutako adierazleen sistema bat da: oso adierazleen sistema sinplea da (25 adierazle, 4 esparrutan banatuta), kudeatzeko erraza eta ikastolaren arrakastarako gakoak neurtzeko baliagarria. Eredu tradizionalaren moldaketa bat da, ikastoletara bideratuta.

Ohiko Aginte-koadro Integralarekin alderatuta, Ikastolen AAK *Balanced Scorecard* “Akademikoa” deitutakoaren itxura berdintsua du, hau da, hezkuntza-erakundeetara moldatutako aginte-koadro integralaren egitura berdintsua. (Cáceres Salas eta González López, 2005) lanean agertzen den aginte-koadro integralean, lehen ikuspegia erabiltzaileena da, ondoren finantzen atala, prozesuak eta azkenik, baliabideak eta gaitasunak.

Ikastolen AAK-ak, ordea, bestelako egitura bat erabiltzen du: aldaketa nabariena, ekonomia azken ikuspegia dela (ikus 12. taula). Bestetik, beste desberdintasun bat lehen ikuspegiaren topa dezakegu: erabiltzaileei (zerbitzuen onuradunei) “bezero” deitzen die. Irabazi asmorik gabeko erakundeetan (eta ESE-etan orokorrean), enpresa kapitalista edo merkatuan aritzen diren erakundeetan erabiltzen diren terminologia alboratu egiten da, merkatuarekin eta irabazien maximizatzearekin lotutako irizpideak saihestu nahian. Azkenik, adierazleak aztertuta, “emaitza adierazleak” direla konturatuko gara: hau da, ikastolen prozesuen emaitzak neurtzeko adierazleak dira. Hau da, prozesuen azken emaitzak neurtzen dituzte (adibidez, barne-prozesuen ikuspegiaren, Lehen Hezkuntzako igarotze datuak), baina ez dute neurtzen erabilitako prozesuen egokitasuna (adibidez, tutoretza zerbitzuen kalitatea edo berrikuntza pedagogikoan inbertitutako formazio orduak). Ez dituzte prozesuak zelakoak izan behar diren neurtzen.

Edonola ere, AAK sistema hori ez zen inoiz martxan jarri. Izan ere, oztopo nabari bat zegoen datuak sartzeko orduan: arduradun bakarrak mintegiko ikastolen datu guztiak sartu behar zituen. Beraz, adierazleen sistema horren egokitasuna gorabehera, beharrezkotzat jotzen da edozein adierazleen sistemak aplikazio informatiko berezi baten laguntza izatea, datuak modu errazean sartzeko ahalbideratuz (batez ere, hainbat erakundek datuak sartu behar dituztenean, euren artean konparaketak egin ahal izateko).

## 12. taula

Arrakastarako Aginte-koadroaren egitura

(iturria: zuzenean eskuratuta Amaia Gutiérrez-ekin izandako elkarrizketan 2018/04/09an).

<b>A</b>	<b>Bezeroen ikuspuntutik</b>
A.1	Gurasoak (6 adierazle)
A.2	Ikasleak (5 adierazle)
<b>B</b>	<b>Barne-prozesuaren ikuspuntutik</b>
B.1.	Lehen Hezkuntzako igarotze datuak
B.2.	DBHko igarotze datuak
B.3.	DBHO igarotze datuak
<b>C</b>	<b>Ikaskuntza ikuspuntutik</b>
<b>D</b>	<b>Ekonomiaren ikuspuntutik</b>

## 13. taula

Arrakastarako Aginte-koadroaren adierazleak

(iturria: zuzenean eskuratuta Amaia Gutiérrez-ekin izandako elkarrizketan 2018/04/09an).

<b>A</b>	<b>Bezeroen ikuspuntutik</b>
A.1	Gurasoak
1	Gurasoen asebetetze orokorra
2	Gurasoen asebetetzea komunikaziorikiko
3	Gurasoen asebetetzea ikastolaren maila akademikoarekiko
4	Gurasoen asebetetzea irakaskuntza prozesuarekiko
5	Ikastolak lantzen dituen baloreekiko gurasoen asebetetzea
6	Euskara eta euskal kulturaren alde ikastolak egiten duen lanarekiko gurasoen asebetetzea
A.2	Ikasleak
7	Ikasleen asebetetze orokorra
8	Ikasleek jasotzen duten orientazio eta tutoretzarekiko asebetetzea
9	Irakasleekin duten harremanarekiko asebetetzea
10	Ikaskideen artean dagoen giroarekiko ikasleen asebetetzea



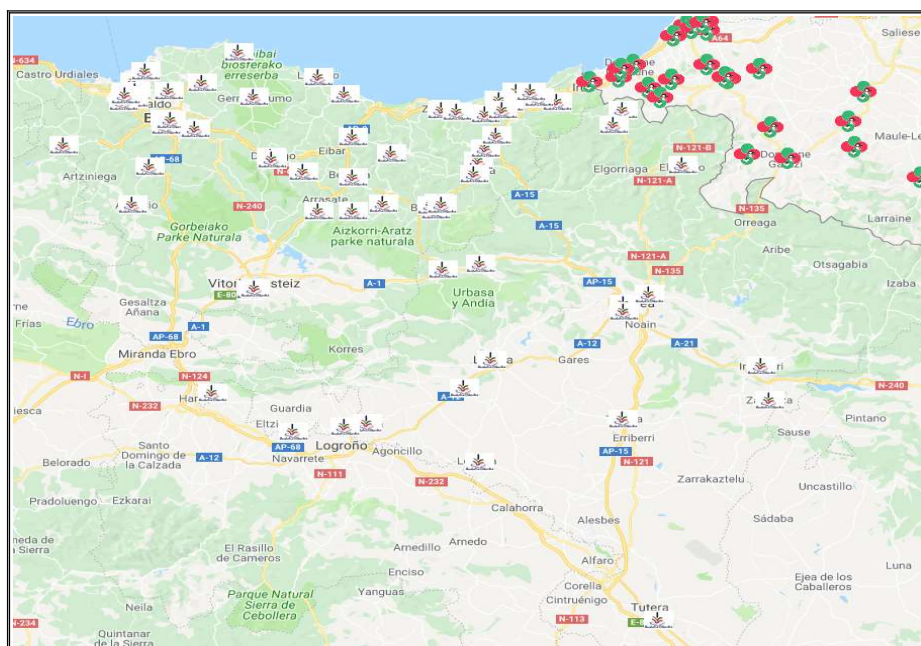
<b>B</b>	<b>Barne-prozesuaren ikuspuntutik</b>
11	Lehen Hezkuntzako igarotze datuak
11a	LH 1. zikloa igaro duten ikasleen portzentajea
11b	LH 2. zikloa igaro duten ikasleen portzentajea
11c	LH 3. zikloa igaro duten ikasleen portzentajea
12	DBHko igarotze datuak
12a	DBH 1 igaro duten ikasleen portzentajea
12b	DBH 2 zikloa igaro duten ikasleen portzentajea
12c	DBH 3 zikloa igaro duten ikasleen portzentajea
12d	DBH 4n titulu proposamena jaso duten ikasleen portzentajea
13	DBHO igarotze datuak
13a	Batxilergoko 1. maila igarotzen duten ikasleen portzentajea
13b	Batxilergoko 2. maila igarotzen duten ikasleen portzentajea
14	Batxilergoko ikasleen espedientearen bataz besteko nota
15	Selektibitatea gainditu duten ikasleen portzentajea
16	Selektibitatean ikasleek ateratako bataz besteko nota
17	2 urteko gelaren matrikulazio portzentajea erroldarekiko
<b>C</b>	<b>Ikaskuntza ikuspuntutik</b>
18	Langileen asebetetze orokorra
19	Langileen asebetetzea komunikazioarekiko
20	Langileen asebetetzea formazioarekiko
21	Langileen asebetetzea Xedea, Ikuskera eta Balioekiko
<b>D</b>	<b>Ekonomiaren ikuspuntutik</b>
22	Likidezia (aktibo korrontea/pasibo korrontea)
23	Maniobra fondoa (aktibo korrontea – pasibo korrontea)
24	Cash Flow (urteko emaitzak + amortizazioak + hornikuntza)
25	Zorpetze ratioa (pasibo korrontea + pasibo ez-korrontea/ondare garbia)

### 3. FASE DESKRIBATZAILEA: INKESTA

Ikastolen arduradunekin atal enpirikoaren faseak adostu ondoren, ekainaren 1etik ekainaren 15era bitartean eta uztailaren 1etik uztailaren 15era bitartean, ikastolek aukera izan zuten *on line* inkesta erantzuteko. Ikastolen Elkartetik zuzenean jaso zuten jakinarazpen mezu bat, non gure ikerketaren inguruan azalpen zehatza agertzen zen. Ondoren, GEZKI-tik bidali zitzaizen galdetegiak betetzeko esteka.

Guztira, 82 ikastoletatik 67-k erantzun dute galdetegiak (laginaren %81,70a). Erantzun kopurua egokitzat jotzen dugu ikerketarekin aurrera egiteko, nahiz eta positiboagoa izango litzatekeen erantzun kopuru altuagoa izatea. Edonola ere, hurrengo fasean (ikerketaren esplikatzailerik: elkarrizketak) 2. fase honetan lortutako emaitzetan sakontzea aurreikusten dugu. Beraz, fase deskribatzaile kuantitatibo honek izan ditzakeen hutsuneak hurrengo fase kualitatiboarekin estaliko ditugu.

Inkestaren emaitzen azterketari dagokionez, aldagai bakarreko azterketa gauzatuko dugu, hau da, galdetegi edo inkestaren galdera bakoitzaren emaitzak aztertuko ditugu, erantzunen arteko balizko erlazioak ikertu gabe.



#### 13. irudia

Ikastolen mapa  
(iturria: Ikastolen Elkarte)

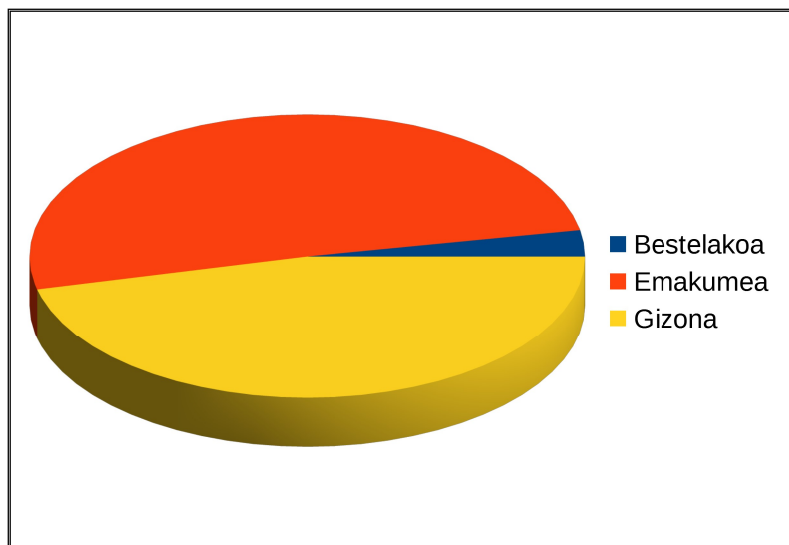
### 3.1. ALDAGAI DESKRIBATZAILEAK

Galdetegiaren lehen helburua ikastolen egoera deskribatzea da. Errealitatea behatu nahi dugu. Horretarako, hainbat alor aztertu ditugu: inkesta erantzun duten pertsonen ezaugarriak; Ikastolen ezaugarriak; kudeaketarako informazio-sistemen deskribapena; erabateko kalitatearen kudeaketa; eta azkenik, adierazleen sistemak.

#### a) Galdetegia erantzun duen pertsonaren inguruko ezaugarriak

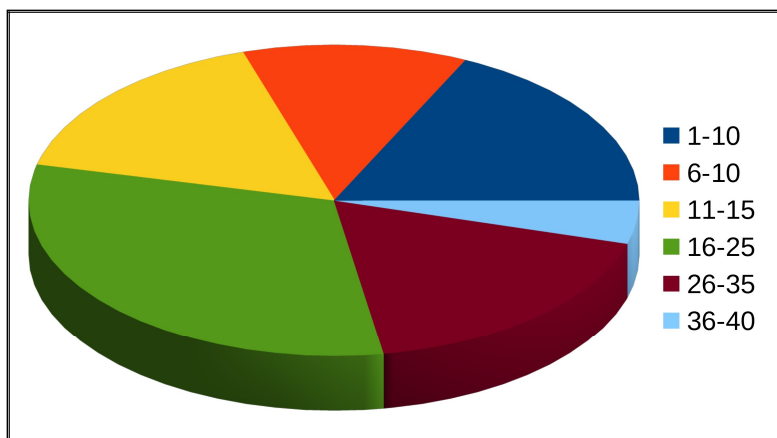
Gure helburua atal honetan, adierazleen sistema erabili eta kudeatuko duten pertsonen ezaugarriak zehaztea da.

- Generoa: Inkesta erantzun duten 67 pertsonetatik %50,7a emakumeak dira, %3a genero duala ez duten pertsonak eta gainontzeko %46,30a gizonezkoak. Parekidetasuna nagusi, beraz, kudeaketa alorrean.
- Bazkidetza: galdetutakoen %56,70a ikastolako bazkide dela aitortzen du. Datu honek berebiziko eragina dauka ikastolarekiko inplikazioan. Bi motatako bazkide egon daitezke ikastoletan: gurasoak edo langileak.
- Ikastolarekiko lotura: %80,6a ez da ikastolako ikaslea izan. Beraz, ikastolarekiko inplikazioa, egotekotan, ez da bide honetatik etorriko.
- Urteak lanean ikastolan: erakundearekiko atxikimendua atal honetan ikusten da garbien. Lanpostuen finkotasuna nabarmena da. Galdetutakoen %31,30ak 16-25 urte bitartean eman ditu ikastolan, eta %17,90ak 26-35 urte bitartean. Honek ikastolaren gaineko ezagutza bermatzen du.
- Ikastolan duen ardura edo kargua: galdetutakoen %67,2a zuzendaria dela aitortzen du. Bestelako erantzunak ere egon dira: gune bateko arduraduna, ikasketa buruak, administrariak... Dena dela, galdetegia erantzun dutenen ezagutza maila egokia da, euren kargua kontutan hartuta.
- Izendapena: bi bide nagusi daude karguetara heltzeko, alde batetik, barne-izendapena (%38,80) edo borondatezkoa (%19,40) eta bestetik, kanpo-kontratazioa, hau da, kanpotik kontratatutako profesionalak (%26,90a). Ematen du ikastolen zuzendariak ikastolan bertan formatzen direla, kargua barne-izendapenez heldu edo borondatez hartu aurretik.



**14. irudia**

Galdetegia erantzun duen pertsonaren sexua  
(iturria: norberak egina)



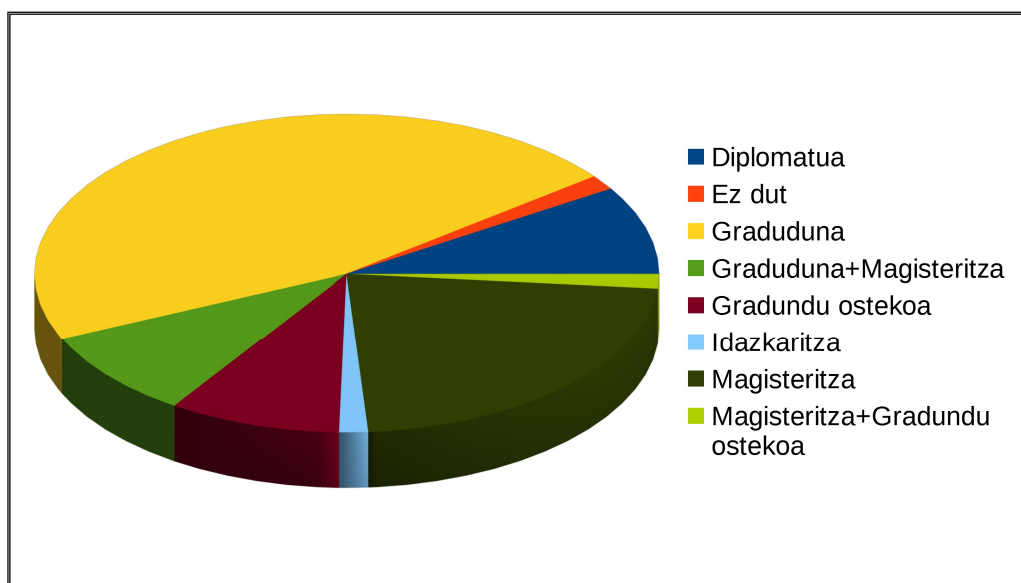
**15. irudia**

Galdetegia erantzun duen pertsona zenbat urtez aritu den ikastolan lanean  
(iturria: norberak egina)

- Prestakuntza: ikastoletako zuzendarien prestakuntzak ez du lotura zuzenik ekonomia edo erakundeen administrazio eta zuzendaritzarekin. %46,3ek graduatuak direla aitortzen dute. %22,4a magisteritzan graduatua da eta %9ak graduondokoak egin dituela adierazten du (%1,50ak magisteritza eta graduondokoak egin ditu). Guzti honek, ikastolen zuzendaritzan alor

pedagogikoko gaiak hobesten direla nabarmentzen dugu, enpresen zuzendaritzarekin lotutako gaiak baino.

- Karguan egoteko gehienezko epea: galdetutako ikastolen %73,10ek ez dute gehienezko eperik jartzen zuzendaritza karguari. Gehienezko epea jartzen dutenen artean (18 erantzun), %83,3ak 4 urtetarako karguak direla diote. Azken finean, egonkortasuna ezaugarri garrantzitsua da kudeaketa alorrean.



### 16. irudia

Galdetegia erantzun duen pertsonaren prestakuntza maila (iturria: norberak egina)

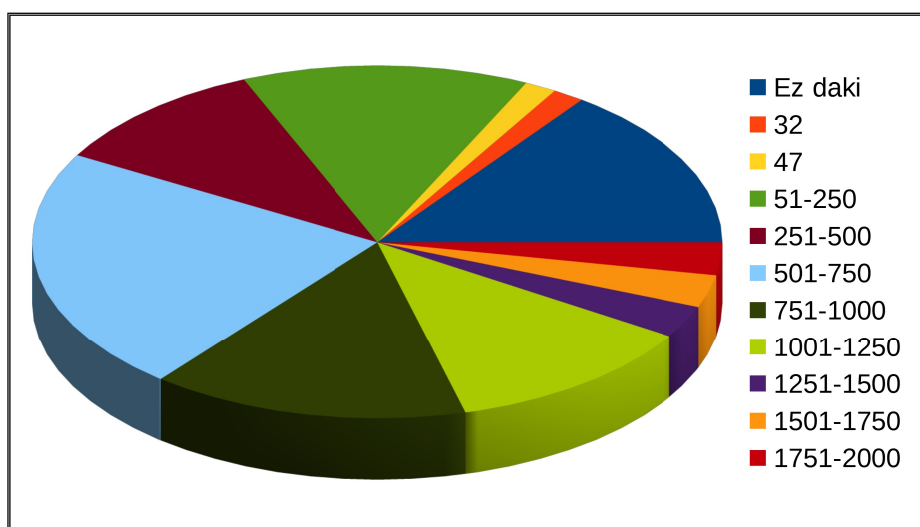
#### b) Ikastolen ezaugarri orokorrak

Erakundearen ezaugarriek ere eragina izango dute adierazle sistemaren diseinuan eta erabileran. Hurrenez hurren, honako aldagaiak aztertu ditugu:

- Sortze data: Ikastolen gehiengoa 1960-1969. hamarkadan sortu zen. Beraz, ibilbide luzeko erakundeak direla baieztatu dezakegu.
- Ikasle kopurua: ikasle kopuruari dagokionez, 501-750 ikasle (%22,4) eta 751-1000 ikasle (%14,90) tartean kokatzen dira ikastolarik gehienak.
- Langile kopurua: %26,90ak 51-75 langile-tartea du eta %17,90ak, 76-100 langile tartean. Irakasle kopuruari dagokionez, %31,30ak 51-75 irakasle inguru ditu eta

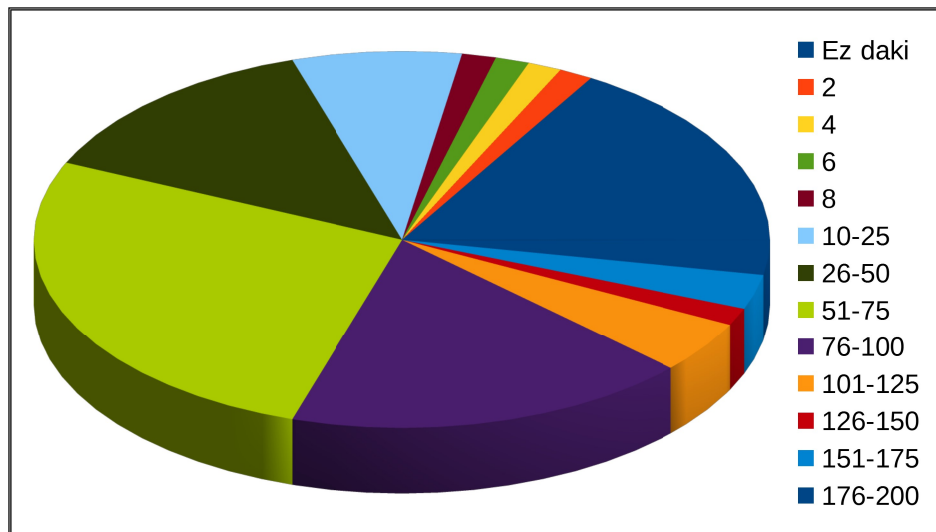
%22,40ak 26-50 irakasle inguru. %9ak soilik dauka 76-100 irakasleren tartea. Horiez gain, garrantzitsua da zelako pisua duen ikastolen atal ekonomiko-finantzarioa, hau da, alor horretan zenbat langilek parte hartzen duten. %68,6ak 1 edo 2 profesional ditu kontratatuak alor horretan (adituak). Bestetik, administrari gisa (laguntzaile bezala), %31,3ak langile bakarra du zeregin horretan, %25,4ak 2 langile eta %10,4ak 3 langile. Kontutan hartzekoa da, azpi-kontratazioaz galdetu zaienean, %35,80ak kanpo-kontrataziorik egiten ez duela erantzun duela. %11,90ak pertsona bakarra azpi-kontratatu duela dio. Ikastolek kontratazio aldetik buru askeak direla nabarmen dezakegu.

- Kokapena: galdetegia erantzun duten ikastolen %52,20ak gipuzkoarrak dira, %16,40a bizkaitarra, %11,90a arabarra, %13,40a Nafarroakoa eta %6a Iparraldekoa. Kokatuta dauden herriari dagokionez, %40,30a 10.000 eta 50.000 biztanle bitarteko herri batean kokatuta dago.



### 17. irudia

Ikastolen ikasle kopurua  
(iturria: norberak egina)



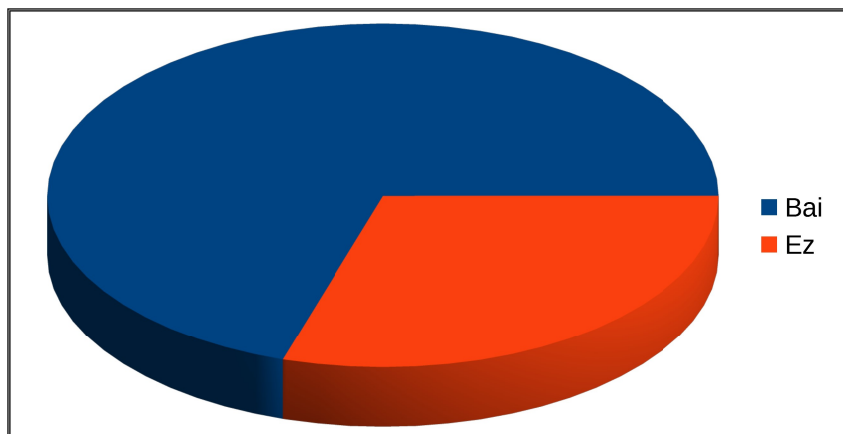
### 18. irudia

Ikastolen langile kopurua  
(iturria: norberak egina)

#### c) Kudeaketarako informazio-sistemen azterketa

Adierazleen sistemak, eta bereziki, Aginte-koadro Integrala, kudeaketa-kontabilitatearen garapenaren azken fasean kokatzen dira (Blanco, 2008: 342). Kudeaketa maila horretara heltzeko (kudeaketa aurreratua), erakundeek aurreko faseetan kokatzen diren kontabilitate eta informazio-sistemak erabili behar dituzte, teoriarik. Hori dela eta, ikastolen kudeaketarako informazio-sistemak aztertzeak berebiziko garrantzia du gure ikerketarako. Ikastolek finantza-kontabilitatea zelan aztertzen duten ez dugu ikertu. kudeaketa-kontabilitatea ikertu dugu zuzenean, hau da, kostuen kontabilitatea eta aurrekontuen kontabilitatea. Aipatzekoa da galdetegiaren zati honetan jadanik ikastola guztiek (67) ez dituztela galdera guztiak erantzun. Kudeaketa mailan ikastolen artean dauden desberdintasunen adierazle da hori.

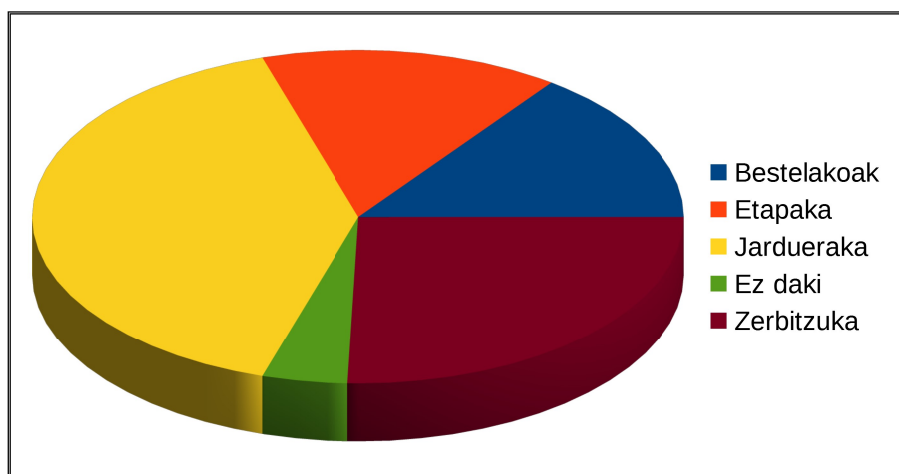
Kostuen kontabilitateari dagokionez, ikastolen %70,10ak kostuen azterketak egiten dituela aitortzen du (47 ikastola). Hortik %40,40ak jardueren arabera aztertzen ditu kostuak (19 ikastola), %21,30ak zerbitzuen arabera (10 ikastola) eta %17,00ak etapen arabera (8 ikastola).



**19. irudia**

Kostuen azterketak ikastoletan  
(iturria: norberak egina)

Aurrekontuen kontabilitatearen kasuan (47 ikastola), aurrekontuen diseinuan kostuen kontabilitatearen egitura berdintsua jarraitzen dute ikastolek, hau da, %40,40ak jardueren arabera (kostuen kontabilitatean ematen den portzentaje bera), %25,50ak zerbitzuen arabera (12 ikastola) eta %14,90ak etapen arabera (7 ikastola). Desbiderakuntzak aztertzerako unean %31,90ak hiruhilabetekoan behin aztertzen ditu kontuak (15 ikastola) eta %23,40ak urtean behin (11 ikastola). %10,60ak urtean bitan aztertzen du aurrekontuaren exekuzio (5 ikastola).



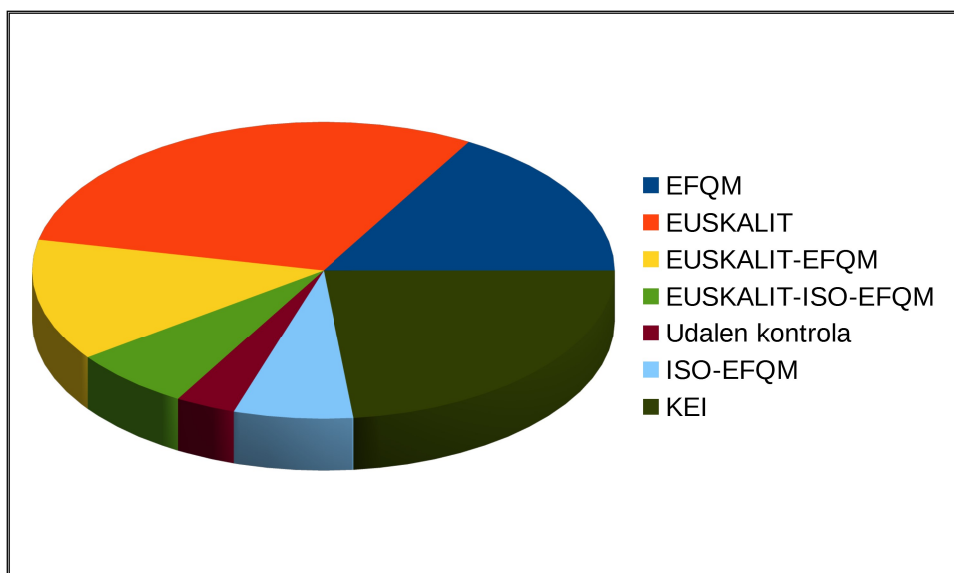
**20. irudia**

Aurrekontuen zehaztapen maila  
(iturria: norberak egina)



#### d) Erabateko kalitatearen kudeaketa

Lan honetan argi azaldu dugu erabateko kalitatea eta kudeaketarako informazio-sistemen arteko harremana. Gai hori aztertzea beharrezkoa da. Ikastolen %43,30ak erabateko kalitatea kudeatzeko eredu bat erabiltzen duela aitortzen du (29 ikastola). Hiru eredu nabarmentzen dira: Euskalit-en kudeaketa aurreratuaren eredu<sup>83</sup> (%30a), Kalitate Eredu Integratua (KEI) izeneko eredu<sup>84</sup> (%23,30a) eta azkenik, EFQM eredu (%16,70a). Ikastolen %43,30ak gutxienez aldagai multidimentsionalak kudeatzen ditu eta gehiengoak eredu sinpleago baten alde egiten dute (kudeaketa aurreratuaren eredu, esate baterako). Eredu horien kudeaketa, lan honen atal teorikoan azaldu dugunez, adierazleen sistemekin gauzatzen da.



#### 21. irudia

Ikastolek erabiltzen dituzten erabateko kalitatearekin lotutako ereduak (iturria: norberak egina)

<sup>83</sup> Ikus <https://www.euskalit.net/archivos/201811/kudeaketa-aurreratuaren-eredua-2018.pdf?1> (2020/04/13an begiratua).

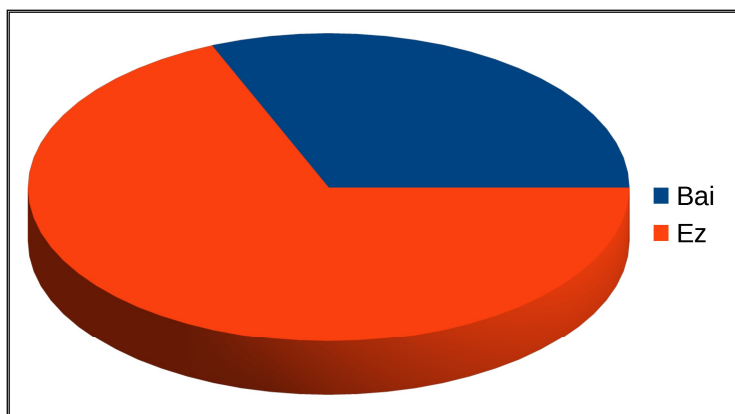
<sup>84</sup> Ikus "Kalitate-egitasmo integratua. Nola bihurtu nire ikastetxea prozesuen eta pertsonen lanaren hobekuntzan oinarritutako erakunde", <http://www.hikhasi.eus/Artikuluak/20121201/kalitate-egitasmo-integratua-nola-bihurtu-nire-ikastetxea-prozesuen-eta-pertsonen-lanaren-hobekuntzan-oinarritutako-erakunde> (2020/04/13an begiratua).

#### e) Adierazleen sistemak

Ikerketa honen azken helburua ikastolentzat adierazleen sistema bat diseinatzea da. Baina ikastolek dagoeneko adierazleen sistemak erabiltzen dituzte? %31,3ak soilik erabiltzen du kudeaketarako tresna hori, hau da, 21 ikastolek.

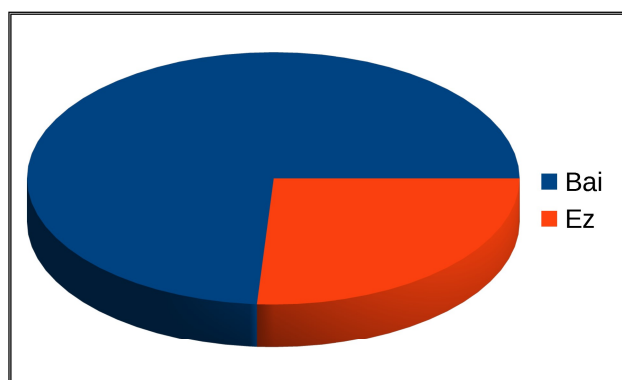
Hala ere, erabiltzen ez dutenen artean (46 ikastola), %76,10ak adierazleen sistemak zer diren jakin badakite (35 ikastola). Hau garrantzitsua da etorkizunean horrelako tresna bat martxan jartzeko. Beraz, nahiz eta %23,90ak ez jakin zer den kudeaketarako informazio-sistema formal hori (11 ikastola), ezin dugu esan adierazleen sistemak ikastolen kulturatik at dagoen tresna direla. Beraien kulturaren txerta daiteke, pedagogia egokia eginez.

Beste alde batetik, ikastolen %26,10entzat ez dela tresna interesgarria (12 ikastola): ziur aski, intuitiboki kudeatzen dituzte aldagai ez finantzarioak, hau da, modu informalean. Hala ere, ikastolen %73,90ak interesa du tresna mota hauen inplementazioan: portzentaje hori tresnaren ezagutza mailarengandik oso gertu dago (%76,10a). Beharbada pedagogia egoki bat eginez, interes hori piztu daiteke. Edonola ere, intuizioaren erabileraren egokitasuna kontutan hartzekoa da (baliteke zenbait ikastolek nahi ez izatea tresna horiek aplikatzea).



#### **22. irudia**

Adierazleen sistemak erabiltzen dituzten ikastolen portzentajea  
(iturria: norberak egina)



### 23. irudia

Ikastolen interesa adierazleen sistemen erabileran  
(iturria: norberak egina)

Baina interesa duten ikastolen kasuan (34 ikastola), zer nolako adierazleen sistema nahiko lukete beraien erakundearentzat? Gure datuen arabera, honako ezaugarriak izango lituzke adierazleen sistema horrek: alde batetik, sinplea edo laburra, hau da, 25-30 adierazleren artean (%96a); bestetik, integrala, hau da, ikastolaren alor eta ildo guztiak kontutan izango dituen (%92,30a).

Ikastolek adierazleen sistema zehatz bat eskatzen dute: erabiltzeko erraza eta sinplea. Hau da, praktikan erabilgarria izango dena. Baina zelakoak dira gaur egun ikastoletan erabiltzen diren adierazleen sistemak?

- Adierazle kopurua: ikastolen %19ak aitortzen du adierazle gehiegi erabiltzen dituztela. Hala ere, %14,30ak 31-50 adierazle erabiltzen dituela dio. Beste %14,30ak 15-30 adierazle tartean. 3 ikastolek 117 adierazle erabiltzen dituztela aitortzen dute (ziur aski, EFQM ereduarekin lotuta).
- Adierazleen izaera monetarioa: ikastola gehienek (%61,90) 15 adierazle ekonomiko baino gutxiago erabiltzen dituzte. Beraz, erakunde mota hauetan aldagai ez ekonomikoek daukaten garrantzia nabarmendu dezakegu.
- Adierazleen izaera kooperatiboa: izan ere, %42,90ak 15 adierazle kooperatibo baino gehiago erabiltzen dituzte. %9,50ek (2 ikastola, ziur asko EFQM ereduari lotuta), 51-70 adierazle kooperatibo erabiltzen dituzte.
- Ikasle eta gurasoen asebetetzea: %28,60ak 15 adierazle baino gehiago erabiltzen dituzte, ikasle eta gurasoen asebetetzea neurtzeko. Zehazki, %19ak 15-30 adierazle bitartean erabiltzen dute eta %14,30ak 31-50 adierazle tartean.

- Ikastolaren eragin soziala: %61,90ak 15 adierazle baino gehiago erabiltzen dituzte, ikastolaren ekarpen soziala neurtzeko (13 ikastolek aitortu dute hori, guztira).

f) Ondorioak: kudeaketarako informazio-sistemak ikastoletan gaur egun

Ikerketa honen azken helburua errealitatea hobetzea da, hau da, ikerketaren izaera proposatzailea da. Hala ere, atal teorikoa edo kontzeptu marko sendo bat izatea beharrezkoa den bezala, ikerketa enpirikoak atal deskribatzaile, esplikatzaile eta baloratzailea izan behar du derrigorrez. 12.2.1. atal honen helburua horixe bera da, hain zuzen ere: ikastolen egungo egoera deskribatzea, metodologia kuantitatibo bat erabiliz.

Zelan deskriba dezakegu ikastolen esperientzia kooperatiboa, gure ikerketari dagokionez?. Funtsean, ibilbide luzeko kooperatibak dira (1960. hamarkadan sortuak gehienak), batzuetan, 501-750 ikasle, 51-75 langile (horietatik behintzat aditu bat erakundeen kudeaketa ekonomiko-administratiboan), gehienak Gipuzkoan eta tamainaren aldetik erdi mailako herrietan kokatuak.

Zuzendaritza perfila oso zehatz batekin topo egin dugu: emakumeen pisu garrantzitsua (parekidetasuna), ikastolan inplikaturik juridikoki eta profesionalki, ikastolan bere burua formatu duena eta prestakuntza alorrean pedagogiarekin lotutako gaiak landu dituena.

Kudeaketarako informazio-sistemen alorrean, kudeaketa maila egokia nabarmentzen dugu, ziur asko ikastolen tamainarekin lotuta: kostuen kontabilitatea erabiltzen du ikastolen gehiengoak eta kontabilitate mota horretan oinarritutako aurrekontuen kudeaketa gauzatzen dute, desbiderakuntzen aldizkako kontrola eginez. Erabateko kalitatearen kudeaketan esperientzia badaukate ikastolek: batez ere, eredu sinple, errazak eta erabilgarrietan jarri dute arreta. Elementu hori garrantzitsua da gure lanarentzat, izan ere, ikastolek eredu horien giltzarri diren aldagai ez monetarioak kudeatu beharrean daude. Horretarako, adierazleen sistemak erabili behar dituzte. Hau da, gure lanaren muina.

Adierazleen sistemei dagokienez, ikastolen gehiengoak ez ditu tresna horiek erabiltzen (46 ikastola), baina bai ordea ikastolen talde esanguratsu batek (21 ikastola). Erabiltzen ez dutenen artean, adierazleen sistemen inguruko ezagutza eta interesa altuak dira (35 ikastola), beraz etorkizunean tresna horiek erabiltzeko aukera

interesgarriak daude, tresnaren inguruko pedagogian eta tresna beraren diseinuan fin aritzen bagara behintzat. Hala ere, badago ikastolen talde bat (12 ikastola) interesik ez duena tresna horren erabileran. Gure ustez, intuizioan oinarritzen dutelako euren erabakitze-prozesua. Hala ere, uste hori fase kualitatiboan (4. fasean) konprobatu beharko dugu.

Zer nolako adierazleen sistemak erabiltzen dituzte egun ikastolek?. Erantzunak anitzak dira. Ikastola batzuk “adierazle asko edo gehiegi” erabiltzen dituztela aitortzen dute. Beste talde garrantzitsu batek adierazleen sistema sintetiko edo laburra/sinplea erabiltzen dute. Adierazleei dagokienez, gehienak adierazle ekonomikoak edo monetarioak izan ohi dira eta proportzio txikiagoan ikasle, guraso, izaera kooperatiboa eta eragin soziala neurtzeko erabiltzen diren adierazleak.

Zer nolako adierazleen sistemak nahiko lituzkete ikastolek?. Adierazle sistema sinple edo laburra (25-30 adierazle) eta integrala (ikastolaren gune guztiak kontutan hartuko dituen). Hau da, adierazleen sistema erabilgarri bat praktikan edo errealitatean.

### **3.2. ATAL PROPOSATZAILEA: ADIERAZLEAK**

Inkesta honen asmoa errealitatea deskribatzea da: helburu deskribatzailea du, nagusiki. Hala ere, helburu hori beteta, inkesta honen bitartez ere, bertan parte hartu duten ikastolen ustez beraien erakundearen kudeaketaren kontrol integrala gauzatzeko zeintzuk diren adierazlerik garrantzitsuenak identifikatuko ditugu.

Bloke bakoitzetik 5 adierazle aukeratu ditugu ikerketa enpirikoaren 3. fase honetan. Ondorioz, behin-behineko emaitza gisa, 35 adierazle izango dituen Aginte-koadro Integrala (AKI) diseinatuko dugu.

a) “Gurasoak: zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?” (1. blokea)

Lehen bloke honetan, kooperatibaren erabiltzaileen motibazioak aztertuko dira. Zergatik aukeratu dute ikastola hezkuntza-erakunde gisa?. Ikastola bakoitzak aukeratu beharko lituzke bere ildorik edo bereizgarririk garrantzitsuenak: laikotasuna, kooperatibismoa, familien parte-hartzea edo euskaltzaletasuna.

1. Euskaltzaletasunari eman diote garrantzi gehien, hori da ikastolen adierazlerik garrantzitsuenak: %82,10ek oso garrantzitsutzat jo dute bereizgarri hori (7tik 6ko puntuazioa: oso garrantzitsua).

2. Gizartearekiko lotura eta familien parte-hartzea erabakietan: ikastolen %61,20ek “nahiko garrantzitsutzat” jo dituzte adierazle horiek.
3. Izaera kooperatiboa: %58,20ak ezaugarri hau garrantzitsutzat jo du (7tik 4ko balorazioa).
4. Izaera laikoa: %53,70ak ezaugarri hau garrantzitsutzat jo du (7tik 4ko balorazioa). Hauxe litzateke gutxien baloratutako ezaugarria.

Zalantzarik gabe, euskararen eta euskal kulturarekiko loturak bereizten du ikastola beste hezkuntza-erakundeetatik. Ondoren, familien parte-hartzea erabakietan (familiak hezkuntza komunitatearen baitan aktiboki txertatuta egotea) eta gizartearekiko lotura (ikastolak zelan eragiten duen bere ingurunean). Jarraian, ikastolen izaera kooperatiboa da bereizgarririk garrantzitsuena. Edonola ere, aurreko bi adierazgarriak izaera kooperatiboaren adibideak dira (parte-hartzea eta ingurunearekiko lotura). Azkenik, laikotasuna.

Lehenengo bloke honen helburua, esan bezala, ikastolen erabiltzaileen asmoak eta motibazioak konprobatzea da eta motibazio horiek ikastolen helburuekin eta izaerarekin bat egiten ote duten berrestea. Gure erakundearen erakargarritasunaren zergatia agerraraztea da: konprobatu beharko genuke ia errealitatean agertzen den zergati horrek bat egiten duen ikastolen helburuekin.

#### 14. taula

Aginte-koadro Integralaren 1. blokea: zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?  
(Iturria: norberak egina)

Adierazlea	Balorazioa (1-7)	Portzentaia
Laikotasuna	4 (garrantzitsua)	%53,70
Izaera kooperatiboa	4 (garrantzitsua)	%58,20
Familiaren parte-hartzea	5 (nahiko garrantzitsua)	%61,20
Euskaltzaletasuna	6 (oso garrantzitsua)	%82,10
Gizartearekiko lotura	5 (nahiko garrantzitsua)	%61,20

#### b) Ikasleak (2. blokea)

Ikasleak dira ikastolaren helburu, beraiek dira erabiltzailerik garrantzitsuenak. Bloke honek ikastolaren kudeaketak ikasleengan duen eragina neurtu nahi du, hau da,

ikastolak ikasleengan duen emaitza. Galdetegian proposatutako adierazleek honako balorazioa izan dute:

1. Ikasle eta irakasleekin dituzten harremanekin asebetetzea: ikastolen %67,20ak “nahiko garrantzitsutzat” jo dute adierazle hau (45 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
2. Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekiko asebetetzea: ikastolen %68,70ak “nahiko garrantzitsutzat” jo dute adierazle hau (46 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
3. Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea: ikastolen %62,70ak “nahiko garrantzitsutzat” jo dute adierazle hau (42 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
4. Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea: ikastolen %67,20ak “nahiko garrantzitsutzat” jo dute adierazle hau (45 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
5. Ebaluazio sistemekin asebetetzea: ikastolen %70,10ak “nahiko garrantzitsutzat” jo dute adierazle hau (47 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
6. Instalakuntza eta ekipamenduekin asebetetzea: ikastolen %59,70ak “garrantzitsutzat” jo dute adierazle hau (40 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
7. Ikasketa etapa desberdinak gainditu dituzten ikasleen portzentajea: atal honetan, 5 adierazle topa genitzake (haur hezkuntza, lehen hezkuntza, bigarren hezkuntza, batxilergoa eta selektibitatea). Guztiei, 4ko puntuazioa esleitu diete ikastolek 7 puntuen artean (“garrantzitsua”). Salbuespenez, bigarren hezkuntzaren kasuan, 48 ikastolek “nahiko garrantzitsutzat” jo dute etapa hori gainditu duten ikasleen portzentajea.
8. Unibertsitaterako sarrera probetan ikasleek ateratako batz-besteko nota: ikastolen %64,20ak “garrantzitsutzat” jo dute adierazle hau (47 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).

Beraz, ikastolen erantzunen batz-bestekoaren arabera, ikastolek honako adierazleak aukeratu dituzte ikasleekin lotutako bloke honetan:

1. Ikasle eta irakasleekin dituzten harremanekin asebetetzea.
2. Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekiko asebetetzea.

3. Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea.
4. Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea.
5. Ebaluazio sistemekin asebetetzea.

Emaitza akademikoei baino (etapa desberdinak gainditu dituzten ikasleen portzentajeak eta selektibitatearen batz-beste nota), ikasleen asebetetzeari ematen diote garrantzi gehiago ikastoletako arduradunek. Salbuespenez, derrigorrezko bigarren hezkuntzako etapa gainditu duten ikasleen portzentajea hobesten dute ikastolek (%71,60ak “nahiko garrantzitsutzat” jo du adierazle hau). Hala ere, adierazle guztiek izaera edo helburu berdina izan dezaten (ikasleen asebetetzearen neurketa, alor desberdinetan), aipatutako adierazle hori baztertu dugu.

#### 15. taula

Aginte-koadro Integralaren 2. blokea: ikasleak  
(Iturria: norberak egina)

Adierazlea	Balorazioa (1-7)	Portzentajea
Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea	5 (nahiko garrantzitsua)	%67,20
Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekin asebetetzea	5 (nahiko garrantzitsua)	%68,70
Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea	5 (nahiko garrantzitsua)	%62,70
Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea	5 (nahiko garrantzitsua)	%67,20
Ebaluazio sistemekin asebetetzea	5 (nahiko garrantzitsua)	%70,10

#### c) Gurasoak (3. blokea)

Ikastolak gurasoekiko emaitzak neurtu behar ditu, izan ere, ikasle eta gizartearekin batera, gurasoak dira ikastolen erabiltzaile garrantzitsuenak. Gurasoen asebetetzea eta parte-hartzea kontrolatzea da bloke honen helburua. Hurrenez hurren, hauek dira 67 ikastolek bloke honetako adierazleei emandako balorazioak:

1. Kooperatiben batzar nagusian parte-hartze portzentajea %: 43 ikastolek “nahikoa” gisa baloratu dute adierazle hau (%64,20ak 7tik 3ko puntuazioa).
2. Gurasoek egindako proposamen kopurua: 50 ikastolek “nahikoa” gisa baloratu dute adierazle hau (%74,60ak 7tik 3ko puntuazioa eman dio adierazle honi).



3. Gurasoen kexa kopurua: 41 ikastolek “nahikoa” gisa baloratu dute adierazle hau (%61,20ak 7tik 3ko puntuazioa eman dio adierazle honi).
4. Hobekuntza taldeetan parte hartzen duten gurasoen portzentajea: 39 ikastolek “nahikoa” gisa baloratu dute adierazle hau (%58,20ak 7tik 3ko puntuazioa eman dio adierazle honi).
5. Familien fideltasuna: 45 ikastolek “garrantzitsu” gisa baloratu dute adierazle hau (%67,20ak 7tik 4ko puntuazioa eman dio adierazle honi).
6. Gurasoen asebetetze maila irakaslearekiko: 43 ikastolek “nahiko garrantzitsutzat” jo dute adierazle hau (%64,20ak 7tik 5eko puntuazioa eman dio adierazle honi).
7. Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin: 52 ikastolek “nahiko garrantzitsutzat” jo dute adierazle hau (%77,60ak 7tik 5eko puntuazioa eman dio adierazle honi).
8. Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizuarekin: ikastolen %70,10ak “nahiko garrantzitsutzat” jo dute adierazle hau (47 ikastola).
9. Gurasoen asebetetze maila seme-alaben ikasketa mailarekiko: 45 ikastolek “nahiko garrantzitsutzat” jo dute adierazle hau (%67,20ak 7tik 5eko puntuazioa eman dio adierazle honi).

Beraz, ikastolen erantzunen batz-bestekoaren arabera, ikastolek honako adierazleak aukeratu dituzte gurasoekin lotutako bloke honetan:

1. Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin.
2. Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizuarekin.
3. Gurasoen asebetetze maila seme-alaben ikasketa mailarekiko.
4. Gurasoen asebetetze maila irakaslearekiko.
5. Familien fideltasuna.

Ikastolek egindako balorazio hauetatik honako irakurketa atera dezakegu: gutxien baloratutako adierazleak, gurasoen parte-hartzea kontrolatzen duten adierazleak dira (hobekuntza taldeetan eta batzar nagusietan parte hartzea eta kexa eta proposamen kopurua). Bestetik, balorazio gehien duten adierazleak gurasoen asebetetzea neurtzen dituztenak dira. Ematen du ikastoletako arduradunek gurasoak erabiltzaile edo bezero gisa ulertzen dituztela, eta ez ordea erakundearen parte-hartzaile aktibo gisa.

## 16. taula

Aginte-koadro Integralaren 3. blokea: gurasoak  
(Iturria: norberak egina)

Adierazlea	Balorazioa (1-7)	Portzentajea
Familien fideltasuna	4 (garrantzitsua)	%67,20
Asebetetze maila irakaslearekiko	5 (oso garrantzitsua)	%64,20
Asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin	5 (oso garrantzitsua)	%77,60
Asebetetze maila jarraipen pertsonalizatuarekin	5 (oso garrantzitsua)	%70,10
Asebetetzea seme-alaben ikasketa mailarekin	5 (oso garrantzitsua)	%67,20

### d) Gizartea (4. blokea)

Ikastolen azken erabiltzailea edo interes taldea izango litzateke 4. bloke honetan aztertu duguna. Ikastolek beraien ingurunean eragin behar dute eta eragin sozial hori neurtu behar ditugu. Hurrenez hurren, hauek izan dira galdetegian proposatutako aldagaiak jaso dituzten balorazioak:

1. Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak: ikastolen %58,20ak “nahiko garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (39 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
2. Kanpoko eragileei eskainitako lekuak: ikastolen %64,20ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (43 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
3. Praktikak egiten dituzten ikasleen portzentajea: ikastolen %65,70ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (44 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
4. Kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana: ikastolen %62,70ak “nahiko garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (47 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
5. Eragile sozialen asebetetze maila: ikastolen %70,10ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (47 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
6. Sare sozialetan izandako bisita kopurua: ikastolen %58,20ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (39 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).

7. Zenbat agertzen den ikastola komunikabideetan: ikastolen %61,20ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (41 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
8. Eragile sozialen jardueretan zenbat parte hartu duen ikastolak: ikastolen %65,70ak “nahiko garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (44 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).

Beraz, ikastolen erantzunen batz-bestekoaren arabera, ikastolek honako adierazleak aukeratu dituzte emaitza sozialekin lotutako bloke honetan:

1. Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak.
2. Praktikak egiten dituzten ikasleen portzentajea.
3. Kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana.
4. Eragile sozialen asebetetze maila.
5. Eragile sozialen jardueretan zenbat parte hartu duen ikastolak-

Atal honetan, bi elementu garrantzitsu edo ildo nagusi daude: alde batetik, ikastolek eragile sozialekiko daukaten harremana (eragile sozialen asebetetzea ikastolarekiko eta bestetik, eragile sozialek antolatutako ekintzetan ikastolen parte-hartzea); bestetik, kultur transmisioaren erronka ere nabarmenduko genuke.

#### 17. taula

Aginte-koadro Integralaren 4. blokea: gizartea  
(Iturria: norberak egina)

Adierazlea	Balorazioa (1-7)	Portzentajea
Herrian antolatutako jarduerak	5 (oso garrantzitsua)	%58,20
Praktikak egiten dituzten ikasleen portzentajea	4 (garrantzitsua)	%65,70
Kultura transmisioaren alorrean egindako lanak	5 (oso garrantzitsua)	%62,70
Eragile sozialen asebetetze maila	4 (garrantzitsua)	%70,10
Eragile sozialen jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak	5 (oso garrantzitsua)	%65,70

#### e) Ekonomia (5. blokea)

Atal honetan, ohiko adierazle ekonomiko-finantzarioak sartuko lirateke. Ikastolen helburu nagusia ez da emaitza ekonomiko-finantzario ezin hobekak lortzea. Hala ere,

emaitza ekonomikoek garrantzi nabaria daukate, ikastolen bideragarritasuna bermatze aldera. Hurrenez hurren, hauek izan dira galdetegian proposatutako adierazleek jaso dituzten balorazioak:

1. Likidezia: ikastolen %58,20ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (39 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
2. Maniobra fondoa: ikastolen %59,70ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (40 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
3. *Cash Flow* edo diru fluxua: ikastolen %70,10ak “nahiko garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (47 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
4. Zorpetze ratioa: ikastolen %58,20ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (39 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
5. Lortutako diru-laguntzak: ikastolen %67,20ak “nahiko garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (45 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
6. Autofinantzaketa sarrera guztiekiko: ikastolen %65,70ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (44 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
7. Finantza autonomia: ikastolen %59,70ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (40 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
8. Gastuen desbiderakuntzak: ikastolen %56,70ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (38 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
9. Sarrerren desbiderakuntzak: ikastolen %59,70ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (40 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).

Beraz, ikastolen erantzunen batz-bestearen arabera, ikastolek honako adierazleak aukeratu dituzte emaitza sozialekin lotutako bloke honetan:

1. Maniobra fondoa.
2. *Cash Flow* edo diru fluxua.
3. Lortutako diru-laguntzak.
4. Autofinantzaketa sarrera guztiekiko.
5. Finantza autonomia.

Aukeratutako adierazleak aztertuta, ikastolek bi ildo nagusitan sakondu nahi dute: ikastolek urtean sortutako diru fluxuan (*Cash Flow*-aren azterketa, azken emaitzaren azterketa sakonago bat egiteko asmoarekin; maniobra fondoa, epe motzeko zorrei aurre egiteko gaitasunaren azterketa gisa) eta ikastolaren autonomia

ekonomiko-finantzarioan (honako elementuak aztertuz: lortutako diru-laguntzak, autofinantzaketa eta fondo propioen pisua pasiboarekin alderatuz).

### 18. taula

Aginte-koadro Integralaren 5. blokea: ekonomia  
(Iturria: norberak egina)

Adierazlea	Balorazioa (1-7)	Portzentajea
Maniobra fondoa	4 (garrantzitsua)	%59,70
Cash Flow	5 (oso garrantzitsua)	%70,10
Lortutako diru-laguntzak %	5 (oso garrantzitsua)	%67,20
Autofinantzaketa sarreretan %	4 (garrantzitsua)	%65,70
Finantza autonomia	4 (garrantzitsua)	%59,70

#### f) Prozesuak (6. blokea)

Ikastolaren lan prozesuetan eraginez, emaitza ekonomiko finantzarioak eta erabiltzaileengan (ikasle, guraso eta gizartea) ikastolak dituen emaitzetan eragin dezakegu. Hurrenez hurren, hauek izan dira galdetegian proposatutako aldagaiek jaso dituzten balorazioak:

1. IKT alorrean egindako inbertsioak: ikastolen %64,20ak "garrantzitsutzat" jo du adierazle hau (43 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
2. Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak: ikastolen %71,60ak "nahiko garrantzitsutzat" jo du adierazle hau (48 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
3. Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua: ikastolen %64,20ak "nahiko garrantzitsutzat" jo du adierazle hau (43 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
4. Ikasketa prozesuarekiko asebetetze maila: ikastolen %77,60ak "nahiko garrantzitsutzat" jo du adierazle hau (52 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
5. Tutoretza eta orientaziorako ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa: ikastolen %67,20ak "garrantzitsutzat" jo du adierazle hau (45 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).

6. Eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa: ikastolen %70,10ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (47 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
7. Hobekuntza taldeetan sartutako orduak pertsonako: ikastolen %65,70ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (44 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
8. Familien eta ikastolaren arteko komunikazioaren balorazioa: ikastolen %68,70ak “nahiko garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (46 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
9. Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak: ikastolen %70,10ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (47 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
10. Kooperatiben integralen kasuan, langileek batzar nagusian duten parte-hartze portzentajea: ikastolen %68,70ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (46 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).

Beraz, ikastolen erantzunen batzaz-bestekoaren arabera, ikastolek honako adierazleak aukeratu dituzte emaitza sozialekin lotutako bloke honetan:

1. Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak.
2. Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua.
3. Ikasketa prozesuarekiko asebetetze maila.
4. Familien eta ikastolaren arteko komunikazioaren balorazioa.
5. Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak.

Eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa alboratuta, ikastolek bi ildo nagusien alde egin dute aukeraketa horretan: alde batetik, berrikuntza pedagogikoa eta ikasketa prozesua; eta bestetik, familien eta ikastolaren arteko komunikazioa (kexak, proposamenak...).

g) Ikasi eta hobetu (7. blokea)

Hauxe litzateke adierazleen sistemaren oinarria. Atal honetan eraginez gero, aurreko atal guztietan eragin dezake ikastolak (prozesuetan, emaitza ekonomiko-finantzarioetan eta interes taldeekiko emaitzetan). Hurrenez hurren, hauek izan dira galdetegian proposatutako adierazleek jaso dituzten balorazioak:

1. Langileen asebetetze orokorra: ikastolen %64,20ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (43 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
2. Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak: ikastolen %74,60ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (50 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
3. Langileen inplikazio eta motibazio maila: ikastolen %65,70ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (44 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
4. Norberaren lana baloratzea: ikastolen %64,20ak “nahiko garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (43 ikastolek 7tik 5eko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
5. Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak: ikastolen %65,70ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (44 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
6. Prozesuen jabe diren langileak: ikastolen %74,60ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (50 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).
7. Langileek proposatutako ideia eta proiektu kopurua: ikastolen %64,20ak “garrantzitsutzat” jo du adierazle hau (43 ikastolek 7tik 4ko puntuazioa esleitu diote adierazle honi).

Beraz, ikastolen erantzunen batz-bestekoaren arabera, ikastolek honako adierazleak aukeratu dituzte emaitza sozialekin lotutako bloke honetan:

1. Langileen asebetetze orokorra.
2. Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak.
3. Langileen inplikazio eta motibazio maila.
4. Norberaren lana baloratzea.
5. Prozesuen jabe diren langileak.

Bloke honek langilea jartzen du erdigunean: alde batetik, bere asebetetzea neurtuz (inplikazioa, motibazioa eta norberaren lana baloratzen dela sentitzea) eta bestetik, prozesuetan parte hartu eta horien jabe ote diren kontrolatuz (aipatzeko modukoa, berrikuntza pedagogikoetan parte hartzen duten langile kopuruaren neurketa).

**19. taula**

Aginte-koadro Integralaren 6. blokea: prozesuak

Iturria: norberak egina

<b>Adierazlea</b>	<b>Balorazioa (1-7)</b>	<b>Portzentajea</b>
Berrikuntza pedagogikoetan inbertsioak %	5 (oso garrantzitsua)	%71,60
Berrikuntza pedagogikoetan proiektuak	5 (oso garrantzitsua)	%64,20
Ikasketa prozesuarekiko asebetetze maila	5 (oso garrantzitsua)	%77,60
Familia eta ikastolaren arteko komunikazioa	5 (oso garrantzitsua)	%68,70
Ikasleek eta gurasoek egindako eta onartutako proposamenak %	4 (garrantzitsua)	%70,10

**20. taula**

Aginte-koadro Integralaren 7. blokea: ikasi eta hobetu

Iturria: norberak egina

<b>Adierazlea</b>	<b>Balorazioa (1-7)</b>	<b>Portzentaia</b>
Langileen asebetetze orokorra	5 (oso garrantzitsua)	%77,60
Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak %	5 (oso garrantzitsua)	%83,60
Langileen inplikazio eta motibazio maila	5 (oso garrantzitsua)	%67,20
Norberaren lana baloratzea	5 (oso garrantzitsua)	%64,20
Prozesuaren jabe diren langileak %	4 (garrantzitsua)	%74,60



### 3.3. INKESTATIK ERATORRITAKO AGINTE-KOADRO INTEGRALA

Galdetegiaren emaitzak aztertuta, ikastolek bataz-beste proposatzen duten aginte-koadro integrala (hemendik aurrera, AKI) kalkulatu dugu, tresna horren egokitasuna Ikastolen Elkarteko arduradunekin kontrastatzeko asmoarekin. Beraz, bere izaera “behin behinekoa” da. Izan ere, hainbat zalantzak sor daitezke AKI horren egitura eta adierazle kopuruari dagokionez.

Lehen proposamen honek hurrengo ezaugarriak ditu:

- i. Bloke edo ikuspegi kopurua eta euren arteko harremana (AKIren egitura): 7 ikuspegiz osatuta dago. Bere oinarrian “ikasi eta hobetu” ikuspegia dago (7. blokea). Atal honetan eraginez gero, ikastolak bere langileen gaitasunak optimizatuko ditu, erakundearen gainontzeko emaitzak hobetuz. Zehazki, langileen eraginez, erakundearen prozesuak hobetuko ditu ikastolak (6. blokea). Horrek emaitza ekonomikoetan eragina izango du (5. blokea) eta azkenik, ikastolaren azken helburuak beteko dira: gizartearekin lotutako helburuak (4. blokea) eta guraso (3. blokea) eta ikasleengan (2. blokea) izan beharreko eragina. AKIren 1. blokean, ikastolan sartu berri diren gurasoen motibazioak aztertzen dira. Aztertu beharrekoa da ia egokia ote den AKIren egitura hori sinplifikatzea, ikuspegi edo bloke kopurua 7tik 4tara murriztuz (ohiko *Balanced Scorecard*-aren ereduari jarraituz).
- ii. Adierazle kopurua: bloke edo ikuspegi bakoitzak 5 adierazlez osatuta dago (hauxe da lehen urrats honetan egin dugun esleipena). Beraz, guztira, 35 adierazle aukeratu ditugu. Esleipen horrek ikuspegi desberdinen arteko oreka ahalbideratzen du. Hala ere, AKIren egitura aldatzen badugu, adierazleen kopuruan ere aldaketak gerta daitezke. Beste zalantza bat honako hau da: ohiko *Balanced Scorecard* tresnan prozesuekin lotutako ikuspegia da adierazle gehien duen blokea. Izan ere, ikuspegi hori “eragilea” da, hau da, erakundearen emaitzetan eragiten du zuzenean. Beraz, aztertu beharko dugu ia komeni den azken emaitzekin lotutako adierazle kopurua murriztea (gizartea, gurasoak eta ikasleak) eta prozesuen blokeak AKI-an duen pisua sendotzea, bere adierazle kopurua 5etik 10era igoz.



#### **24. irudia**

Ikastolentzat diseinatutako behin-behineko AKIren egitura  
(Iturria: norberak egina)

Ondorio gisa, lehen urrats praktiko bezala, ikastolen kudeaketa orekatua gidatzeko AKI baten behin-behineko bertsioa daukagu. Ikastolei bidalitako galdetegiaren emaitzetatik modu gordinetan eratorritako AKI-a da.

Hala ere, zalantzak ditugu AKI horren egitura eta adierazle kopuruaren inguruan: egitura hori sinplifikatu beharko genuke?. Adierazle gutxiago izan beharko lituzke proposatuko dugun sistemak?. Prozesuen ikuspegiari pisu gehiago eman beharko genioke (behin behinekoz proposatu dugun adierazle-kopurua murriztuz)?.

Aipatutako zalantzek eragin garrantzitsua izan dezakete diseinatzen ari garen adierazleen sistemaren aplikazio praktikoan. Beraz, Ikastolen Elkarteko arduradunekin zalantza horiek kontrastatzea guztiz beharrezkoa da.

Bigarren fase enpiriko kuantitatibo honetatik eratorritako emaitzak (eta zalantzak), Ikastolen Elkarteko arduradunekin partekatu eta kontrastatu genituen 2018ko azaroaren 7an, Durangoko Ibaizabal Ikastolan egindako saio batean. Bertan,

GEZKiko bi ikertzaile (tesi honen doktoregia eta zuzendari ondokoa) eta Ikastolen Elkarteko beste bi kidek parte hartu zuten: Ikastolen Elkarteko kalitate arduraduna eta Kudeaketa Aurreratuaren Mintegiaren koordinatzailea den Amaia Gutiérrez eta Ikastolen Elkarteko zuzendaria, Jose Luis Sukia, ikastolen mugimenduan ibilbide luzea duena.

Saioak ordu eta erdiko iraupena izan zuen (15.00-16.30) eta bertan, galdetegiaren emaitzak aurkeztu genizkien Ikastoletako arduradunei. Orain arte ikerketan egindako lanaren balorazio positiboa egin zuten bi arduradunek: lana, beraz, balidatu egin zuten.

Galdetegian parte hartu duten ikastolen kopuruari dagokionez, harridura erakutsi zuten, galdetegia erantzun zuten ikastola kopurua ikusita (67 ikastola). Oso parte-hartze maila positiboa, arduradunen ustez. Gure iritziz, ordea, ikastolen unibertso osoa zein den ikusita (82 ikastolei bidali zitzaizen galdetegia), lortutako lagina ez da horren sendoa. Edonola ere, kontutan izan behar dugu ikerketa enpiriko honen 4. fasea, hau da, elkarrizketa sakona 5 ikastolen zuzendariekin. Fase kualitatibo horren bitartez, 3. fasetik eratorritako emaitzak osatuko ditugu.

Ikastolentzat diseinatutako behin behineko AKIri dagokionez, Jose Luis Sukiak argi adierazi zuen, bere ustez, KAS horrek bloke gutxiago izan beharko lituzkeela. Egitura sinpleagoa izan beharko luke, adibidez, 4 blokeetara murriztuz egitura hori (interes taldeentzat bloke bakarra eta ondoren, ohiko *Balanced Scorecard*-en gainontzeko blokeak: ekonomia, prozesuak eta ikasi/hobetu blokea).

Horrez gain, adierazle kopurua, gehienez, 20 adierazletara murriztu beharko genukeela gaineratu zuen. Iritzi berberekoa zen Amaia Gutiérrez: adierazle batzuk behin behineko proposamenetik kenduko lituzke. Esate baterako, honako adierazleak kenduko lituzkete:

- 23. adierazlea (lortutako diru-laguntzak) eta 24. adierazleak (autofinantzaketa sarrera guztiekiko): Sukiaren ustez, diru-laguntzek izaera berezia daukate ikastolen kasuan. Izan ere, itundutako zentroak dira Ikastolak, hau da, sarreren %80a hitzartutako diru-laguntzetatik jasotzen dute ikastolek. Aldez aurretik finkatuta eta ziurtatuta dago diru-laguntzen zenbatekoa eta beraz, aldagai hori ez da zertan kontrolatu behar.
- 27. adierazlea (berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua): Ikastolen egungo irizpidea ez dago zentratuta proiektu kopuruan,

baizik eta “proiektu gutxi baina sendoak” izatearen ideiarekin. Proiektuen kalitate hobesten da, kopuruaren gaintik. Ados zeuden Sukia eta Gutiérrez adierazle hori ez dela egokia ikastolentzat.

- 35. adierazlea (proiektuen jabe diren langileak): Amaia Gutiérrez-en ustez, adierazle hori EFQM ereduaren erabiltzen da eta bere esanahia ez da ondo ulertzen. Adierazle hori sistematik kenduko luke Gutiérrez-ek.

Gutiérrez-ek beste aldagai garrantzitsu bat aipatzen du ere (berarekin izandako lehen elkarrizketan, ideia bera nabarmendu zuen): AKIn erabili beharreko terminologiak inklusiboa izan behar du, hau da, ulertzeko erraza izan behar du. Bereziki, 6. blokearen izenburuaz ari da: “prozesua”. Lan prozesuez ari garela argi utzi beharko genukeela adierazten du. Beraz, ikuspegi horren izena aldatzea erabakitzen dugu: “lan-prozesuak”.

Bilerarekin bukatzeko, 2. fasearen garrantziaz aritu ginen: fase deskribatzaile kuantitatiboaren emaitzak osatzeaz gain, ikastoletako zuzendarien iritziz eta proposamenez aberastu genezake gure ikerketa. Ikastoletako arduradunek 5 ikastola aukeratuko dituzte, tamaina, kokapen eta kudeaketa maila desberdinetakoak.

## 21. taula

Ikastolentzat diseinatutako behin-behineko AKIren adierazleak.  
(Iturria: norberak egina)

<b>1.blokea: zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?</b>	
1	Zentro laikoak dira
2	Izaera kooperatiboa sustatzen dute
3	Familiek erabakietan parte hartzen dute
4	Euskal kultura sustatzen dute
5	Gizartearekin lotura zuten ahalegintzen dute

<b>2. blokea: ikasleak</b>	
6	Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea
7	Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekiko asebetetzea
8	Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea
9	Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea
10	Ebaluazio sistemekin asebetetzea
<b>3. blokea: Gurasoak</b>	
11	Familien fideltasuna
12	Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko
13	Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin
14	Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin
15	Seme-alaben ikasketa mailarekin asebetetzea
<b>4. blokea: Gizartea</b>	
16	Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak
17	Praktikak egin dituzten ikasleen portzentajea
18	Kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana
19	Eragile sozialen asebetetze maila
20	Eragile sozialetan jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak
<b>5. blokea: Ekonomia</b>	
21	Maniobra fondoak (aktibo korrontea - pasibo korrontea)
22	<i>Cash Flow</i> (urteko emaitza + amortizazioa + hornidura)
23	Lortutako diru-laguntza %
24	Autofinantzaketa sarrera guztiekiko %
25	Finantza autonomia (fondo propioak / aktibo osoa)
<b>6. blokea: prozesuak</b>	
26	Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak %
27	Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua
28	Ikasketa prozesuekiko asebetetze maila
29	Familiaren eta ikastolaren arteko komunikazioaren balorazioa
30	Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak %

<b>7. blokea: ikasi eta hobetu</b>	
31	Langileen asebetetze orokorra
32	Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak %
33	Langileen inplikazio eta motibazio maila
34	Norberaren lana baloratzea
35	Prozesuen jabe diren langileak %

## **4. FASE ESPLIKATZAILEA ETA BALORATZAILEA: ELKARRIZKETAK**

Lan honen 1.4.3. atalean justifikatu dugu 3. fase honen izaera eta garrantzia. Esan bezala, metodologia kualitatibo honen helburua ikastolen esperientzia modu erabat sakonean ezagutzea da, bai ikuspegi esplikatzaile batetik, bai ikuspegi baloratzaille batetik, aurreko fase deskribatzaile kuantitatiboa (inkesta) osatuz. Aurreko fase deskribatzaileak bezalaxe, Ikastolen iritzia jaso nahi dugu balizko adierazleen sistema integral baten inguruan: beraz, maila batean ere, fase honek ikuspegi proposatzailea ere badu.

Lagina 5 ikastoletakoa izatea erabaki dugu. Hala ere, lagin zehatza ez dugu guk aukeratu: Ikastolen Elkarteko zuzendaria den Jose Luis Sukiak eta Kudeaketa Aurreratuaren Mintegiko koordinatzailea den Amaia Gutiérrezek aukeratu dituzte 5 erakunde horiek. Tamaina, kokapen eta kudeaketa esperientzia desberdinak dituzten 5 hezkuntza-kooperatiben kasuak aztertuko ditugu. Ados egon gara aukeraketarekin, egokia eta interesgarria iruditu zaigu.

Erakundeen identitateak ez ditugu publiko egingo, batzuen esanetan “sukaldeko lan asko” baitute oraindik egiteko. Aipatutako elkarrizketak 2018/11/26tik 2018/12/17ra bitartean egin genituen. Elkarrizketak egituratzeko, fase kuantitatiboan erabilitako galdetegia bera erabili dugu. Beraz, elkarrizketak bi atal ditu: lehena, esplikatzailea eta baloratzaillea; bigarrena, proposatzailea. Hala ere, nahiz eta galdetegi zehatz batean oinarritu, egindako elkarrizketak ez dira itxiak izan: izan ere elkarrizketatuek aukera izan dute beti beraien iritzia eta proposamenak arrazoitu eta plazaratzeko.

Kasuen azterketekin hasi aurretik, ohar bat egin behar dugu elkarrizketatutako arduradunen sexuaren inguruan: 5 kasuetatik guztiak izan dira gizonezkoak, B kasuko ikastola izan ezik (bi emakume). Guztira, 7 pertsona elkarrizketatu ditugu, horietatik 2 emakume (%28a). Aitzitik, aurreko fasearen inkesta erantzun dutenen %50,7a emakumeak izan dira. Desbiderapen honen arrazoia, laginaren aukeraketan sexuaz bestelako aldagaiak kontutan hartu ditugulako da (tamaina, kokapen eta kudeaketa esperientzia).

## 4.1. A KASUA

Lehen elkarrizketa, 2018ko azaroaren 26an egin genuen, Bizkaiko kostaldeko herri bateko ikastola bati. Ordu eta erdiko elkarrizketa izan zen eta zuzendaria eta ikasketa burua bertaratu ziren. Horrek alde positibo nabaria du: bai kudeaketaren ikuspegia, bai alor pedagogikoa kontutan hartzea ahalbideratzen du bi pertsona horien parte-hartzea.

Elkarrizketaren lehen zatia, elkarrizketatuen ezaugarri pertsonaletan zentratu dugu. Biek 20 urtetik gora eman dute ikastolan lanean, biak dira ikasle ohiak eta egungo karguan 4-5 urte bitartean ere eman dute. Beraz, ikastolarekiko inplikazio handiko pertsonak direla baieztatu dezakegu. Hala ere, ez dute erakundeen kudeaketarekin prestakuntzarik. Biak gizonezkoak dira.

### 22. taula

A kasuan elkarrizketatutako pertsonen ezaugarriak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Elkarrizketatu kopurua	2
Sexua	Gizonezkoak
Ikastolan emandako urte kopurua	20tik gora
Kargua	Zuzendaria eta Ikasketa Burua
Karguan emandako urteak	4-5 urte
Karguan egoteko gehienezko urte kopurua?	6 urte zuzendaria eta 3 urte ikasketa burua
Izendapenezko kargua?	Klaustroak aukeratuta / Artezkaritza Kontseiluak berretsia
Bazkidea?	Ikastola integrala, biak bazkide
Ikasle ohia?	Biak ikasle ohiak
Erakundeen kudeaketan prestakuntzarik?	Ez, magisteritzan eta geologian

Ikastolari dagokionez, tamaina ertaineko ikastola da, bai hezkuntza komunitatea osatzen duten pertsonen aldetik (ikasle, langile eta irakasle kopuruaren aldetik), bai aldagai ekonomiko-finantzarioen aldetik ere (aurrekontua eta aktiboa). Tamaina ertaina bateko herri batean kokatzen da eta horrek ikastolaren tamainan ere eragina izan dezake. Kudeaketa ekonomiko-finantzarioaz arduratzen den pertsona bat kontratatuta dago eta kudeaketa administratiboan beste hiru. Beraz, alor honetan gutxieneko estaldura daukatela esan dezakegu.



Kudeaketa ekonomiko-finantzarioari dagokionez, urtean hiru aldiz aurkezten dizkiete diru-kontuak artezkaritza kontseiluari (otsaila, maiatza eta urrian). Bestetik, badute lan talde bat kontuen azterketa analitikoek arduratzen dena, “ekonomia batzordea” deitutakoa. Aurrekontuen azterketa analitikoa egiten dute (jardueraren arabera) eta esan bezala, urtean hiru aldiz kalkulatzeko dituzte aurrekontuen desbiderapenak, jardueraren arabera. Ondorioz, kudeaketa-kontabilitatearen erabilera egokia egiten dutela aditzera ematen dute (elementu beharrezkoa adierazleen sistema batera salto egiteko).

### 23. taula

A kasuan ikastolaren ezaugarriak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Ikastolaren ikasle kopurua	775
Ikastolaren langile kopurua	73
Irakasle kopurua	52
Kudeaketa ekonomikoan lanean dauden pertsonak	1
Kudeaketan-administrazioan lanean dauden pertsonak	3
Kanpo kontratazioak (pertsona kopurua)	36
Ikastolaren sortze data	1966
Kokagunea (biztanle kopurua)	17.500 biztanle
Aurrekontua	4.700.000,00 €
Aktiboa	5.074.000,00 €

Erabateko Kalitatearen Kudeaketari dagokionez, KEI eredu oinarritutako erabiltzen dutela aipatzen dute, hau da, irakaskuntzari lotutako sistema. Barne kudeaketarako erabiltzen dute, ez baitute kalitatean ziurtagiririk. Izan ere, sistema horren bitartez, 7 eremutan banatutako adierazleen sistema bat erabiltzen dute, urtero galdeketa bat eginez.

Azkenik, kudeaketa estrategikorako adierazle sistemaz galdezka, eta aurreko atalarekin erlazionaturik, beraien erantzuna baiezkota da: adierazle sistemak erabiltzen dute. Erabilitako adierazle kopuruari dagokionez, “asko” da emandako erantzuna. Hala ere, ez dakite zehazki zein den adierazle monetario eta ez monetarioen arteko aldea (portzentajeen arabera), zeintzuk neurtzen dute izaera

kooperatiboa, zeintzuk neurtzen dituzten aldagai abstraktuak eta zeintzuk gizartean ikastolak duen eragina. Aipatzen dute “adierazle horiek ez daudela sistema batean integraturik”. Hori dela eta, AKI bat diseinatzeko, kanpoko aholkularitza baten zerbitzuak kontratatu dituzte.

#### 24. taula

A kasuko kudeaketa ekonomiko-finantzariora  
(iturria: norberak egin)

Galderak	Erantzunak
Noiz aurkezten zaizkio datuak Artezkaritza Kontseiluari	Urtean 3 aldiz (otsaila-maiatza-urria)
Kostuen azterketarik egiten al da?	Jardueraren arabera (ekonomia batzordea)
Aurrekontuen zehaztapen maila	Jardueraren arabera
Noiz kontrolatzen dira aurrekontuaren desbiderakuntzak?	Urtean 3 aldiz (otsaila-maiatza-urria)

#### 25. taula

A kasuko Erabateko Kalitatearen Kudeaketa ereduak  
(iturria: norberak egin)

Galderak	Erantzunak
Erabateko Kalitatea Kudeatzeko eredurik?	Bai
Zein?	KEI
Ziurtagiririk?	Ez
Erabateko Kalitatearekin lotutako adierazleen sistemarik erabiltzen ahal duzue kudeaketarako?	Bai, KEI eremuan oinarritutakoa (7 eremu desberdin kontrolatzen duen urtean behin egiten den galdetegi baten bitartez)

Gure susmoa da benetan ikastola honek (eta bere egoera egin daitezkeen beste batzuk) ez duela adierazleen sistema zehatz bat erabiltzen bere kudeaketa estrategikoa gauzatzeko. Adierazleen kopuru handia daukate, zehaztugabea elkarrizketan (“adierazle asko”), KEI izeneko eredutik eratorrita, baina adierazle horiek ez daude tresna bakar batean integraturik. Horregatik jo dute kanpo aholkularitza batengana, AKI baten beharra argi ikusirik.

Galdetegiaren atal deskribatzailea landu eta gero, zuzenean atalik garrantzitsuenean sartuko gara: atal proposatzailean. Zehazki, balizko AKI-ren adierazleen balorazioa egin dugu elkarrizketatutako bi kideekin. AKIren oinarritik hasi (7. bloketik 5. bloker) eta helburuen blokeetan bukatu dugu elkarrizketaren zati hau

(4. bloketik lehen blokera). Bloke bakoitzetik, 4 adierazlerik garrantzitsuenak aukeratzea erabaki dugu saioan bertan. Balorazioa, galdetegian egindako balorazio bera: 1etik 7ra, 7 baloraziorik onena izanik.

## 26. taula

A kasuko Kudeaketa Estrategikorako Adierazleen Sistemak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Adierazleen sistemarik?	Bai
Adierazle kopurua	“Asko”
Zenbat adierazle monetario?	Ez dakite
Zenbat adierazle kooperatibo?	Ez dakite
Zenbat adierazle sozial?	Ez dakite

7. blokeari dagokionez, puntuazio handiena jaso dituzten adierazleak langileen asebetetzea, norbera baloratua sentitzea, inplikazioa eta ekintzailtza (proposamenak eta keak aurkeztea) izan dira, hurrenez hurren. Prozesuen jabe diren langileak, prestakuntza eta berrikuntza pedagogikoetako proiektuan parte hartzea baztertuak izan dira. Prozesuen “jabe” izatea ez da ondo ulertu: zalantzak zituzten zeri egiten dion erreferentzia “jabe” izate horrek, arduradun izateari edo parte-hartze soilari.

## 27. taula

A kasua: AKIren 7. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

7. blokea: ikasi eta hobetu	1	2	3	4	5	6	7
Langileen asebetetze orokorra							X
Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak %		X					
Langileen inplikazio eta motibazio maila						X	
Norberaren lana baloratzea							X
Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak				X			
Prozesuen jabe diren langileak %				X			
Langileek proposatutako ideiak eta proiektu kopurua						X	

Prozesuen blokeak ikastolako prozesu garrantzitsuenen arteko aukeraketa egiteko balio du. Familien eta ikastolaren arteko komunikazioa, tutoretza/orientazio zerbitzua, berrikuntza pedagogikoa eta ikasketa prozesua izan dira, hurrenez hurren

aukeratuak. Gainontzekoak, baztertuta, hala nola, ikasle/familien proposamenak, batzar nagusian langileen parte-hartzea, IKT eta berrikuntzan egindako inbertsioak, eskola ordutegiaren antolakuntza eta hobekuntza taldeetan sartutako orduak.

### 28. taula

A kasua: AKIren 6. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>6. blokea: prozesuak</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
IKT alorrean egindako inbertsioak		X					
Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak %		X					
Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua						X	
Ikasketa prozesuekiko asebetetze maila					X		
Tutoretza eta orientaziorako ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa						X	
Eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa		X					
Hobekuntza orduak sartutako orduak pertsonako	X						
Familiaren eta ikastolaren arteko komunikazioa							X
Ikasleek eta familiekin egindako eta onartutako proposamenak %					X		
Kooperatiba integralaren kasuan, batzar nagusian parte hartzen duten langileen %					X		

### 29. taula

A kasua: AKIren 5. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>5. blokea: ekonomia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Likidezia (aktibo korrontea / pasibo korrontea)						X	
Maniobra fondoa (aktibo korrontea - pasibo korrontea)							X
Cash Flow (urteko emaitza + amortizazioa + hornidura)					X		
Zorpetze ratioa (pasiboa / ondare garbia)				X			
Lortutako diru-laguntza %						X	
Autofinantzaketa sarrera guztiekiko %					X		
Finantza autonomia (fondo propioak / aktibo osoa)				X			
Gastuetan desbiderakuntzak %						X	
Sarreretan desbiderakuntzak %						X	

5. blokeari dagokionez, hau da, atal ekonomikoan, elkarrizketan likideziari edo altxortegiaren kontrolari eman zaio garrantzi gehien (likidezia eta maniobra fondoa ratioak). Ondoren bi elementuri eman diote garrantzia, nahiz eta 3 adierazle desberdin izan: aurrekontuen desbiderakuntza (bi adierazle, gastu eta sarrerekiko) eta lortutako diru-laguntzak.

Behin, ikastolaren helburu nagusiak lortzeko bitartekoen adierazleak aztertuta (ikasketa eta hobekuntza; prozesuak; ekonomia), helburu nagusi horien adierazleak baloratuko ditugu: gizartea, ikasleak, gurasoak.

Komunitatean Ikastolak duen eragina aztertzea da 4. bloke honen helburua: herrian antolatutako jarduera/ekintza nagusiak zein herriko eragile sozialekin elkarlanean egindako jarduera kopurua, eragileei eskainitako lekuak edo instalazio/ekipamenduak eta azkenik, kultura transmisioaren alorrean egindako lana. Baztertuak gelditzen dira komunikabide eta sare sozialekin lotutako adierazleak, praktikak egiten dituzten ikasleen portzentajeak eta eragile sozialen asebetetze maila.

Gurasoen alorrean (3. blokea), gurasoen asebetetzea baloratzea da elkarrizketatuen lehentasuna: irakaslearekiko, ikasleen motibazio eta poztasunarekiko, ikasleei ikastolak egiten dien jarraipen pertsonalizatuekiko eta azkenik, ikasleen ikasketa mailarekiko. Baztertuak gelditzen dira, esate baterako, kooperatibaren batzar nagusian izandako parte-hartzea, gurasoen keak, hobekuntza lan taldeetan parte hartzen duten gurasoen portzentajea eta ikastolan jarraitzen duten familia kopurua. Aldagai kualitatiboek garrantzi gehiago emate zaie.

### 30. taula

A kasua: AKIren 4. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>4. blokea: gizartea</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak							X
Kanpoko eragileei eskainitako lekuak						X	
Praktikak egin dituzten ikasleen portzentajea				X			
Kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana						X	
Eragile sozialen asebetetze maila			X				
Sare sozialetan izandako bisita kopurua					X		
Zenbat agertzen den ikastola komunikabideetan					X		
Eragile sozialetan jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak							X

### 31. taula

A kasua: AKIren 3. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

3. blokea: gurasoak	1	2	3	4	5	6	7
Kooperatiben batzar nagusian parte-hartze portzentajea		X					
Gurasoek egindako proposamen kopurua		X					
Gurasoen kexa kopurua		X					
Hobekuntza taldeetan parte hartzen duten gurasoen portzentajea			X				
Familien fideltasuna			X				
Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko							X
Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin							X
Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin							X
Seme-alaben ikasketa mailarekin asebetetzea						X	

Ikasleen blokea, Aginte-koadro Integralaren blokerik garrantzitsuenetarikoa izan daiteke. Izan ere, Ikastola guztien helburua, bestelako talde edo kolektiboetan eragiteaz gain, ikasleengan eragitea da bereziki. Kasu honetan ere, aldagai kuantitatiboak baino, adierazle kualitatiboak hobeste dituzte elkarriketatuek: ikasle eta irakasleen arteko harremanarekin asebetetzea, bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea, baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea eta azkenik, ebaluazio sistemekin asebetetzea. Balioetan oinarritutako ikaskuntzarekin asebetetzeak balorazio txikiagoa du, "balioetan" kontzeptu abstraktuegia omen delako. Instalakuntzekin asebetetzeak ere balio gutxiago eman diote. Ondoren, adierazle kuantitatiboek jasotzen dute baloraziorik txikiena (ziklo desberdinak gainditu dutenen portzentajeak eta batz besteko kalifikazioak).

Galdetegiaren azken blokeak, "Gurasoak: zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?" izenekoak zalantzak sortu die elkarriketatuei: bloke horretan ez daude 5 adierazle, adierazle bakarra baizik, 5 erantzun posibleekin. Hori dela eta, gurasoen blokean sartu dugu. Edonola ere, elkarriketatuek blokea baino adierazlea den item hori erantzun dute eta euren ustez, ikastolen muina "euskal kultura sustatu" eta "gizartearekin lotura" kontzeptuetan kokatzen da.

### 32. taula

A kasua: AKIren 2. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>2. blokea: ikasleak</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea						X	
Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekiko asebetetzea				X			
Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea					X		
Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea							X
Ebaluazio sistemekin asebetetzea					X		
Instalakuntza eta ekipamenduekin asebetetzea				X			
Haur hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %	X						
Lehen hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %		X					
Bigarren hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %			X				
Batxilergoa gainditu duten ikasleen portzentajea %	X						
Selektibitatea gainditu duten ikasleen portzentajea %	X						
Selektibitatean ikasleek ateratako batz-beste nota	X						

Gauzak horrela, 6 blokeko AKI bat lortu dugu: lehen 3 blokeek erakundearen emaitzak erakusten dizkigute (ikasleak, gurasoak, gizartea) eta azken 3ak bitartekoak edo baliabideak (ekonomia, prozesuak eta ikasketa/hobekuntzarako baliabideak). Bloke bakoitzak 4 adierazle ditu, gurasoen blokea izan ezik, honek 5 adierazlerekin gelditu baita. Guztira 25 adierazle, 9 kuantitatibo (hortik 4 ekonomikoak) eta beste 16 kualitatiboak. Adierazle horietatik batek ere ez du izaera kooperatiborik zentzu hertsian (adibidez, batzar nagusietan parte-hartzea), baina bai ordea gizartearekin, pertsonen inplikazio eta parte-hartzearekin eta pertsonen ongizatearekin lotura nabaria.

Lortutako informazio guztia aztertuta, A kasuko ikastola, "Adierazleen Koadro Integral baten bila dabilen ikastola" bezala defini dezakegu: izan ere, adierazleen sistema orekatu eta sintetiko bat erabiltzeko gaitasuna, premia eta asmo irmoa daukate. Hain zuzen ere, horixe bera diseinatu dute, gure elkarriketaren laguntzaren. Deigarriena, kanpo aholkularitza baten zerbitzuak kontratatu dituztela AKI hori diseinatu eta martxan jartzeko.

### 33. taula

A kasua: AKIren 1. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

1. blokea: gurasoak, zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?	1	2	3	4	5	6	7
Zentro laikoak dira	X						
Izaera kooperatiboa sustatzen dute				X			
Familiek erabakietan parte hartzen dute					X		
Euskal kultura sustatzen dute							X
Gizartearekin lotura zuten ahalegintzen dute							X

### 34. taula

A kasua: elkarriketatuek adostutako AKIa  
(iturria: norberak egina)

<b>1. blokea: ikasleak</b>	
1	Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea
2	Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea
3	Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea
4	Ebaluazio sistemekin asebetetzea
<b>2. blokea: Gurasoak</b>	
5	Zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?
6	Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko
7	Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin
8	Seme-alaben ikasketa mailarekin asebetetzea
<b>3. blokea: Gizartea</b>	
9	Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak
10	Kanpoko eragileei eskainitako lekuak
11	Kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana
12	Eragile sozialen asebetetze maila
13	Eragile sozialetan jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak
<b>4. blokea: Ekonomia</b>	
14	Maniobra fondoa (aktibo korrontea - pasibo korrontea)
15	Lortutako diru-laguntza %
16	Autofinantzaketa sarrera guztiekiko %
17	Finantza autonomia (fondo propioak / aktibo osoa)



<b>5. blokea: prozesuak</b>	
18	Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua
19	Ikasketa prozesuekiko asebetetze maila
20	Familiaren eta ikastolaren arteko komunikazioaren balorazioa
21	Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak %
<b>6. blokea: ikasi eta hobetu</b>	
22	Langileen asebetetze orokorra
23	Langileen inplikazio eta motibazio maila
24	Norberaren lana baloratzea
25	Langileek proposatutako ideia eta proiektu kopurua

## 4.2. B KASUA

Bigarren elkarrizketa, 2018ko azaroaren 28an egin genuen, Bizkaiko kostaldeko beste ikastola batean. Ordu beteko elkarrizketa izan zen, aurreko elkarrizketaren egitura berbera erabiliz (elkarrizketak bi zati ditu, beraz, deskribatzailea eta proposatzailea).

Bertaratuak, zuzendari ohia, 20 urtetako esperientzia duena ikastolan, eta zuzendari berria, 3 urteko esperientziarekin. Zuzendari ohiak 12 urte eman ditu karguan. Biak emakumeak dira eta ikastolaren ikasle ohiak. Ez dira ikastolako bazkide. Izan ere, ikastola hori gurasoen ikastola da, hau da, erabiltzaileen kooperatiba (ez da kooperatiba integrala). Dena dela, ikastolarekiko inplikazioa nabaritzen zaie eta euren testuinguru pertsonala, ikastolarekiko atxikimendua erakusten digu. Prestakuntza aldetik, ez dute oinarri teorikorik kudeaketaren alorrean: biek irakaskuntzarekin lotutako prestakuntza jaso dute.

### 35. taula

B kasua: elkarrizketatutako pertsonen ezaugarriak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Elkarrizketatu kopurua	2
Sexua	Emakumeak
Ikastolan emandako urte kopurua	20tik behera
Kargua	Zuzendari ohia eta zuzendari berria
Karguan emandako urteak	4-5 urte (12 urtez egon da zuzendari ohia karguan)
Karguan egoteko gehieneko urte kopurua?	4 urtero berriztatu beharra
Izendapenezko kargua?	Klaustroak aukeratuta
Bazkidea?	Gurasoen ikastola (bazkide erabiltzaileak)
Ikasle ohia?	Biak ikasle ohiak
Erakundeen kudeaketan prestakuntzarik?	Ez, irakaskuntzarekin lotutako prestakuntza

Ikastolaren ezaugarri orokorrei dagokienez, 7.000 biztanle inguruko herria da, eta nahiz eta oraingoz datu zehatzagorik ez izan (elkarrizketan ez ziguten eman), esan genezake A kasuko ikastola baino txikiagoa dela. 2 pertsona daude kudeaketa ekonomiko-administratiboan, langile bana alor zehatz bakoitzeko: kudeaketa ekonomikoan pertsona bat eta kudeaketa administratibo soilean, beste bat.

Kudeaketa ekonomiko-finantzarioari dagokionez, informazioa alor horretako profesionalak prestatzen du eta sei hilabetean behin egiten du kostuen azterketa, aurrekontuaren desbiderakuntzen kontrola eta artezkaritza kontseiluari emaitzen aurkezpena. Kostuen azterketa zerbitzu edo jardueren arabera egiten da, baina etapa bakoitzeko beharrak (eta emaitzak) aztertzen dira.

### 36. taula

B kasua: ikastolaren ezaugarriak  
(Iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Ikastolaren ikasle kopurua	Datua faltan
Ikastolaren langile kopurua	Datua faltan
Irakasle kopurua	Datua faltan
Kudeaketa ekonomikoan lanean dauden pertsonak	1
Kudeaketan-administrazioan lanean dauden pertsonak	1
Kanpo kontratazioak (pertsona kopurua)	Datua faltan
Ikastolaren sortze data	1963
Kokagunea (biztanle kopurua)	7.000 biztanle
Aurrekontua	Datua faltan
Aktiboa	Datua faltan

### 37. taula

B kasua: kudeaketa ekonomiko-finantzarioa  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Noiz aurkezten zaizkio datuak Artezkaritza Kontseiluari	Urtean 2 aldiz (sei hilabetean behin)
Kostuen azterketarik egiten al da?	Zerbitzuen arabera (etapa beharrak aztertuz)
Aurrekontuen zehaztapen maila	Zerbitzuen arabera (etapa beharrak aztertuz)
Noiz kontrolatzen dira aurrekontuaren desbiderakuntzak	Urtean 2 aldiz (sei hilabetean behin)

Erabateko kalitatearen kudeaketari dagokionez, B kasuko ikastola aitzindaria da: EFQM eredua aplikatzen dute eta zilarrezko Q delako ziurtagiria daukate. Hala ere, beren tamainarako erabiltzeko konplexua da eredu hori: "EFQMa mamuta da".

Horregatik, Euskalit-en Kudeaketa Aurreratua izeneko eredura salto egiten ari dira. Horrela, 25 adierazle dituen sistema bat erabiltzen dute erabateko kalitatearen kudeaketaren kontrola gauzatzeko: “Arrakasta Faktore Kritikoen Adierazleen Sistema” (AFK) deitzen diote tresna horri.

### 38. taula

B kasuko Erabateko Kalitatearen Kudeaketa ereduak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Erabateko Kalitatea Kudeatzeko eredurik?	Bai
Zein?	EFQM; EUSKALIT-en kudeaketa aurreratura saltoa egiten dabilta
Ziurtagiririk?	Bai, zilarrezko Q
Erabateko Kalitatearekin lotutako adierazleen sistemarik erabiltzen ahal duzue kudeaketarako?	Bai, 25 adierazle dituen sistema bat erabiltzen dute: “arrakasta faktore kritikoen adierazleen sistema” (AFK)

Erabateko Kalitatearen kudeaketarako adierazleen sistema daukate eta horixe berori erabiltzen duten beraien kudeaketa orokorraren kontrola gauzatzeko. 25 adierazle dituen sistema erabiltzen dute, horietatik 4 bat adierazle “ekonomikoak” dira, zehazki, aurrekontuen desbiderakuntza, zorpetze ratioa, *Cash Flow*-aren garapena bezalako aldagaiak kontrolatzen dituztenak. Orokorrean, asko nabarmendu dute adierazle guzti horien emaitzak beste ikastolekin alderatzeko aukera, beraz zentzu horretan gure ikerketari garrantzia eman diote.

Atal deskribatzailearekin bukatuta, atal proposatzailearekin hasi gara: adierazleen balorazioa, adierazleen sistema zehatz bat proposatzeko asmoarekin. Aurreko kasuan egin bezala, AKIren oinarritik hasiko dugu azterketa.

### 39. taula

B kasuko Kudeaketa Estrategikorako Adierazleen Sistemak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Adierazleen sistemarik?	Bai: AFK eta urteko plana kontrolatzeko adierazleak
Adierazle kopurua	25 adierazle
Zenbat adierazle monetario?	4 bat (%16a)
Zenbat adierazle kooperatibo?	Ez dakite
Zenbat adierazle sozial?	Ez dakite

Ikasketa eta hobekuntzarekin lotutako 7. blokeari dagokionez, langileen asebetetze orokorrari eta beraien inplikazio eta motibazio mailari ematen diete garrantzirik gehien. Ondoren hiru adierazlek lortzen dute puntuaziorik handiena: langileengan inbertitutako prestakuntza orduak, norberaren lana baloratzea eta azkenik, berrikuntza pedagogikoetan parte hartzen duten langileen portzentajea. Bi adierazle gelditu dira baztertuta: prozesuen jabe diren langileak eta langileen proposatutako ideia eta proiektu kopurua. Ondorioz, 5 adierazle aukeratu dituzte elkarrizketatuek.

#### 40. taula

B kasua: AKIren 7. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

7. blokea: ikasi eta hobetu	1	2	3	4	5	6	7
Langileen asebetetze orokorra							X
Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak %						X	
Langileen inplikazio eta motibazio maila							X
Norberaren lana baloratzea						X	
Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak						X	
Prozesuen jabe diren langileak %					X		
Langileek proposatutako ideiak eta proiektu kopurua		X					

Prozesuen inguruko 6. blokean ere 5 adierazlek jaso dute elkarrizketatuen puntuaziorik handiena: lehenik eta behin, aldagai kualitatiboek, zehazki, ikasketa prozesuarekiko asebetetze maila eta familia eta ikastolaren arteko komunikazioa; ondoren, beste 3 adierazle aukeratuak izan dira: berrikuntza pedagogikoetan egindako inbertsioak (kuantitatiboa), eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa (kualitatiboa) eta ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak (kuantitatiboa).

Alor ekonomikoan (5. blokea), 4 adierazlek eskuratu dute puntuaziorik altuenak, guztiek likideziarekin alderatuta: likidezia ratioa, maniobra fondoa, *Cash Flow* izenekoa eta zorpetze ratioa. Aurrekontuaren desbiderakuntzen kontrola, epe luzerako kaudimena eta lortutako ditu-laguntzak baztertuak izan dira. Beraz, esan bezala, 4

adierazlerekin gelditzen gara atal ekonomikoan, aurreko bi blokeetan baino bat gutxiago. Beharbada, atal ekonomikoari garrantzi gutxiago ematearen seinalea.

#### 41. taula

B kasua: AKIren 6. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>6. blokea: prozesuak</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
IKT alorrean egindako inbertsioak		X					
Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak %						X	
Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua		X					
Ikasketa prozesuekiko asebetetze maila							X
Tutoretza eta orientaziorako ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa		X					
Eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa						X	
Hobekuntza orduak sartutako orduak pertsonako		X					
Familiaren eta ikastolaren arteko komunikazioa							X
Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak %						X	
Kooperatiba integralaren kasuan, batzar nagusian parte hartzen duten langileen %		X					

#### 42. taula

B kasua: AKIren 5. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>5. blokea: ekonomia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Likidezia (aktibo korrontea / pasibo korrontea)						X	
Maniobra fondoa (aktibo korrontea - pasibo korrontea)						X	
Cash Flow (urteko emaitza + amortizazioa + hornidura)						X	
Zorpetze ratioa (pasiboa / ondare garbia)						X	
Lortutako diru-laguntza %				X			
Autofinantzaketa sarrera guztiekiko %				X			
Finantza autonomia (fondo propioak / aktibo osoa)			X				
Gastuetan desbiderakuntzak %							X
Sarreretan desbiderakuntzak %							X

“Bitartekoak” diren blokeak aztertuta, “helburu” diren blokeak landuko ditugu. Horietatik, 4. blokea, gizartea, izan da gehien harritu gaituena: baloraziorik txikiena lortu duen blokea izan da: 7tik 4 izan da elkarrizketatuek eman duten baloraziorik altuena. Zehazki, kanpoko eragileei emandako lekuak edo instalakuntzak eta ikastolak kultura transmisioan egindako lana (lana baino asebetetzea lan horrekiko). Ondoren, 3ko balorazioarekin (nahikoa), herrian antolatutako ekintzak eta herriko eragileen asebetetzea ikastolarekiko. Baztertuak gelditzen dira praktikak egin dituzten ikasleen kopurua, herriko eragileek antolatutako ekimenetan parte-hartzea eta sare sozialetan nahiz komunikabideetan agertzen den maiztasuna.

Gurasoen blokean (3. blokea), familien fideltasunari eman zaio garrantzi gehien. Izan ere, ikertutako ikastolak herriko beste ikastetxe batekin “lehia” nabaria du (eskola publikoarekin, hain zuzen ere). Fideltasunaren ondoren, asebetetzeari eman zaio garrantzi gehien (ikasketa mailarekiko asebetetzea izan ezik): gurasoen asebetetzea irakaslearekiko, ikaslearen motibazio eta poztasunarekiko eta ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekiko. Bestelako adierazleak baztertuak izan dira: kooperatiben batzar nagusian gurasoek izandako parte-hartze portzentajeak, gurasoek izandako kexa kopurua eta hobekuntza taldeetan parte hartzen duten gurasoen portzentajea.

#### 43. taula

B kasua: AKIren 4. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

4. blokea: gizartea	1	2	3	4	5	6	7
Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak			X				
Kanpoko eragileei eskainitako lekuak				X			
Praktikak egin dituzten ikasleen portzentajea		X					
Kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana				X			
Eragile sozialetan asebetetze maila			X				
Sare sozialetan izandako bisita kopurua		X					
Zenbat agertzen den ikastola komunikabideetan		X					
Eragile sozialetan jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak		X					

#### 44. taula

B kasua: AKIren 3. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

3. blokea: gurasoak	1	2	3	4	5	6	7
Kooperatiben batzar nagusian parte-hartze portzentajea				X			
Gurasoek egindako proposamen kopurua		X					
Gurasoen kexa kopurua		X					
Hobekuntza taldeetan parte hartzen duten gurasoen portzentajea				X			
Familien fideltasuna							X
Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko					X		
Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin						X	
Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalatuarekin						X	
Seme-alaben ikasketa mailarekin asebetetzea				X			

#### 45. taula

B kasua: AKIren 2. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

2. blokea: ikasleak	1	2	3	4	5	6	7
Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea							X
Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekiko asebetetzea				X			
Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea				X			
Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea							X
Ebaluazio sistemekin asebetetzea			X				
Instalakuntza eta ekipamenduekin asebetetzea		X					
Haur hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %	X						
Lehen hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %					X		
Bigarren hezkuntza gainditu duten ikaslea %					X		
Batxilergoa gainditu duten ikasleen portzentajea %							
Selektibitatea gainditu duten ikasleen portzentajea %							
Selektibitatean ikasleek ateratako batz-bateko nota							

Ikasleen blokean (2. blokean), bi adierazlek jaso dute puntuaziorik altuena: irakaslearekin ikasleek duten harremanarekiko asebetetzea (LH3tik aurrera baloratzea eskatzen dute) eta baliabide pedagogikoekiko asebetetzea. Ondoren, lehen hezkuntza



eta bigarren hezkuntza gainditu dutenen portzentajea ageri dira, bestelako asebetetzeak neurtzen dituzten adierazleren gainetik.

Eta azken blokea (edo lehena), “Gurasoak: zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?”, A kasuan bezala kokatu dira elkarrizketatuak. Garrantzi gehien eman diote adierazle horri, baina adierazle bakar bat bezala ulertu dute, ez bloke gisa. Hori dela, gurasoen blokean sartu dugu.

Honen bestez, 25 adierazle dituen AKI bat diseinatu dugu, 6 bloketan bananduta: lehen 3 blokeek erakundearen emaitzak erakusten dizkigute (ikasleak, gurasoak, gizartea) eta azken 3ak bitartekoak edo baliabideak (ekonomia, prozesuak eta ikasketa/hobekuntzarako baliabideak). Bloke bakoitzak 4 adierazle ditu, azken bi blokeak izan ezik, 5 adierazlerekin gelditu baitira (prozesuak eta ikasi/hobetu). Guztira 25 adierazle, 12 kuantitatibo (hortik 4 ekonomikoak) eta beste 13 kualitatiboak. Adierazle horietatik batek ere ez du izaera kooperatiborik zentzu hertsian (adibidez, batzar nagusietan parte-hartzea), baina bai ordea gizartearekin, pertsonen inplikazio eta parte-hartzearekin eta pertsonen ongizatearekin lotura nabaria.

B kasu hau laburbilduz, erabateko kalitatearen eta kudeaketaren kontrol integralean eskarmentu handiko ikastola baten aurrean gaudela esan dezakegu. Ideiarik deigarriena, beste ikastolekin alderatzeko adierazle sistema baten beharra ikusten dutela. Horregatik, honela definituko dugu kasu hau: “Bere erakundearentzat ez, baina Ikastolen mugimenduarentzat AKI baten beharra argi ikusten duen ikastola”.

#### 46. taula

B kasua: elkarrizketatuek adostutako AKIa  
(iturria: norberak egina)

<b>1. blokea: ikasleak</b>	
1	Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea
2	Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea
3	Lehen hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea
4	Bigarren hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea
<b>2. blokea: Gurasoak</b>	
5	Familien fideltasuna
6	Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko
7	Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin
8	Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin

<b>3. blokea: Gizartea</b>	
9	Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak
10	Kanpoko eragileei eskainitako lekuak
11	Kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana
12	Eragile sozialen asebetetze maila
<b>4. blokea: Ekonomia</b>	
13	Likidezia (aktibo korrontea / pasibo korrontea)
14	Maniobra fondoa (aktibo korrontea - pasibo korrontea)
15	<i>Cash Flow</i> (urteko emaitza + amortizazioak + hornikuntzak)
16	Zorpetze ratioa (pasiboa / ondare garbia)
<b>5. blokea: prozesuak</b>	
17	Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak
18	Ikasketa prozesuekiko asebetetze maila
19	Eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa
20	Familiaren eta ikastolaren arteko komunikazioaren balorazioa
21	Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak %
<b>6. blokea: ikasi eta hobetu</b>	
22	Langileen asebetetze orokorra
23	Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak
24	Langileen inplikazio eta motibazio maila
25	Norberaren lana baloratzea
26	Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak

### 4.3. C KASUA

2018ko abenduaren 3an, Araba aldeko 10.000 biztanle baino gutxiagoko herri bateko ikastola batean izan ginen. Ordu beteko elkarrizketa. Elkarrizketatua: ikastolako zuzendaria, gizona, 8 urtez ikastolan bertan lan egiten. Aurretik ikastoletan eskarmentua, Arabako beste ikastola baten: guztira 20 urte ikastolen mugimenduan. 3 urtez eman ditu zuzendaritza karguan (aurreko zuzendariak proposatuta, beraz konfiantza handiko pertsona) eta gehienez jota, 2 urte gehiago egon daiteke zuzendaritzan. Ondoren, kargua luzatu beharko dio Artezkaritza Kontseiluak. Ikastolan inplikaturik dago, ez bakarrik langile bezala: ikastolako gurasoa da. Ikastola ez da

kooperatiba integrala, beraz langileak ez dira bazkide, baina elkarrizketatua guraso den heinean, ikastolako bazkide kooperatiboa da.

#### 47. taula

C kasua: elkarrizketatutako pertsonen ezaugarriak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Elkarrizketatu kopurua	Pertsona 1
Sexua	Gizona
Ikastolan emandako urte kopurua	8 urte (20 urte Ikastolen mugimenduan)
Kargua	Zuzendaria
Karguan emandako urteak	3
Karguan egoteko gehieneko urte kopurua?	5
Izendapenezko kargua?	Aurreko zuzendariak proposatuta
Bazkidea?	Guraso bezala (erabiltzaileen kooperatiba)
Ikasle ohia?	ez
Erakundeen kudeaketan prestakuntzarik?	Ingeniaria (enpresa alorreko irakasgaiekin)

Ikastolari dagokionez, 650 ikasle ditu, 61 langile eta 50 irakasle, elkarrizketatu ditugun 5 ikastoletako laginaren ikastolarik txikiena. Kudeaketa ekonomikoan 2 pertsona daude lanean eta administrazioan 4. Azpikontratatuta, 14 pertsona. Deigarria kudeaketa ekonomikoan 2 pertsona egotea, horren ikastola txikian.

#### 48. taula

C kasua: ikastolaren ezaugarriak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Ikastolaren ikasle kopurua	650
Ikastolaren langile kopurua	61
Irakasle kopurua	50
Kudeaketa ekonomikoa: langile kopurua	2
Kudeaketan-administrazioan: langile kopurua	4
Kanpo kontratazioak (pertsona kopurua)	14
Ikastolaren sortze data	1978
Kokagunea (biztanle kopurua)	10.000 baino gutxiago
Aurrekontua	Datua faltan
Aktiboa	Datua faltan

Kudeaketa ekonomikoaren atalean zentratuta, urtean behin aurkezten zaizkio kontuak artezkaritza kontseiluari, eta urteko kontu normalizatuak aurkezten zaizkio soilik. Ez da kostuen azterketarik egiten, ez da aurrekontuen prozesurik egiten eta beraz, desbiderakuntzen kalkulurik ez da kalkulatzen ezta aztertzen ere.

#### 49. taula

C kasua: kudeaketa ekonomiko-finantzarioa  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Noiz aurkezten zaizkio datuak Artezkaritza Kontseiluari	Urtean behin
Kostuen azterketarik egiten al da?	ez
Aurrekontuen zehaztaperen maila	ez
Noiz kontrolatzen dira aurrekontuaren desbiderakuntzak?	ez

Nahiz eta Ikastolak erabateko kalitatea kudeatzeko sistematik ez erabili (“modu sistematikoan ez”), zuzendariak badu esperientzia profesionala beste ikastola baten EFQM eta KEI ereduak aplikatzen. Badaki zertaz ari den.

#### 50. taula

C kasuko Erabateko Kalitatearen Kudeaketa ereduak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Erabateko Kalitatea Kudeatzeko eredurik?	ez
Zein?	ez
Ziurtagiririk?	ez
Erabateko Kalitatearekin lotutako adierazleen sistematik erabiltzen ahal duzue kudeaketarako?	ez

Izan ere, zuzendariak badaki zer diren adierazleen sistemak. Bere erakundearen ez dira gaur egun erabiltzen (kudeaketa formalerako tresnak oso oinarrizkoak baitira: finantza-kontabilitatea soilik), baina interesa handia dauka gaian eta badaki zehazki zer nahi duten: adierazleen sistema malgua, osoa edo integratzailea (erakundearen alor guztiak neurtuko dituen), eraginkorra eta erabiltzeko erraza. Hau da, lanerako tresna bat nahi du. Praktiko. Gure ildoekin bat egiten du, beraz.

### 51. taula

B kasuko Kudeaketa Estrategikorako Adierazleen Sistemak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Adierazleen sistematik?	ez
Badakizu adierazleen sistemak zer diren	bai
Interesgarria zure erakundearentzat?	bai
Zelako ezaugarriak izan beharko lituzke tresna horrek?	malgua, osoa/integratzailea, tokikoa (guk egindakoa), eraginkorra, erabiltzeko erraza

Gauzak horrela, zuzenean sartu gara bere erakundearentzat espresuki diseinutako balizko adierazleen sistema integral horren bila. Lehenik eta behin, 7. blokea aztertu dugu, hau da, ikasi eta hobetu blokea: langileen inplikazioa izan da baloraziorik altuena jaso duena. Ondoren, asebetetze orokorra eta langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak. Azkenik, berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileen portzentajea eta proposatu eta onartutako ideia kopurua. 5 adierazle, bi kualitatibo eta bi kuantitatibo.

### 52. taula

C kasua: AKIren 7. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

7. blokea: ikasi eta hobetu	1	2	3	4	5	6	7
Langileen asebetetze orokorra						X	
Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak %					X		
Langileen inplikazio eta motibazio maila							X
Norberaren lana baloratzea					X		
Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak						X	
Prozesuen jabe diren langileak %					X		
Langileek proposatutako ideiak eta proiektu kopurua						X	

Prozesuen blokean ere (6. blokea), 5 adierazle aukeratu ditu elkarrizketatuak. Bi adierazlek jaso dute baloraziorik altuenak: Familiekin ikastolak duen komunikazioaren balorazioa eta bestetik, tutoretza/orientazio zerbitzuen antolakuntzaren balorazioa. Ondoren, beste 3 prozesuk eskuratu dute 6 mailako balorazioa (oso garrantzitsua): ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak, eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa eta azkenik, IKT alorrean egindako inbertsioak. Beste

adierazleak, baztertuta: hobekuntza talderik ez daukate; zailtasunak definitzeko berrikuntza pedagogikoa; zailtasunak ikasketa prozesuekiko asebetetzea neurtzeko garaian; azkena, logikoa, kooperatiba ez da kooperatiba integrala.

### 53. taula

C kasua: AKIren 6. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>6. blokea: prozesuak</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
IKT alorrean egindako inbertsioak						X	
Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak %					X		
Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua					X		
Ikasketa prozesuekiko asebetetze maila				X			
Tutoretza eta orientaziorako ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa							X
Eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa						X	
Hobekuntza orduak sartutako orduak pertsonako	X						
Familiaren eta ikastolaren arteko komunikazioa							X
Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak %						X	
Kooperatiba integralaren kasuan, batzar nagusian parte hartzen duten langileen %	X						

Alor ekonomikoan (5. blokea), 5 adierazle aukera ditu: lehen hirurak likideziarekin lotuta (altxortegiaren ratioa, maniobra fondoa eta *Cash Flow* edo diru fluxua), beste biak lortutako diru-laguntzen esleipena eta autofinantzaketa ratioa (autofinantzaketa sarrera guztiekiko). Dena dela, azken bi horiek zalantzan jarri ditu. Bestetik, ezinbestekoa, *Cash Flow* delakoa.

Emitzen blokeekin hasita, Gizartearen blokeari helduko diogu lehenik eta behin (4. blokea): ezinbestekoa, ikastolak zenbat aldiz parte hartzen duen eragile sozialen jardueretan. Ondoren, ikastolak berak herrian antolatutako jarduerak, kanpoko eragileei eskainitako lekuak eta azkenik, praktikak egiten dituzten ikasleak (oso garrantzitsuak). Nahiko garrantzitsutzat jotzen du zenbat aldiz agertzen den ikastola komunikabideetan.

**54. taula**

C kasua: AKIren 5. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>5. blokea: ekonomia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Likidezia (aktibo korrontea / pasibo korrontea)						X	
Maniobra fondoa (aktibo korrontea - pasibo korrontea)						X	
<i>Cash Flow</i> (urteko emaitza + amortizazioa + hornidura)							X
Zorpetze ratioa (pasiboa / ondare garbia)					X		
Lortutako diru-laguntza %						X	
Autofinantzaketa sarrera guztiekiko %						X	
Finantza autonomia (fondo propioak / aktibo osoa)					X		
Gastuetan desbiderakuntzak %				X			
Sarreretan desbiderakuntzak %				X			

**55. taula**

C kasua: AKIren 4. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>4. blokea: gizartea</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak						X	
Kanpoko eragileei eskainitako lekuak						X	
Praktikak egin dituzten ikasleen portzentajea						X	
Kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana	X						
Eragile sozialen asebetetze maila					X		
Sare sozialetan izandako bisita kopurua			X				
Zenbat agertzen den ikastola komunikabideetan						X	
Eragile sozialetan jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak							X

Gurasoen atalean (3. blokea), ikasleen motibazio eta poztasunarekiko asebetetzea da adierazlerik ezinbestekoa. Gainontzekoak, “oso garrantzitsuak”, gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuekin, gurasoen kexa kopurua, gurasoek egindako proposamen kopurua eta azkenik, kooperatibaren batzar nagusian parte-hartze portzentajea. C kasu honetan bai sartu da adierazleen artean parte-hartze kooperatiboa neurtzen duen adierazle bat.

Ikasleen kasuan (2. blokean), aukeratutako 5 adierazleak ezinbestekotzat jo ditu elkarrizketatuak. Ikasle eta irakasleen arteko harremanekiko asebetetzea, balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuekiko, bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea, baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea eta azkenik, ebaluazio sistemekin asebetetzea.

### 56. taula

C kasua: AKIren 3. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egin)

3. blokea: gurasoak	1	2	3	4	5	6	7
Kooperatiben batzar nagusian parte-hartze portzentajea						X	
Gurasoek egindako proposamen kopurua						X	
Gurasoen kexa kopurua						X	
Hobekuntza taldeetan parte hartzen duten gurasoen portzentajea	X						
Familien fideltasuna		X					
Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko			X				
Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin							X
Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin						X	
Seme-alaben ikasketa mailarekin asebetetzea					X		

Lehen blokearekin (zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?), aurreko kasuetan bezala gertatu da: elkarrizketatuaren ustez, ez da bloke bat, ezinbesteko adierazle bat baizik.

Gauzak horrela, 28 adierazle dituen sistema bat aukeratu du elkarrizketatuak, bloke bakoitzetik 5 adierazle, gurasoen blokeak izan ezik, 6 adierazlerekin. Hala ere, kasu honen bereizgarria ez da aukeratu duen AKIa, baizik eta horrelako tresna bat erabili aurretik egin beharko lukeen bidea: C kasu hau “epe luzean AKI bat erabiliko lukeen baina epe laburrean beraien kudeaketa-kontrolerako tresna ekonomiko-finantzarioak sendotu beharko lituzken ikastola” gisa definituko genuke. Izan ere, beharrezkoa da oinarrizko kudeaketa maila bat lortzea ikastola honetan (ez gara ari pertsonen gaitasunaz, zuzendariak horretarako esperientzia eta gogoak baditu,



erakundeak bere barnean abian jarri beharreko dinamikaz baino), kudeaketa-kontrolerako tresna formal integralak martxan jartzeko.

### 57. taula

C kasua: AKIren 2. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>2. blokea: ikasleak</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea							X
Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekiko asebetetzea							X
Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea							X
Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea							X
Ebaluazio sistemekin asebetetzea							X
Instalakuntza eta ekipamenduekin asebetetzea						X	
Haur hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %						X	
Lehen hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %						X	
Bigarren hezkuntza gainditu duten ikasleak %						X	
Batxilergoa gainditu duten ikasleen portzentajea %	X						
Selektibitatea gainditu duten ikasleen portzentajea %	X						
Selektibitatean ikasleek ateratako bataz-besteko nota	X						

### 58. taula

C kasua: AKIren 2. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>1. blokea: ikasleak</b>	
1	Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea
2	Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuekin asebetetzea
3	Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea
4	Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea asebetetzea
5	Ebaluazio sistemekin asebetetzea
<b>2. blokea: Gurasoak</b>	
6	Zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?
7	Kooperatibaren batzar nagusian parte-hartze portzentajea
8	Gurasoek egindako proposamen kopurua
9	Gurasoen kexa kopurua
10	Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin
11	Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin

<b>3. blokea: Gizartea</b>	
12	Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak
13	Kanpoko eragileei eskainitako lekuak
14	Praktikak egiten dituzten ikasleen portzentajea %
15	Zenbat agertzen den Ikastola komunikabideetan
16	Eragile sozialen jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak
<b>4. blokea: Ekonomia</b>	
17	Likidezia (aktibo korrontea / pasibo korrontea)
18	Maniobra fondoa (aktibo korrontea - pasibo korrontea)
19	Cash Flow (urteko emaitza + amortizazioak + hornikuntzak)
20	Lortutako diru-laguntzak %
21	Autofinantzaketa maila %
<b>5. blokea: prozesuak</b>	
22	IKT alorrean egindako inbertsioak %
23	Tutoretza eta orientaziorako ordutegiaren antolakuntzarekin asebetetzea
24	Eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa
25	Familiaren eta ikastolaren arteko komunikazioaren balorazioa
26	Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak %
<b>6. blokea: ikasi eta hobetu</b>	
27	Langileen asebetetze orokorra
28	Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak
29	Langileen inplikazio eta motibazio maila
30	Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak
31	Langileek proposatutako ideia eta proiektu kopurua

#### 4.4. D KASUA

2018ko abenduaren 5ean, Nafarroako ikastola baten zuzendariari egin genion elkarrizketa. Beste elkarrizketak bezala, ordu beteko saioa izan zen, gutxi gorabehera. 18 urte eman ditu zuzendaria irakasle gisa Ikastolan, eta azken 4ak ikastolaren zuzendari gisa. Kargua 4 urtean behin berritzen du Artezkaritza Kontseiluak. Izendapenezko kargua da, beraz. Gurasoen kooperatiba honen bazkidea da eta ikastola horretako ikasle ohia ez bada ere, beste ikastola baten ikasketak burutu zituen. Aurreko zuzendari guztiak bezalaxe, inplikazio handikoa Ikastolen mugimenduarekiko.

Gure ikerketarako interesgarria dena: prestakuntzaz ingeniari industrialala da, baina eskarmentua dauka enpresen kudeaketaren alorrean. Aurreko kasuan bezalaxe, honek aukera asko sortzen ditu gu planteatzen ari garen tresna moduko bat aplikatzerako orduan.

Ikastolari dagokionez, 670 ikasle dituen kooperatiba bat da, 80 langileekin, horietatik 50 irakasleak. Kudeaketa ekonomiko-finantzarioan bi pertsona eta beste 3 lan administratiboak egiteko. Ikastolaren tamainarako atal administratibo sendoa dutela dirudi. Hau garrantzitsua da kudeaketa-kontrolerako tresna garatuago bat martxan jartzeko. Esan bezala, Nafarroako herri batean kokatzen da ikastola, zehazki, 14.000 biztanle inguru dituen herri batean. Aurrekontua 2.800.000 eurokoa da. Tamaina aldetik, bere herrian erreferentea den hezkuntza zentroa da D kasu honetan ikertu dugun ikastola.

Kudeaketa ekonomiko-finantzarioari dagokionez, urtean behin soilik aurkezten zaizkio kontuak Artezkaritza Kontseiluari. Ez da kostuen azterketarik gauzatzen. Kontabilitatearen azterketa kontabilitate “historikoan”, hau da, ikastolaren garapenaren ezagupen historikoan eta “intuizioan” oinarritzen da, zuzendariaren esanetan.

#### 59. taula

D kasua: elkarrizketatutako pertsonen ezaugarriak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Elkarrizketatu kopurua	1
Sexua	Gizona
Ikastolan emandako urte kopurua	18
Kargua	Zuzendaria
Karguan emandako urteak	4
Karguan egoteko gehienezko urte kopurua?	4
Izendapenezko kargua?	Bai
Bazkidea?	Bai (gurasoa)
Ikasle ohia?	Ez (baina bai beste ikastola batena)
Erakundeen kudeaketan prestakuntzarik?	Bai (Ingeniaritza industrialaz gain)

Aurrekontuaren diseinu eta kontrolari dagokionez, aurrekontuak ez du kostuen araberako zehaztasun mailarik (jardueraren arabera edo zikloaren arabera). Hala ere, zuzendariak parte-hartzean oinarritutako aurrekontuen kudeaketa abian jarri nahi du,

“kontrol partekatua” gauzatu: sail edo departamentu bakoitzak arduradun bat izatea, pertsona horrek aurrekontuaren diseinuan eta kontrolean erabaki ahalmena izan dezan.

#### 60. taula

D kasua: ikastolaren ezaugarriak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Ikastolaren ikasle kopurua	670
Ikastolaren langile kopurua	80
Irakasle kopurua	50
Kudeaketa ekonomikoan lanean dauden pertsonak	2
Kudeaketan-administrazioan lanean dauden pertsonak	3
Kanpo kontratazioak (pertsona kopurua)	5 (sukaldea)
Ikastolaren sortze data	1970
Kokagunea (biztanle kopurua)	14.000
Aurrekontua	2.800.000 euro
Aktiboa	Datua faltan

#### 61. taula

D kasua: kudeaketa ekonomiko-finantzarioa  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Noiz aurkezten zaizkio datuak Artezkaritza Kontseiluari	Urtean behin
Kostuen azterketarik egiten al da?	Ez
Aurrekontuen zehaztapen maila	Ez (baina atal hau hobetzeko asmoarekin)
Noiz kontrolatzen dira aurrekontuaren desbiderakuntzak?	Urtean behin

Erabateko kalitatearen kudeaketari dagokionez, deigarria da kudeaketa ekonomiko-finantzarioa erabat garatua ez duen erakunde batek (ikus kostuen kontabilitatean eta aurrekontuaren kontabilitatean duen garapen oinarritzkoa), zelan izan dezakeen horren garatua kalitatearen esparru hori. Ikastola honek EFQM eredua erabiltzen du eta ziurtagiria badu. Eredua hau aukeratzearen jatorria, aurreko zuzendariaren datua: zuzendari horrek EFQM ereduan sinisten zuen erabat, ikastolaren

emaitzak hobetzeko tresna gisa. Oraingo zuzendaria ere bide beretik eraman du ikastolaren kudeaketa, bereizgarri batekin: berak badaki eredu hori ezin duela erakundearen ohiko kudeaketan erabili. Bere esanetan, “paper lar”. Ez du adierazleen sistema finko eta erabilgarri bat kudeaketaren kontrol egokia gauzatzeko, konplexutasun handiegia dauka EFQM eredu horrek.

## 62. taula

D kasuko Erabateko Kalitatearen Kudeaketa ereduak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Erabateko Kalitatea Kudeatzeko eredurik?	Bai
Zein?	EFQM eredia
Ziurtagiririk?	Bai
Erabateko Kalitatearekin lotutako adierazleen sistemarik erabiltzen ahal duzue kudeaketarako?	Ez (tresna bat behar dute)

Beraz, kudeaketaren kontrolaren esparruan sartzen gara: zuzendariaren esatena, 4 urteko plana, urteko plana eta hiru hilabeteko garapena kontrolatzen dute, EFQM ereduaren bitartez. Sistema horrek adierazle asko erabiltzen ditu, 80 bat adierazle, gutxi gorabehera. 80 horietatik adierazle monetarioek oso pisu txikia dute. Gehienak kualitatiboak edo kuantitatibo ez monetarioak dira.

Elkarrizketaren atal deskribatzailea bukatuta, atal proposatzailera pasa behar: AKI-rako proposatzen ditugun adierazleen baloraziora. 7. blokeari dagokionez (ikasi eta hobetu), langileen asebetetze orokorra izan da baloratuena: zuzendariaren ustez, galdetegi bitartez ebaluatu beharko litzateke eta zenbait kasutan elkarrizketen bitartez. Ondoren, puntuazio berberarekin, langileengan inbertitutako prestakuntza orduak: hemen ere iradokizun bat, orduak baino (kuantitatiboa), asebetetzea neurtzea (galdetegi edo elkarrizketekin). Ondoren, “oso garrantzitsutzat” jotakoak: norberaren lana baloratzea (galdetegi edo elkarrizketekin), langileen inplikazioa (“arazoak neurtzeko, ebaluazioa ahalik eta objektiboena izan behar du”) eta azkenik, prozesuen jabe diren langileen portzentajea (lidergoarekin lotzen du).

### 63. taula

D kasuko Kudeaketa Estrategikorako Adierazleen Sistemak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Adierazleen sistematik?	Bai
Adierazle kopurua	80
Zenbat adierazle monetario?	Oso pisu txikia
Zenbat adierazle kooperatibo?	Daturik ez
Zenbat adierazle sozial?	Daturik ez

### 64. taula

D kasua: AKIren 7. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

7. blokea: ikasi eta hobetu	1	2	3	4	5	6	7
Langileen asebetetze orokorra							X
Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak %		X					
Langileen inplikazio eta motibazio maila						X	
Norberaren lana baloratzea						X	
Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak							X
Prozesuen jabe diren langileak %						X	
Langileek proposatutako ideiak eta proiektu kopurua					X		

Prozesuen kasuan (6. blokea), 6 adierazle aukeratu ditu (atal honi eman dion garrantziaren erakusle). Ezinbestekoak, ikasketa prozesuarekiko asebetetze maila eta familiekin ikastolak duen komunikazioaren balorazioa. Oso garrantzitsuak, hurrengo lau adierazleak: ikasleek eta gurasoek egin eta onartutako proposamen kopurua ("benetan kontutan hartu diren" jakin behar), hobekuntza taldeetan sartutako orduak pertsonako, tutoretza/orientazio zerbitzuaren antolakuntza eta azkenik, berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua (proiektuaren kalitatea kontutan hartu behar, "kuantitatiboegia"). Zuzendaria erabat baztertu ditu blokearen lehendabiziko bi adierazleak: inbertsioak (adierazle monetarioa) ez dira adierazle egokiak berrikuntzan egindako ahaleginak eta jasotako emaitzak neurtzeko.

**65. taula**

D kasua: AKIren 6. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>6. blokea: prozesuak</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
IKT alorrean egindako inbertsioak		X					
Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak %		X					
Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua						X	
Ikasketa prozesuekiko asebetetze maila							X
Tutoretza eta orientaziorako ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa						X	
Eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa					X		
Hobekuntza orduak sartutako orduak pertsonako						X	
Familiaren eta ikastolaren arteko komunikazioa							X
Ikasleek eta familiekin egindako eta onartutako proposamenak %						X	

Atal ekonomikoari dagokionez (5. blokea), 6 adierazle aukeratu ditu: ezinbestekoak, aurrekontuaren kontrola gauzatzen duten adierazleak (sarrera eta gastuak) eta oso garrantzitsuak, altxortegiaren kontrolarekin harremana duten adierazleak. Beharbada, atal ekonomiko-finantzarioari bultzada bat ematearen asmoagatik.

**66. taula**

D kasua: AKIren 5. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>5. blokea: ekonomia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Likidezia (aktibo korrontea / pasibo korrontea)						X	
Maniobra fondoa (aktibo korrontea - pasibo korrontea)						X	
Cash Flow (urteko emaitza + amortizazioa + hornidura)						X	
Zorpetze ratioa (pasiboa / ondare garbia)						X	
Lortutako diru-laguntza %		X					
Autofinantzaketa sarrera guztiekiko %		X					
Finantza autonomia (fondo propioak / aktibo osoa)		X					
Gastuetan desbiderakuntzak %							X
Sarreretan desbiderakuntzak %							X

Bitartekoak diren blokeak aztertu ondoren, Gizartearengan izandako emaitzak neurtuko duen 5. blokeari helduko diogu: ezinbestekoa, herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak. Oso garrantzitsutzat, 4 adierazle hartzen ditu kontutan: kanpoko eragileei eskainitako lekuak, kulturaren transmisioan egindako lanak eta azkenik, ikastola zenbat agertzen den komunikabideetan. Adierazgarria, zuzendariaren hitzak adierazle kualitatiboak edo neurtzeko zailak ikustean: “adierazleak operatibizatu behar ditugu... zelan neurtu behar dira aldagai horiek?”.

#### 67. taula

D kasua: AKIren 4. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

4. blokea: gizartea	1	2	3	4	5	6	7
Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak							X
Kanpoko eragileei eskainitako lekuak						X	
Praktikak egin dituzten ikasleen portzentajea							
Kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana						X	
Eragile sozialen asebetetze maila						X	
Sare sozialetan izandako bisita kopurua			X				
Zenbat agertzen den ikastola komunikabideetan						X	
Eragile sozialetan jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak					X		

Gurasoei dagokienez (4. blokea), ezinbestekotzat: batzar nagusietan parte hartzea (adierazle “kooperatiboa”) eta gurasoen asebetetzea ikaslearen aldagai kualitatiboekiko (poztasuna, motibazioa, irakaslearekiko...). Eta “oso garrantzitsutzat”, gurasoen parte-hartzea neurtzen duten adierazleak: proposamen kopurua, kexa kopurua, hobekuntza taldeetan parte hartzen duten gurasoak (lan taldeetan). 7 adierazle aukeratu ditu.

Ikasleen kasuan (2. blokea), 6 adierazle aukeratu ditu zuzendariak: ezinbestekoak, eta beste ikastolekin alderatuta, adierazle kuantitatiboak, zehazki, haur-, lehen eta bigarren hezkuntza gainditu dutenen ikasleen portzentajea. Ondoren, “oso garrantzitsutzat” jo ditu ikasle eta irakasleen arteko harremanak, baliabide metodologikoekin asebetetzea eta azkenik, instalakuntza eta ekipamenduekin asebetetzea. Gainontzekoak, baztertuta: batxilergoa ez da ematen ikastolan eta



bestetik, “balioetan oinarritutako ikaskuntza” konpetentzian oinarrituta egon beharko litzateke.

### 68. taula

D kasua: AKIren 3. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>3. blokea: gurasoak</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Kooperatiben batzar nagusian parte-hartze portzentajea							X
Gurasoek egindako proposamen kopurua						X	
Gurasoen kexa kopurua						X	
Hobekuntza taldeetan parte hartzen duten gurasoen portzentajea						X	
Familien fideltasuna					X		
Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko							X
Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin							X
Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin							X
Seme-alaben ikasketa mailarekin asebetetzea					X		

### 69. taula

D kasua: AKIren 2. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>2. blokea: ikasleak</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea						X	
Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekiko asebetetzea					X		
Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea					X		
Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea						X	
Ebaluazio sistemekin asebetetzea			X				
Instalakuntza eta ekipamenduekin asebetetzea						X	
Haur hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %							X
Lehen hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %							X
Bigarren hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %							X

Azkenik, aipatzekoa lehen blokea, “Gurasoak: zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?”, ez duela adierazle multzo gisa ulertzen, gurasoen alorreko ezinbesteko adierazle bat baizik, aurreko ikastolek bezala.

Ikastola honen kasua berezitasunak baditu: “EFQM eredua abian duen eta kudeaketaren kontrolerako tresna sintetikoago baten bila dagoen ikastola”. Deigarria 35 adierazle aukeratu izana. Arrazoi posibleak: zuzendariaren ezaugarri pertsonalak (ingeniari industrialak) eta erakundearen esperientzia EFQM ereduari.

## 70. Taula

D kasua: elkarrizketatuek adostutako AKIa  
(iturria: norberak egina)

<b>1. blokea: ikasleak</b>	
1	Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea
2	Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea
3	Instalakuntza eta ekipamenduekin asebetetzea
4	Haur hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea
5	Lehen hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea
6	Bigarren hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea
<b>2. blokea: Gurasoak</b>	
7	Kooperatibaren batzar nagusian parte-hartze portzentajea
8	Gurasoek egindako proposamen kopurua
9	Hobekuntza taldeetan parte hartzen duten gurasoen portzentajea %
10	Gurasoen kexa kopurua
11	Gurasoen asebetetze maila irakaslearekiko
12	Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin
13	Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin
<b>3. blokea: Gizartea</b>	
14	Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak
15	Kanpoko eragileei eskainitako lekuak
16	Kultura transmisioan Ikastolak egiten duen lana
17	Eragile sozialen asebetetzea
18	Zenbat agertzen den Ikastola komunikabideetan

<b>4. blokea: Ekonomia</b>	
19	Likidezia (aktibo korrontea / pasibo korrontea)
20	Maniobra fondoa (aktibo korrontea - pasibo korrontea)
21	Cash Flow (urteko emaitza + amortizazioak + hornikuntzak)
22	Zorpetze ratioa (pasiboa / ondare garbia)
23	Sarrereren desbiderakuntza %
24	Gastuen desbiderakuntza %
<b>5. blokea: prozesuak</b>	
25	Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektuak
26	Ikasketa prozesuarekiko asebetetze
27	Tutoretza eta orientaziorako ordutegiaren antolakuntzarekin asebetetzea
28	Hobekuntza taldeetan parte hartzen duten gurasoen portzentajea %
29	Familiaren eta ikastolaren arteko komunikazioaren balorazioa
30	Ikasleek eta familiekin egindako eta onartutako proposamenak %
<b>6. blokea: ikasi eta hobetu</b>	
31	Langileen asebetetze orokorra
32	Langileen inplikazio eta motibazio maila
33	Norberaren lana baloratzea
34	Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak
35	Langileek proposatutako ideia eta proiektu kopurua

## 4.5. E KASUA

Azkeneko kasuan, Gipuzkoa aldeko ikastola batera abiatu ginen 2018ko abenduaren 18an, bertako zuzendariari ordu bete baino gehiagoko elkarrizketa bat egitera. Gizonezkoa, 26 urte baino gehiago eman ditu ikastolan irakasle. 3 urte eman ditu karguan, Artekaitza Kontseiluaren izendapenez. Barne Araudiak ez du mugarik jartzen karguaren iraupenerako. Horrez gain, ikastolako bazkidea da (guraso bezala, izan ere erabiltzaileen kooperatiba da). Ez da ikasle ohia. Enpresa kudeaketaren alorrean prestakuntza berezia dauka (moduluak eta ikastaro bereziak edo espezializatuak), nahiz eta bete ezagutza alorra magisteritza izan.

Ikastolari dagokionez, orain arte elkarrizketetan aztertutako ikastolarik handiena da, ikasleen aldetik behintzat (898 ikasle). Kudeaketa ekonomiko-finantzarioan pertsona bat bakarrik eta beste bi kudeaketa administratiboan (nahiz eta hirugarren bat kontratatu nahi duten). Azpikontratazioari dagokionez, jangela, autobusa eta

aholkularitza laborala. Ikastola, 1969an sortua, 100.000 biztanle baino gehiagoko herri batean kokatua dago, eta Gipuzkoa izanda, argi dago hiriburuan kokatua dagoela ikastola hori. Ikastolaren tamaina finantzarioari dagokionez, espresuki ez du daturik eman nahi izan.

#### 71. taula

E kasua: elkarrizketatutako pertsonen ezaugarriak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Elkarrizketatu kopurua	1
Sexua	gizona
Ikastolan emandako urte kopurua	26
Kargua	zuzendaria
Karguan emandako urteak	3
Karguan egoteko gehienezko urte kopurua?	Ez dago gehienezko urte kopurua
Izendapenezko kargua?	bai
Bazkidea?	bai
Ikasle ohia?	ez
Erakundeen kudeaketan prestakuntzarik?	Bai (ikastaro espezializatuak)

#### 72. taula

E kasua: ikastolaren ezaugarriak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Ikastolaren ikasle kopurua	898
Ikastolaren langile kopurua	56
Irakasle kopurua	52
Kudeaketa ekonomikoan lanean dauden pertsonak	1
Kudeaketan-administrazioan lanean dauden pertsonak	2
Kanpo kontratazioak (pertsona kopurua)	Jangela autobusa eta aholkularitza laborala
Ikastolaren sortze data	1968
Kokagunea (biztanle kopurua)	100.000tik gora
Aurrekontua	Ez du daturik eman nahi izan
Aktiboa	Ez du daturik eman nahi izan

Kudeaketa ekonomiko finantzarioari dagokionez, 3 hilabetean behin aurkezten dizkie datuak Artezkaritza Kontseiluari: kostuen kontabilitatearen arabera sailkatzen dute informazio ekonomiko hori, hau da, “arloan arabera” (akademikoa, zerbitzuak, azpiegitura...). Aurrekontuak zehaztaperen maila hori dauka eta kontabilitate historikoan gertatzen den bezala, 3 hilabetean behin egiten da aurrekontuaren desbiderakuntzen azterketa. Ikusten denez, kudeaketa ekonomiko-finantzarioak oinarri sendoak dauzkate.

Erabateko Kalitatearen Kudeaketari dagokionez, hasieran batean EFQM eredia erabiltzen bazuten ere, gaur egun Euskaliten Kudeaketa Aurreratuaren eredia erabiltzen dute, ikastolaren tamainarekin bat egiten duen eredia. Ziurtagiriak badituzte, Euskaliten zilarrezko eta urrezko Q sariak, zehazki. Gure lanarekin lotuta, adierazleren sistemarik erabiltzen ote duten galdetzen diegu. Hori baita guretzat eredu horietatik jaso dezakegun erabilgarritasunik handiena. Zehazki, adierazleak erabiltzen dituzte kudeaketa estrategikoa gauzatzeko.

Kudeaketaren kontrola egiteko (estrategiaren kudeaketa, bere hitzetan), adierazle sistema bat erabiltzen dute. Ez da sistema zehatz bat, hau da, “taula” zehatz bat, hainbat artxibotan dauden adierazleen multzoak baizik. Kopuruari buruz galdetzean, “asko, prozesuaren arabera” erantzuten du. Horietatik, kopuru “minimoa” aldagai monetarioak kontrolatzeko, “kooperatiboei” buruz ez du daturik ematen, baina bai bestelakoen inguruan; adierazle sozialak horrela definitzen ditu: pedagogia, ikasleak, gurasoak, gizartea...

### 73. taula

E kasua: kudeaketa ekonomiko-finantzarioa  
(iturria: norberak egina)

<b>Galderak</b>	<b>Erantzunak</b>
Noiz aurkezten zaizkio datuak Artezkaritza Kontseiluari	3 hilabetean behin
Kostuen azterketarik egiten al da?	Bai, arloan arabera (akademikoa, zerbitzuak, azpiegitura...)
Aurrekontuen zehaztaperen maila	Bai, arloan arabera (akademikoa, zerbitzuak, azpiegitura...)
Noiz kontrolatzen dira aurrekontuaren desbiderakuntzak	3 hilabetean behin

#### 74. taula

E kasuko Erabateko Kalitatearen Kudeaketa ereduak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Erabateko Kalitatea Kudeatzeko eredurik?	Bai
Zein?	EFQM hasieran eta Euskaliten Kudeaketa Aurreratua orain
Ziurtagiririk?	Zilarrezko eta urrezko Q
Erabateko Kalitatearekin lotutako adierazleen sistematik erabiltzen ahal duzue kudeaketarako?	Estrategiaren kudeaketan

#### 75. taula

E kasuko Kudeaketa Estrategikorako Adierazleen Sistemak  
(iturria: norberak egina)

Galderak	Erantzunak
Adierazleen sistematik?	Bai
Adierazle kopurua	“Askok! Prozesuaren arabera”
Zenbate adierazle monetario?	“Minimoa”
Zenbat adierazle kooperatibo?	Daturik ez
Zenbat adierazle sozial?	Daturik ez (pedagogia, ikasleak, gurasoak, gizartea...)

Ikastolaren inguruko datuak zehaztuta, balizko agente-koadro integral baten inguruko galderak aurkezten dizkiogu zuzendariari: adierazleen balorazioa. 7. blokeari dagokionez, zuzendariak adierazle guztiak aukeratzeko dituen, hau da, 8 adierazleak. Ikasi eta hobetu atalari berebiziko garrantzia eman dio. Zuzendariak adierazle berri bat sartu du: “kultura transmisioa langile berriei” izenekoa.

Prozesuen atalean (6. blokea), 5 adierazle aukeratu ditu: ezinbestekoak, IKT alorrean egindako inbertsioak, berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak eta familia eta ikastolaren arteko komunikazioaren balorazioa. “Oso garrantzitsutzat” ikasketa prozesuarekiko asebetetze maila eta ikasleek zein familiek egindako eta onartutako proposamenak. Iradokizun bezala: hobekuntza taldeetan sartutako orduak neurtzeko zailtasunak daudela esaten du; bestetik, “berrikuntza pedagogikoa” kontzeptua zehaztugabea dela esaten du.

**76. taula**

E kasua: AKIren 2. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>7. blokea: ikasi eta hobetu</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Langileen asebetetze orokorra							X
Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak %							X
Langileen inplikazio eta motibazio maila							X
Norberaren lana baloratzea							X
Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak							X
Prozesuen jabe diren langileak %							X
Langileek proposatutako ideiak eta proiektu kopurua							X

**77. taula**

E kasua: AKIren 6. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>6. blokea: prozesuak</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
IKT alorrean egindako inbertsioak							X
Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak %							X
Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua			X				
Ikasketa prozesuekiko asebetetze maila						X	
Tutoretza eta orientaziorako ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa			X				
Eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa			X				
Hobekuntza orduak sartutako orduak pertsonako		X					
Familiaren eta ikastolaren arteko komunikazioa							X
Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak %						X	

Nahiz eta elkarrizketaren lehen zati deskribatzailean, adierazle monetarioak edo ekonomi-finantzarioak lehentasunezkoak ez direla esan, bloke ekonomikoan 6 adierazle aukeratu ditu ezinbestekotzat. Altxortegiarekin lotutakoez gain (likidezia, maniobra fondoak, zorpetze ratioa), bestelakoak ere aukeratu ditu (lortutako diru-laguntzak, autofinantzaketa eta finantza autonomia). *Cash Flow* delakoa eta aurrekontuaren desbiderakuntzekin lotutakoak “oso garrantzitsutzat” jo ditu, baina ez ditu aukeratu (bestela 9 adierazleak aukeratuko genituzke).

**78. taula**

E kasua: AKIren 5. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>5. blokea: ekonomia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Likidezia (aktibo korrontea / pasibo korrontea)							X
Maniobra fondoa (aktibo korrontea - pasibo korrontea)							X
<i>Cash Flow</i> (urteko emaitza + amortizazioa + hornidura)						X	
Zorpetze ratioa (pasiboa / ondare garbia)							X
Lortutako diru-laguntza %							X
Autofinantzaketa sarrera guztiekiko %							X
Finantza autonomia (fondo propioak / aktibo osoa)							X
Gastuetan desbiderapenak %						X	
Sarreretan desbiderapenak %						X	

Ikasketa eta hobekuntzan, prozesuetan eta alor ekonomikoan izandako jarrera (“adierazle guztiak dira garrantzitsuak”) aldatu, eta gizartean 3 adierazle bakarrik jotzen du ezinbestekotzat (eta horiek aukeratu ditu AKIn txertatzeko): kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana, eragile sozialen asebetetze maila eta azkenik, zenbat agertzen den ikastola komunikabideetan.

**79. taula**

E kasua: AKIren 4. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>4. blokea: gizartea</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak					X		
Kanpoko eragileei eskainitako lekuak					X		
Praktikak egin dituzten ikasleen portzentajea					X		
Kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana							X
Eragile sozialen asebetetze maila							X
Sare sozialetan izandako bisita kopurua					X		
Zenbat agertzen den ikastola komunikabideetan							X
Eragile sozialetan jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak						X	



### 80. taula

E kasua: AKIren 3. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

3. blokea: gurasoak	1	2	3	4	5	6	7
Kooperatiben batzar nagusian parte-hartze portzentajea					X		
Gurasoek egindako proposamen kopurua					X		
Gurasoen kexa kopurua							X
Hobekuntza taldeetan parte hartzen duten gurasoen portzentajea					X		
Familien fideltasuna							X
Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko							X
Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin							X
Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin							X
Seme-alaben ikasketa mailarekin asebetetzea							X

Gurasoen atalean (3. blokea), aukeraketa zehatza eta argia egin du: familien fideltasuna eta gurasoen kexa kopuruaz gain, gurasoen asebetetze maila aukeratzen ditu: irakaslearekiko, ikasleen motibazio eta poztasunarekiko, ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekiko eta seme-alaben ikasketa mailarekiko. 6 Adierazle gurasoen alorrean.

Ikasleen alorrean, 9 adierazle aukeratu ditu: asebetetzea neurtzen duten adierazleez gain (ikasle/irakasle harremana, balioetan oinarritutako irakaskuntza prozesuarekiko, ebaluazio sistemekin asebetetzea), emaitza akademiko soiletan 6 adierazle aukeratu ditu (gainditu duten ikasleen portzentajea eta unibertsitaterako sarbide probaren batz-beste nota).

Lehen blokeari dagokionez, aurreko kasuetan bezala egitea erabaki dugu: gurasoen blokean txertatu adierazle gisa (aukeren artean, "hezkuntza kalitatea" izenekoa sartu du). Gauzak horrela, 38 adierazle dituen AKIa osatzea lortu dugu, orain arte proposatutako AKIrik handiena. Ikasleen blokeak eta prozesuen blokeak duen pisua nabarmendu dezakegu. Kasu hau definitu beharko bagenu: "AKI sintetiko batean interesa izan dezakeen baina bere Kudeaketa Aurreratuaren Ereduak eskaintzen dizkion tresnekin konfiantza duen ikastola". Edonola ere, gure ustez ikastola horrek ez dauka bere kudeaketa-kontrolatzeko tresna sintetiko, erraz eta praktiko bat eskura.

**81. taula**

E kasua: AKIren 3. blokearen balorazioa  
(iturria: norberak egina)

<b>2. blokea: ikasleak</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea							X
Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekiko asebetetzea							X
Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea						X	
Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea						X	
Ebaluazio sistemekin asebetetzea							X
Instalakuntza eta ekipamenduekin asebetetzea						X	
Haur hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %							X
Lehen hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %							X
Bigarren hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %							X
Batxilergoa gainditu duten ikasleen portzentajea %							X
Selektibitatea gainditu dutenen ikasleen portzentajea %							X
Selektibitatean ikasleek ateratako batz-besteoko nota							X

**82. taula**

E kasua: elkarrizketatuak aukeratuko AKIa  
(iturria: norberak egina)

<b>1. blokea: ikasleak</b>	
1	Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea
2	Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekiko asebetetzea
3	Ebaluazio sistemekin asebetetzea
4	Haur hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea
5	Lehen hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea
6	Bigarren hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea
7	Batxilergoa gainditu duten ikasleen portzentajea %
8	Selektibitatea gainditu dutenen ikasleen portzentajea %
9	Selektibitatean ikasleek ateratako batz-besteoko nota

<b>2. blokea: Gurasoak</b>	
10	Kooperatiben batzar nagusian parte-hartze portzentajea
11	Gurasoen kexa kopurua
12	Familien fideltasuna
13	Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko
14	Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin
15	Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin
16	Seme-alaben ikasketa mailarekin asebetetzea
<b>3. blokea: Gizartea</b>	
17	Kultura transmisioan Ikastolak egiten duen lana
18	Eragile sozialen asebetetzea
19	Zenbat agertzen den Ikastola komunikabideetan
<b>4. blokea: Ekonomia</b>	
20	Likidezia (aktibo korrontea / pasibo korrontea)
21	Maniobra fondoak (aktibo korrontea - pasibo korrontea)
22	Zorpetze ratioa (pasiboa / ondare garbia)
23	Lortutako diru-laguntza %
24	Autofinantzaketa sarrera guztiekiko %
25	Finantza autonomia (fondo propioak / aktibo osoa)
<b>5. blokea: prozesuak</b>	
26	IKT alorrean egindako inbertsioak
27	Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak %
28	Ikasketa prozesuekiko asebetetze maila
29	Familiaren eta ikastolaren arteko komunikazioa
30	Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak %
<b>6. blokea: ikasi eta hobetu</b>	
31	Langileen asebetetze orokorra
32	Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak %
33	Langileen inplikazio eta motibazio maila
34	Norberaren lana baloratzea
35	Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak
36	Prozesuen jabe diren langileak %
37	Langileek proposatutako ideiak eta proiektu kopurua
38	Langileek proposatutako ideiak eta proiektu kopurua

## 4.6. ELKARRIZKETATIK ERATORRITAKO AGINTE-KOADRO INTEGRALA

3. fase honetan metodologia kualitatibo zehatza erabili dugu: ikastoletako arduradun gorenekin elkarrizketa sakonak. Metodologia honen helburua ikastolen esperientzia modu erabat sakonean ezagutzea da, bai ikuspegi esplikatzaile eta baloratzaile batetik (gaur egungo egoera deskribatzea eta baloratzea), bai ikuspegi proposatzaile batetik (etorkizunera begira zer proposatzen duten).

Elkarrizketen atal deskribatzailean argi ikusi dugu ikastolen mugimenduan dagoen aniztasuna. Ikastolek kudeaketa maila desberdinak dauzkate:

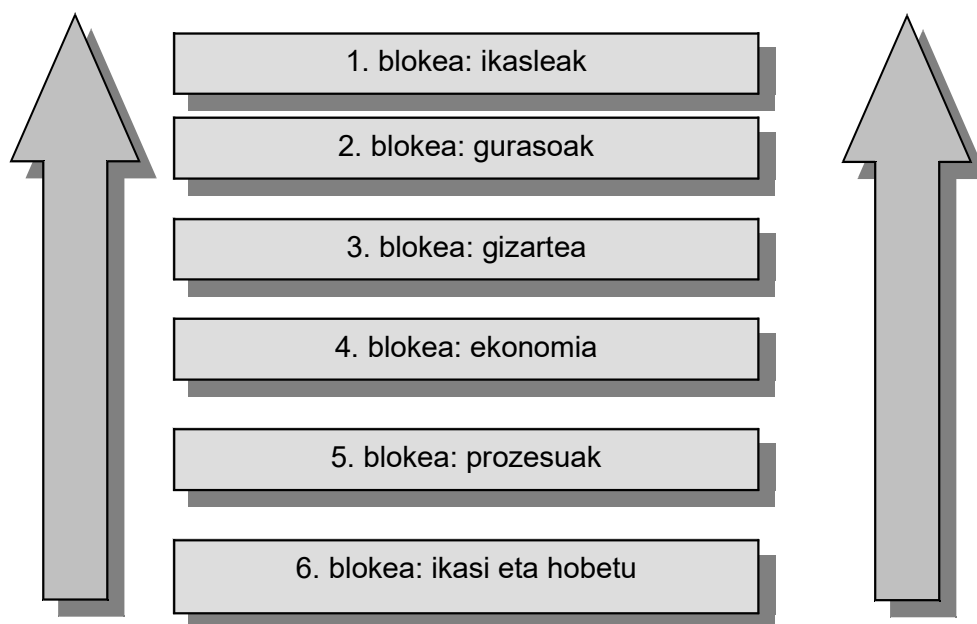
- Hasteko, argi ikus daiteke ezaugarri hori erakundeen kudeaketa ekonomiko-finantzarioan. Zenbait ikastolek oso modu oinarrizkoan aplikatzen dituzte beraien informazio ekonomiko-finantzariorako sistema formalizatuak (kontabilitatea): esate baterako, C eta D kasuak. Beste ikastolek, atal hori oso modu profesionalean erabiltzen dute kudeaketa-kontrolerako sistema ekonomiko-finantzarioak (kostuen kontabilitatea eta aurrekontuen kontabilitatea). Kasu paradigmaticoa, E kasua izan daiteke, nahiz eta A eta B kasuak ere, maila berean egon.
- Erabateko kalitateari dagokionez, adierazgarria da Ikastolen mugimenduaren barruan kalitateak duen garrantzia eta bere kudeaketak duen hedapena. C kasuan bakarrik ez da erabiltzen horrelako sistemarik, nahiz eta zuzendariak horien inguruko ezagutza eta trebakuntza izan (etorkizunerako bermea). Beste kasu guztietan, Erabateko Kalitatea kudeatzeko ereduak erabiltzen dira. A kasuan, eredu sinpleagoa eta hezkuntzari lotuta (KEI eredu). B eta E kasuetan, EFQM ereduarekin hasi eta orain Euskalit-en Kudeaketa Aurreratuaren eredu erabiltzen dute. D kasuan, EFQM eredu erabiltzen dute, nahiz eta kudeaketa-kontrol ekonomiko-finantzarioan oinarrizko tresna erabili (finantza-kontabilitate historikoa).
- Estrategiaren kudeaketa-kontrolaren inguruan, B kasua da aurreratuen dagoena, izan ere praktikan AKI bezalako tresna sintetiko eta estrategiko bat erabiltzen dute. Beste ikastolekin alderatzeko aukera nabarmentzen dute. A kasuan, tresna hori lortzeko (haien neurri egindako AKI bat, alegia) aholkularitza baten zerbitzuak kontratatu dituzte. C kasua begi onez ikusiko luke tresna horren

erabilera. D kasuan, EFQM eredia sinplifikatzeko modu bat izan daiteke AKI hori. E kasuan, EFQM eredian trebakuntza sakona duen ikastolaren kasuan, positiboa izan daiteke horrelako tresna bat izatea, izan ere, ez dugu uste adierazle sistema estrategiko, integral eta sintetiko zehatzik dutenik.

Esan beharra dago, elkarrizketatu guztiek agertu dutela, bai interesa adierazle sistema integral zehatz batekiko (nahiz eta A eta B kasuetan tresna hori daukaten edo lortze bidean dauden), bai beharrezkotasuna beste ikastolekin alderatzeko.

Gauzak horrela, atal proposatzailean diseinatu dituzten AKIak alderatu ditugu eta batz-bestekeo bat atera, inguruabar geografiko eta kulturak desberdinak (kudeaketaren alorrean) dituzten 5 ikastola hauen iritziak jasoz. Lehen alderaketa batean 2. fase kuantitatiboren emaitzetatik, honako ondorio zuzena ateratzen dugu: lehen blokea desagertu eta Gurasoen blokean integratzen da, ez bloke gisa, baizik eta adierazle bakar bat bezala.

Ondorioz, 6 bloke dituen AKI bat lortu dugu, bloke bakoitzak 5 adierazle izanik: guztira, 30 adierazle dituen sistema bat lortuz.



## **25. irudia**

Ikastolentzat diseinatutako behin-behineko AKIren egitura  
(iturria: norberak egin)

Fase kuantitatibotik ateratako AKItik alderatuta:

- Bloke eta adierazle kopurua: esan bezala, bloke bat gutxiago (1. blokea zena: zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?) eta 5 adierazletan murriztu dugu AKIa. Tresna sintetikoagoa da orain. Amaia Gutiérrez-ek eta Jose Luis Sukiak proposatutako hobekuntzekin bat egiten du egitura berri honek: bloke gutxiago eta adierazle gutxiago, nahiz eta beraiek proposatutako kopurura heldu ez (ikus 12.4. atala).
- Adierazleak: kopuruaz gain, adierazleen izaera aztertu behar dugu. 10 adierazle desberdin aukeratu dituzte elkarrizketatuek. Hurrenez hurren, hauek dira atal honetan zehaztu dugun AKIak izan dituen berrikuntzak, blokeen arabera:
  - 1. blokea (ikasleak): ikasleen kasuan, ebaluazio sistemen gaineko asebetetzea baztertu eta bigarren hezkuntza gainditu dutenen ikasleen portzentajea izeneko adierazlea hobetsi dute.
  - 2. blokea (gurasoak): galdetegian lehen blokea zena (zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?), adierazle bihurtu da eta bere ordeztan, familien fideltasuna baztertu dute.
  - 3. blokea (gizartea): praktikak egiten dituzten ikasleak eta eragile sozialen asebetetzea baztertu eta haien ordeztan, kanpoko eragileei eskainitako lekuak eta ikastola zenbat agertzen den komunikabideetan.
  - 4. blokea (ekonomia): atal honetan hiru adierazle baztertu dituzte elkarrizketatuek (lortutako diru-laguntzak, autofinantzaketa eta finantza autonomia), likidezia eta aurrekontuen desbiderakuntzen kontrolaren alde.
  - 5. blokea (prozesuak): berrikuntza pedagogikoarekin lotutako adierazleak baztertu (elkarrizketatuen ustez, kontzeptu zaila zehaztu eta neurtzeko), eskola ordutegi, tutoretza eta orientazio zerbitzuen ordutegiaren balorazioaren alde.
  - 6. blokea (ikasi eta hobetu): berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileen portzentajea neurtzeko adierazlea baztertu eta langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak neurtzeko adierazlea hobesten dute elkarrizketatuek.

Laburbilduz, 3. fase kuantitatiboan zehaztutako ondorioak ez dira funtsean aldatu. Ikastolen mugimendua anitza da kudeaketaren kontrolaren trebakuntzaren ikuspegitik, baina orokorrean begi onez eta erabilgarri ikusten dute adierazleen sistema

integral bat mugimendu osorako, ikastolen arteko alderaketa egin ahal izateko baliagarria. Fase honetatik alde positiboa: blokeen egitura sinplifikatu dugu eta adierazle kopurua murriztu, aurreko fasean finkatutako adierazleen %71a berretsiz.

**83. taula**

Elkarrizketatuen balorazioa (iturria: norberak eginda)

<b>1. blokea: ikasleak</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Balorazioa</b>
1	Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea	6	7	7	6	7	6,6
2	Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekiko asebetetzea	4	4	7	5	7	5,4
3	Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea	5	4	7	5	6	5,4
4	Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea	7	7	7	6	6	6,6
5	Ebaluazio sistemekin asebetetzea	5	3	7	3	7	5
6	Instalakuntza eta ekipamenduekin asebetetzea	4	2	6	6	6	4,8
7	Haur hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %	1	0	6	7	7	4,2
8	Lehen hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %	2	1	6	7	7	4,6
9	Bigarren hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea	3	6	6	7	7	5,8
10	Batxilergoa gainditu duten ikasleen portzentajea %	1	6	1	1	7	3,2
11	Selektibitatea gainditu dutenen ikasleen portzentajea %	1	0	1	1	7	2
12	Selektibitatean ikasleek ateratako batz-beste nota	1	0	1	1	7	2
<b>2. blokea: Gurasoak</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Balorazioa</b>
13	Zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikasolan?	7	7	7	7	7	7
14	Kooperatiben batzar nagusian parte-hartze portzentajea	2	4	6	7	5	4,8
15	Gurasoek egindako proposamen kopurua	5	2	6	6	5	4,8
16	Gurasoen kexa kopurua	3	2	6	6	7	4,8
17	Hobekuntza taldeetan parte hartzen duten gurasoak %	4	4	1	6	5	4
18	Familien fideltasuna	1	7	2	5	7	4,4
19	Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko	7	5	3	6	7	5,6
20	Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin	7	6	7	6	7	6,6
21	Gurasoen asebetetzea ikasleei egindako jarraipen pertsonalatuarekin	7	6	6	6	7	6,4
22	Seme-alaben ikasketa mailarekin asebetetzea	6	4	5	5	7	5,4



<b>3. blokea: Gizartea</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Balorazioa</b>
23	Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak	7	3	6	7	5	5,6
24	Kanpoko eragileei eskainitako lekuak	6	4	6	6	5	5,4
25	Praktikak egin dituzten ikasleen portzentajea	4	2	6	0	5	3,4
26	Kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana	6	4	1	6	7	4,8
27	Eragile sozialen asebetetze maila	3	3	5	6	7	4,8
28	Sare sozialetan izandako bisita kopurua	5	2	3	3	5	3,6
29	Zenbat agertzen den ikastola komunikabideetan	5	2	5	6	7	5
30	Eragile sozialetan jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak	7	2	7	5	5	5,2
<b>4. blokea: Ekonomia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Balorazioa</b>
31	Likidezia (aktibo korrontea / pasibo korrontea)	6	6	6	6	7	6,2
32	Maniobra fondoak (aktibo korrontea - pasibo korrontea)	7	6	6	6	7	6,4
33	<i>Cash Flow</i> (urteko emaitza + amortizazioa + hornidura)	5	6	7	6	5	5,8
34	Zorpetze ratioa (pasiboa / ondare garbia)	4	6	5	6	7	5,6
35	Lortutako diru-laguntza %	6	4	6	2	7	5
36	Autofinantzaketa sarrera guztiekiko %	4	4	6	2	7	4,6
37	Finantza autonomia (fondo propioak / aktibo osoa)	3	3	5	2	7	4
38	Gastuetan desbiderakuntzak %	6	7	4	7	6	6
39	Sarreretan desbiderakuntzak %	6	7	4	7	6	6

<b>5. blokea: prozesuak</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Balorazioa</b>
40	IKT alorrean egindako inbertsioak	2	2	6	2	7	3,8
41	Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak %	2	6	5	2	7	4,4
42	Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua	6	2	5	6	2	4,4
43	Ikasketa prozesuekiko asebetetze maila	5	7	3	7	6	5,6
44	Tutoretza eta orientaziorako ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa	6	2	7	6	3	4,8
45	Eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa	2	6	6	5	3	4,4
46	Hobekuntza orduak sartutako orduak pertsonako	1	2	1	9	2	3
47	Familiaren eta ikastolaren arteko komunikazioa	6	7	7	7	7	6,8
48	Ikasleek eta familiekin egindako eta onartutako proposamenak %	5	6	6	6	6	5,8
<b>6. blokea: ikasi eta hobetu</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Balorazioa</b>
49	Langileen asebetetze orokorra	7	7	6	7	7	6,8
50	Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak %	2	6	5	2	7	4,4
51	Langileen inplikazio eta motibazio maila	6	7	7	6	7	4,4
52	Norberaren lana baloratzea	7	6	0	6	7	5,2
53	Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak	4	6	6	7	7	6
54	Prozesuen jabe diren langileak %	4	5	4	6	7	5,2
55	Langileek proposatutako ideiak eta proiektu kopurua	6	2	5	5	7	5

**84. taula.**

Atal enpirikoaren 4. fasetik ateratako AKIa  
(iturria: norberak egina)

<b>1. blokea: ikasleak</b>	
1	Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea
2	Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekiko asebetetzea
3	Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea
4	Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea
5	Bigarren hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %
<b>2. blokea: Gurasoak</b>	
6	Zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?
7	Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko
8	Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin
9	Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin
10	Seme-alaben ikasketa mailarekin asebetetzea
<b>3. blokea: Gizartea</b>	
11	Herrian antolatutako jarduerak eta ekintzak
12	Kanpoko eragileei eskainitako lekuak
13	Kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana
14	Zenbat agertzen den ikastola komunikabideetan
15	Eragile sozialetan jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak
<b>4. blokea: Ekonomia</b>	
16	Likidezia (aktibo korrontea / pasibo korrontea)
17	Maniobra fondoa (aktibo korrontea - pasibo korrontea)
18	<i>Cash Flow</i> (urteko emaitza + amortizazioa + hornidura)
19	Gastuetan desbiderakuntzak %
20	Sarreretan desbiderakuntzak %
<b>5. blokea: prozesuak</b>	
21	Ikasketa prozesuekiko asebetetze maila
22	Tutoretza eta orientaziorako ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa
23	Eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa
24	Familiaren eta ikastolaren arteko komunikazioa
25	Ikasleek eta familiekin egindako eta onartutako proposamenak %

<b>6. blokea: ikasi eta hobetu</b>	
26	Langileen asebetetze orokorra
27	Langileen inplikazio eta motibazio maila
28	Norberaren lana baloratzea
29	Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak
30	Prozesuen jabe diren langileak %

## 5. FASE PROPOSATZAILEA: DELPHI ANALISIA

Aurreko faseen izaera esploratzaileak, deskribatzaileak, esplikatzaileak-baloratzzaileak eta proposatzaileak izan dira. Fase hau erabat proposatzailea izango da. Izan ere, aurreko fasean landutako ondorioak (zehazki, adierazleen sistemak), ikastoletako adituekin kontrastatuko ditugu eta hortik eratorriko den adierazleen sistema integrala ikerketa honen azken ondorioa izango da, hau da, tresna definitiboa.

Hau lortzeko, metodologia kualitatiboa erabiliko dugu: Delphi analisisa, hau da, adituen bitartez egindako analisisa. Kudeaketa Aurreratuaren Mintegiko kideei galdetegi zehatz bat bidaliko diegu (ikus 4. eranskina): 37 adierazleez osatutako AKI bat bidaliko diegu, adierazle bakoitzeko helburua zehaztuz, neurketa metodologia, arduraduna eta adierazle horretatik eratorri daitezkeen ekintzak. Galdetegi horien jasotzaileek bi eginbehar izango dituzte: adierazle bakoitza baloratu 1etik 7ra (1 lehena, 7 azkena) eta adierazle bakoitzarekin lotuta iradokizunak planteatu (behar izanez gero).

Galdetegia 2019ko urtarrilaren 21ean bidali zen eta otsailaren 4a izan zen azken eguna emaitzak jasotzeko. 9 ikastolek hartu dute parte, hain zuzen ere, Kudeaketa Aurreratuaren Mintegia osatzen duten 9 ikastolek.

### 5.1. DELPHI ANALISIA: EMAITZAK

Atal honetan, Delphi analisisian adituek egindako balorazioak eta iradokizunak aurkeztuko ditugu, blokez bloke:

#### 1. blokea: gurasoak

- Zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan: hauxe litzateke bloke honetan adierazlerik baloratuena (2,67ko puntuazioa). Adituen ustez, oso adierazle garrantzitsua (ikastolen markaren indarra neurtzen du). Hala ere, marketin kanpainak kontrolatzeko adierazle baten beharra aipatzen dute, prozesuen blokean txertatu beharrekoa. Etorkizunean kontutan hartzeko iradokizuna.
- Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin: bigarren adierazlerik baloratuena (3,11ko puntuazioarekin). Aditu batek aipatu du hobe dela asebetetzea baino ikasleen kexak kontutan hartzea.

- Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalatuarekin: aurrekoarekin batera, bigarren puntuaziorik onena (3,11). Tutoreengan jartzea arreta gomendatzen dute adituek.
- Familien fideltasuna: hirugarren adierazlerik baloratuena (3,67).
- Seme-alaben ikasketa mailarekin asebetetzea: adierazle honen inguruan (3,78), adituek “ikasketa maila” kontzeptua “konpetentziak” kontutan hartzea eskatzen dute, jadanik emaitza akademiko ohikoak edo objektiboak jadanik erraz kontrolatzen direlako historikoki.
- Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko: adierazle honek zalantzak sortzen ditu irakasleen balorazioa edo ebaluazioa egiterako orduan (puntuaziorik okerrera, 4,33).

## 2. blokea: ikasleak

- Bereganatutako ezagutzaren asebetetzea: ezagutzak baino, konpetentziak azpimarratzea aholkatzen digute (baloraziorik onena, 2,89).
- Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea: baliabideak baino lortutako emaitzak kontrolatzea proposatzen dute (3,00ko balorazioa).
- Bigarren Hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea: gainditzea baino, emaitza akademikoen bilakaera aztertzea eskatzen dute (3,00ko balorazioa).
- Ebaluazio sistemekin asebetetzea: ikasleen parte hartzea sustatzea gomendatzen dute atal honetan. Beste aditu batzuek alor hau baloratzearen ezintasuna aipatzen dute (“ikasleak inoiz ez daudelako ebaluazioekin pozik”). 3,11ko balorazioa.
- Lehen Hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea: gainditzea baino, emaitza akademikoen bilakaera aztertzea eskatzen dute (3,56ko balorazioa).
- Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekin asebetetzea: balioa terminoa ez dute ulertzen, nahiago dute “gaitasunak” edo “konpetentziak” erabiltzea (4,22ko balorazioa).

## 3. blokea: gizartea

- Kultura transmisioaren alorrean egindako lanak: puntuaziorik handiena duena (2,67) eta bere horretan mantentzeko eskatzen dute.

- Herrian antolatutako jarduerak edo ekintzak: ikastoletako kideen parte-hartzea ere kontutan hartzea eskatzen digute (2,78).
- Eragile sozialen jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak: bere horretan uztea proposatzen dute (3,67).
- Eragile sozialen asebetetze maila: bere horretan uztea proposatzen dute (4,22).
- Kanpoko eragileei eskainitako lekuak: ikastolaren irizpideekin bat egitearen beharra azpimarratzen dute (4,22).
- Zenbat agertzen den ikastola komunikabideetan: sare sozialetan agertzearen garrantzia azpimarratzen dute (5,11).
- Praktikak egiten dituzten ikasleen portzentajea: hainbat aldagai hartu beharko lirateke kontuan (zergatik aukeratu duten ikastola, 5,22).

#### 4. blokea: ekonomikoa

- Maniobra F ondoa: hauxe litzateke puntuaziorik altuena lortu duen bi adierazleetatik bat (2,22). Epe laburreko likidezia, hau da, urreko zorrei aurre egiteko gaitasuna neurtzen du eta ikastola batzuentzat, ezinbestekoa.
- Gastuetan desbiderakuntza: adierazle honek ere lortu du baloraziorik onena (2,22). Aurrekontuen kontrolaren garrantzia azpimarratzen da.
- *Cash Flow*: 2,33ko balorazioarekin, urtean bertan sortutako baliabide finantzarioak kontrolatzen duen adierazlea, likideziarekin lotuta.
- Sarreretan desbiderakuntza: 2,78ko balorazioa duen adierazle honek aurrekontuaren kudeaketarekin du harremana. Ikastoletan sarrerak nahiko finkoak izan ohi dira, hori dela eta kontrolerako behar gutxiago dute.
- Autofinantzaketa sarreretan %: 3,56ko balorazioa. Alde nabaria beste adierazleekiko. Izan ere, adituek esanda, ikastolek tarte txikia dute autofinantzaziorako.

#### 5. blokea: prozesuak

- Ikasketa prozesuarekiko asebetetze maila: hauxe da balorazioek onena jaso duen adierazlea (2,56). Bere helburua, ikasketa prozesua kontrolatzea da, hezkuntza komunitatearen balorazioak jasoz (ikasleak, gurasoak, irakasleak).

- Familien eta ikastolaren arteko komunikazioaren balorazio: 2,78ko balorazioa jaso duen adierazle honen inguruan adituek botatako zalantza, komunikazio bide zehatzak proposatu beharko liratekeela.
- Berrikuntza pedagogikoetan inbertsioak %: “inbertsioaz” zer ulertzen dugun erabaki beharko genuke, hau da, adiera kontablea edo epe luzera erabil daitekeen zer bait, adibidez, prestakuntza (3,00).
- Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua: 3,22ko balorazioarekin, adierazle honi egin dioten kritika, kopurua baino, proiektu horiekiko asebetetzea neurtzean dagoela gakoa.
- Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak %: 4,89ko balorazioa. Egin eta onartzeaz gain, aurrera eramandakoak ere neurtzea proposatzen dute.

#### 6. blokea: ikasi eta hobetu

- Langileen asebetetze orokorra: garapen pertsonal eta profesionala neurtzen duen adierazle honek, Delphi analisisian baloraziorik onena jaso duen adierazlea (1,78).
- Langileen inplikazio eta motibazio maila: proiektuarekiko motibazioa eta inplikazioa neurtzeko adierazlea (2,67).
- Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak: kuantitatiboa baino, kualitatiboa izatea proposatzen dute (3,89ko balorazioa).
- Norberaren lana baloratzea: adierazle honen neurketa elkarrizketen bitartez egitea proposatzen dute (4,11).
- Langileek proposatutako ideia eta proiektu kopurua: pertsonen ekintzailtza neurtzea du helburu adierazle honek (4,44).
- Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak %: langile horien asebetetzea neurtu beharko litzatekeela gomendatzen dute (4,89).
- Prozesuaren jabe diren langileak %: hemen kritika bat egin diote “jabe” izate horri, ikastolek “talde-lana” eta “parte-hartzea” sustatzen baitute (5,78).

Zenbait adierazle kualitatiboen kasuan, adituek galdetegiak baino elkarrizketa pertsonalizatuak erabiltzea gomendatzen dute. Proposamen hau oso interesgarria da,



izan ere, aldagaia neurtzeaz gain talde izaera, komunikazioa eta parte-hartzea sustatu dezake ikastolen barnean.

Beraz, adituen hobekuntza-proposamen eta balorazioak jasota, balorazio horren arabera aukeraketa egitea dagokigu. Horretarako, 2018ko azaroaren 7an, Durangoko Ibaizabal Ikastolan egindako saio izan dugu gogoan. Bertan, adierazle kopurua murrizteko eskaria egin ziguten Amaia Gutiérrezek eta Jose Luis Sukiak: 20 bat adierazle erabiltzea proposatzen ziguten. Guk, Delphitik ateratako balorazioaren arabera, AKI-ren bi bertsio kalkulatu ditugu: 25 adierazle eta 15 adierazleko bi bertsio. “Ikastolen Kudeaketa Orekatuaren Sistema” izena jarri diogun tresna honek 6 bloke izango lituzte, hau da, ikasleak, gurasoak, gizartea, ekonomia, lan-prozesuak, ikasi eta hobetu:

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

“Bitartekoak” diren ikuspegi edo blokeetan (ekonomia, lan-prozesuak eta ikasi/hobetu), 13 adierazle egongo lirateke bertsio luzeenean. “Emitzak” diren blokeetan, ordea, 12 adierazle bertsio luzeenean. Nolabait, oreka bat bilatzen ari gara bitarteko eta helburuen artean.

Adierazleen sistema zehaztuta, tresna bera kontrastatu behar dugu, kudeaketa aurreratuaren mintegiko koordinatzailea den Amaia Gutiérrezekin elkarrizketa sakon bat eginez.

## 5.2. IKASTOLEN KUDEAKETA OREKATUAREN SISTEMA

2019ko apirilaren 15ean Kuadeaketa Aurretuen Mintegiko koordinatzailea den Amaia Gutiérrezekin elkartu ginen (Bilboko San Inazio auzoan, Euskararen Etxean Ikastolen Elkartek duen egoitzan), ordu beteko bilera batean, behin behineko adierazleen sistema orekatua aztertzeke asmoarekin. Honako aldaketak txertatu genituen, erabateko adostasunarekin, ikastolen ereduari oinarrituta eta sistemari ahalik eta erabilpen praktiko handiena emateko:

- **Ikasleak:** “Bigarren hezkuntza gaitutako dutenen %” adierazlea baztertu eta informazio gehiago emango dugun “Baloreetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekin asebetetzea” adierazlea aukeratu dugu, aldaketa batekin, “balioetan” baino “konpetentzietan” edo “gaitasunetan” jarri dugu, zehatzago eta ikastolen ereduarekin lotura handiagoarekin. Gainera, adierazle horri garrantzi gehiena eman diogu, ikastolen ereduarekin bat egiten duela erabat (konpetentzien sustapena): beraz, bertsio laburtuan adierazle hori agertuko da.
- **Gurasoak:** “Familien fideltasuna” adierazlea baztertu (oso kuantitatiboa da eta dagoeneko, elementu hori jadanik kontrolatzen da ikastolatan) eta “seme-alabek eskuratutako ikasketa mailarekiko asebetetzea” adierazlea hartu eta moldatu dugu “eskuratutako konpetentzien inguruan” zentratuz adierazle hori, ikastolen egungo hezkuntza eredutik gertuago baitago. Horrez gain, gurasoen atalean, bertsio laburrean bi adierazle kontutan izango ditugu: “Zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolak” adierazleaz gain, “seme-alabek eskuratutako ikasketa mailarekiko asebetetzea” adierazlea.
- **Gizartea:** ikuspegi honetan, bi adierazle elkartu ditugu. Zehazki, “eragile sozialen asebetetze maila” eta “kultur transmisioan egindako lana” izeneko adierazleak. Eragileen asebetetzea neurtuko dugu baina aldagai zehatz batekiko: kultur transmisioaren inguruan. Kultur transmisioan ez da lan kopurua neurtuko, baizik eta eragile sozialek (orokorrean ulertuta, hezkuntza komunitatea baita) lan horien inguruan duten asebetetzea. Bestetik, adierazle bat kendu dugunez (bi elkartu ditugulako), beste adierazle bat sartuko dugu sisteman: “Kanpoko eragileei eskainitako lekuak”, baina berezitasun batekin: modu zorrotzean, ikastolaren helburuekin bat egiten duten eragileei eskainitako instalazioak izango lirateke.
- **Ekonomikoa:** Lan-prozesuetan eta Ikasi eta hobetu ikuspegietan bi adierazle kendu ditugu ezinbestekoen taldeak. Hori dela eta, ikuspegi ekonomikoa

indartzea erabaki dugu, oreka bermatu nahian: 3 adierazleak ezinbestekoak bihurtu ditugu.

- Lan-prozesuak: "Ikasleek eta familiek egindako, onartutako eta aurrera eramandako proposamenak %" izeneko adierazlea ezinbestekoen taldetik kendu dugu. Adierazle honen izaera kuantitatiboa ez da egokia ikusten. Horrez gain, arazoak egon daitezke erregistrarako.
- Ikasi eta hobetu: "Langileek proposatutako ideia eta proiektu kopurua" adierazlea ezinbestekoen artean kendu dugu, aurreko kasuaren arrazoi berberak argudiatuz.

Ondorioz, ikastolentzako adierazleen sistema orekatua honela geldituko litzateke:

- Ikasleak: 4 adierazle bertsio luzean, 2 adierazle laburrenean.
- Gurasoak: 4 adierazle bertsio luzean, adierazle bakarra laburrenean.
- Gizartea: 4 adierazle bertsio luzean, adierazle bakarra laburrenean.
- 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, KAS-a honako arlotan 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 dizkiguten adierazleak txertatu baititugu) eta azkenik, koherentzian (ikastolen ereduaren bat: kultura eta kompetentziak).

Laburbilduz, honako ezaugarriak dituen Adierazleen Sistema Orekatuaren bi bertsio lortu ditugu, bat luzea 25 adierazlekoa, bestea laburra 15ekoa:

**85. taula**

Ikastolen Elkartearentzat diseinatutako AKI-en azterketa  
(iturria: norberak egina)

<b>Adierazleak</b>	<b>AKI LUZEA (25 adierazle)</b>	<b>AKI LABURRA (15 adierazle)</b>
Ikasleak	4 (%16)	1 (%6)
Gurasoak	4 (%16)	2 (%13)
Gizartea	4 (%16)	1 (%6)
Ekonomia	3 (%12)	3 (%20)
Lan-prozesuak	5 (%20)	4 (%26)
Ikasi eta hobetu	5 (%20)	4 (%26)
Kuantitatiboak	7 (%28)	2 (%14)
Kualitatiboak	15 (%60)	10 (%66)
Ekonomikoak	3 (%12)	3 (%20)
Kooperatiboak (organo kooperatiboetan parte-hartzea)	0	0
Autogestioa (langileen eta familien parte-hartzea)	6 (%24)	1 (%6)

Bertsio luzean (25 adierazle), adierazle kualitatiboz osatutako AKI bat diseinatu dugu (%60a). Adierazle kuantitatibo ez monetarioak gutxienekoak dira (%28) eta adierazle ekonomikoek oso garrantzia mugatua dute (%12). Datu bat: gizartearekin lotutakoak ekonomikoak baino gehiago dira (%16). Beste datu adierazgarri bat, adierazle “kooperatiboak” aztertzerakoan ikus dezakegu: ez dago adierazlerik bazkideen parte-hartzea neurtzen duenik organo sozial kooperatiboetan. Hala ere, autogestioa edo pertsonen parte-hartze aktiboa neurtzen duten adierazleak %24a dira (langileen inplikazioa, familien proposamenak...).

Bertsio laburrean, aldaketa bat gertatzen da ikuspegi edo blokeen artean: bloke ekonomikoa berdin jarraitzen du (3 adierazle). Ezinbestekoak dira bloke horren adierazleak, izan ere, osasun ekonomikoa bermatzea beharrezkoa da erakundearen biziraupenerako. Gauza bera, lan-prozesu eta ikasi eta hobetu blokeetan: beharrezkoak dira erakundearen helburuak lortzeko (lehen hiru blokeak), beraz bertsio laburrean beren pisua handitzen dute portzentualki, helburuen kaltetan (ikasle, guraso eta gizartea).

Ikerketa honen atal enpiriko-proposatzailea ez da bukatu azken KAS-aren diseinuan. Azken emaitza hori Ikastolen Elkartearen kontrastea jaso zuen, 2019ko uztailaren 10ean, Durangoko Ibaizabal Ikastolan, Jose Luis Sukia eta Amaia Gutiérrezi egindako aurkezpenean. Bi orduko bilera baten, Ikastolen Elkarteko zuzendariari eta Kudeaketa Aurreratuaren Mintegiko koordinatzaileari “Ikastolen Kudeaketa Orenatuaren Sistema” tresnaren azalpen zehatza egin genien. Bilera horretatik, ideiak oso interesgarriak atera genituen.

Lehenik eta behin, Ikastolen Elkarteko kudeaketa arduradun nagusiek egokitzat eta erabilgarri ikusten dute GEZKItik proposatu dugun KAS-a: bat egiten dute guk hasieratik defendatutako planteamenduarekin, hau da, horrelako tresna batek ikastolen kudeaketa ekonomiko-sozial orekatua bultzatzea.

Hala ere, sakon aztertu beharko litzateke tresna hori errealitatean aplikatzearen aukera: adierazle bakoitza operatibizitateaz gain (ahalik eta gehien zehaztuz bere ezaugarriak), aplikazio informatiko egoki bat diseinatzea beharrezkoa da. Kasu honetan, efizientziaz jardun behar du Ikastolen Elkartek: jadanik martxan duen intraneta moldatu eta bertan, beste ataza bat sortu, guk diseinatutako AKI-a sartuz. Aukera hori hobetsi da, kanpoko hornitzaile batengana jo beharrean.

Gauzak horrela, GEZKIk Ikastolen Elkartearekin elkarlanean diseinatutako AKI-a Kudeaketa Aurreratuaren Mintegian aurkezteko borondatea agertu zigun Amaia Gutiérrez-ek uztailaren 10eko bilera horretan. Gure ustez, mintegi hori osatzen duten pertsonen bultzatuko dute AKI horren erabilera praktikoa. Beraz, honako eskaintza egin genien Ikastola Elkarteko arduradunei: GEZKI-rekin beste hitzarmen bat sinatzea, elkarlanean diseinatutako AKI-a martxan jarri ahal izateko aholkularitza eskainiz.

Mintegiak 2019ko urria aldera biltzeko asmoa zuen: Gutiérrezek AKI-a bilera horretan bertan aurkeztu eta Mintegiak ikerketarekin jarraitzeko borondatea ote duen kontrastatzeko konpromisoa hartu zuen bere gain.

**86. taula**

Ikastolen Elkartearentzat diseinatutako AKI  
(iturria: norberak egina)

**IKUSPEGIA: GURASOAK**

<b>ADIERAZLEAK: ikuspegia neurtzeko erabiliko den trena</b>	<b>HELBURUA: Eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa</b>	<b>NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna</b>	<b>ARDURADUNA</b>	<b>EKINTZA PSOIBLEAK (adibide gisa)</b>
Zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan? (EZINBESTEKOA)	Publizitatea/ komunikazioan hobetu gure indargunetan eragiteko	Aukeraketa elkarrizketetan egin beharreko galderak	Elkarrizketak egiten dituen lan taldea	Gure indarguneak zeintzuk diren zehaztu eta eragin
Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin (AUKERAZKOA)	Konpetentzia transbertsaletan irakasleen lana ebaluatu	Asebetetze inkestak; Irakasleekiko kexak	Arduradun akademikoa	Irakasleen prestakuntza; Irakasle eta gurasoen arteko komunikazioa hobetu
Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin (AUKERAZKOA)	Irakasleen lana ebaluatu	Asebetetze inkestak; Irakasleekiko kexak	Arduradun akademikoa	Irakasleen prestakuntza; Irakasle eta gurasoen arteko komunikazioa hobetu
Seme-alabek eskuratutako konpetentzien inguruko asebetetzea (EZINBESTEKOA)	Eskuratutako konpetentziak baloratu	Asebetetze inkestak eta elkarrizketak	Arduradun akademikoa	Irakasleen prestakuntza ; Berrikuntza pedagogikoan proiektuak garatu

**ALDAGAIA: IKASLEAK**

<b>ADIERAZLEAK: ikuspegia neurtzeko erabiliko den trena</b>	<b>HELBURUA: Eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa</b>	<b>NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna</b>	<b>ARDURADUNA</b>	<b>EKINTZA PSOIBLEAK (adibide gisa)</b>
Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea (AUKERAZKOA)	Koste-lrabazia metodologia	Asebetetze inkestak; Jasotako kexak	Arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa
Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea (AUKERAZKOA)	Pertzepzio-errealitate ekuazioa	Asebetetze inkestak; Jasotako kexak	Arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa
Konpetentzietan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekin asebetetzea (EZINBESTEKOA)	Formazio integrala ebaluatu	Asebetetze inkestak; Jasotako kexak	Arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa
Ebaluazio sistemekin asebetetzea (AUKERAZKOA)	Ebaluazio sistemaren balioztapena	Asebetetze inkestak; Jasotako kexak	Arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa

**ALDAGAIA: GIZARTEA**

<b>ADIERAZLEAK: ikuspegia neurtzeko erabiliko den trena</b>	<b>HELBURUA: Eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa</b>	<b>NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna</b>	<b>ARDURADUNA</b>	<b>EKINTZA PSOIBLEAK (adibide gisa)</b>
Herrian antolatutako jarduerak edo ekintzak (AUKERAZKOA)	Gizarteari begira egindako jarduerak	Ekintza kopurua	Kanpo harremanen taldea	Parte-hartze eta zabalkunde gehien duten ekintzetan eragin
Kanpoko eragileei eskainitako lekuak (AUKERAZKOA)	Gizartea zentroan txertatu; Ikastola gizarteratu	Eskaintza kopurua	Kanpo harremanen taldea	Eskaintza hobetu eta zabaldu
Euskal Kultura transmisioaren alorrean egindako lanen inguruko asebetetzea (eragile sozialak kontutan hartu) (EZINBESTEKOAK)	Gizarteari egindako transferentzia	Hezkuntza komunitatea eta eragile sozialen asebetetzea (galdetegiak, elkarrizketak)	Kanpo harremanen taldea	Parte-hartze eta zabalkunde gehien duten ekintzetan eragin
Eragile sozialen jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak (AUKERAZKOA)	Gizartean egiten diren jardueretan parte hartze maila neurtzea; gizartearekiko irekiera	Ekintzen kopurua	Kanpo harremanen taldea	Parte-hartze eta zabalkunde gehien duten ekintzetan eragin



**ALDAGAIA: EKONOMIA**

<b>ADIERAZLEAK: ikuspegia neurtzeko erabiliko den trena</b>	<b>HELBURUA: Eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa</b>	<b>NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna</b>	<b>ARDURADUNA</b>	<b>EKINTZA PSOIBLEAK (adibide gisa)</b>
Maniobra fondoa (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 desbiderakuntza % (EZINBESTEKOAK)	Gastuen eta sarreren desbiderakuntza	(Gastu/sarrerak errealak-aurreikusitakoak)*100/Gastu aurreikusitakoak	Kontabilitate taldea	Kostu finkoak murriztu; desbiderakuntzen zergatia aztertu eta murriztu

**ALDAGAIA: LAN-PROZESUAK**

<b>ADIERAZLEAK: ikuspegia neurtzeko erabiliko den tren</b>	<b>HELBURUA: Eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa</b>	<b>NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna</b>	<b>ARDURADUNA</b>	<b>EKINTZA PSOIBLEAK (adibide gisa)</b>
Ikasketa prozesuarekiko asebetetze maila (EZINBESTEKOA)	Hezkuntza proiektuan inplikatur dauden eragileen asebetetzea	Gurasoei, ikasleei eta irakasleei inkestak/elkarriketa pertsonalak	Arduradun akademikoa	Berrikuntza/hobekuntza pedagogikoa
Familien eta ikastolaren arteko komunikazioaren balorazioa (EZINBESTEKOA)	Komunikazio maila; feedback-a.	Gurasoei eta ikasleei inkestak/elkarriketa pertsonalak. Iradokizunak, kexak, proposamenak.	Arduradun akademikoa	Komunikazio eta feedback kanaletan hobekuntzak
Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak % (AUKERAZKOA)	Ikasleen eta familien inplikazioa hezkuntza prozesuan	Jasotako proposamenen eta onartutako proposamenen arteko proportzioa.	Zuzendaritza taldea	Tramitazioa eta erantzun tarteak murriztu
Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua (EZINBESTEKOA)	Proiektuaren eguneraketa eta pertsonen inplikazioa eguneraketa horretan	Proiektu kopurua	Arduradun akademikoa	Martxan jartzea erraztu
Berrikuntza pedagogikoetan inbertsioak % (EZINBESTEKOA)	Eguneraketa/berrikuntza konstantean egindako inbertsioak	Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak / inbertsioak guztira	Kontabilitate lan taldea	Inbertsioen erabilera optimizatu

**ALDAGAIA: IKASI ETA  
HOBETU**

<b>ADIERAZLEAK: ikuskegia neurtzeko erabiliko den trena</b>	<b>HELBURUA: Eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa</b>	<b>NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna</b>	<b>ARDURADUN A</b>	<b>EKINTZA PSOIBLEAK (adibide gisa)</b>
Langileen asebetetze orokorra (EZINBESTEKOA)	Garapen profesionalarekin asebetetzea	Lan giroaren inguruko inkesta. Elkarrizketa pertsonala.	Zuzendaritza taldea	Barneko komunikazioan hobekuntzak. Ikusgarritasuna. Besteen lana baloratzea.
Langileen inplikazio eta motibazio maila (EZINBESTEKOA)	Proiektuarekiko motibazioa eta inplikazioa	Lan giroaren inguruko inkesta. Elkarrizketa pertsonala.	Zuzendaritza taldea	Barneko komunikazioan hobekuntzak. Ikusgarritasuna. Besteen lana baloratzea.
Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntzaren inguruko asebetetzea (EZINBESTEKOA)	Pertsonen ikasketan eta hobekuntzan inbertsioak	Inkesta/elkarrizketa pertsonala	Arduradun akademikoa	Ezagutzaren barne transferentzia, inbertsioak optimizatzeko
Langileek proposatutako ideia eta proiektu kopurua (AUKERAZKOA)	Barneko ekintzailtza 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.

# ONDORIOAK

## 1. EMAITZAK

Atal honetan, lan honen lortutakoa plazaratuko dugu, hau da, gure ikerketa-proiektuaren azken hausnarketak eta ondorioak, alegia. Ondorio horiek lan honen lehen kapituluaren (sarreraren) finkatutako helburuekin bat egiten dute.

### 87. taula

Ikerketaren helburuak  
(iturria: norberak egina)

<b>1. helburua</b>	ESE-en KIS-en literatura zientifikoa deskribatu eta baloratu.
<b>2. helburua</b>	Ikastolen kooperatiba-mugimenduaren baitan KIS-ak aztertzea (bereziki KAS-ak), Ikastolen “kudeaketa orekatua” ahalbideratzeko duten gaitasuna baloratuz eta sistema horien hobekuntzarako proposamenak eginez.
<b>3. helburua</b>	Ikastoletan aplikatu dugun ikerkuntzan oinarrituz, hezkuntza sektorean diharduten ESE-en kudeaketarako adierazleen sistemen diseinurako metodologia proposatzea.
<b>4. helburua</b>	ESE-en ezaugarri bereziak kontutan hartuko dituen kudeaketarako adierazleen sistemak diseinatzeko irizpide orokorrak proposatzea.

**I. Ekonomia Sozialeko Erakundeen kudeaketarako informazio-sistemen literatura zientifikoaren arabera, mota horretako erakundeek beraien baliabide eta prozesuak modu orekatuan eta arrazionalen kudeatu behar dituzte, beraien helburu ekonomiko eta sozialak lortu ahal izateko. Horretarako tresnarik egokienak kudeaketarako adierazleen sistemak izan daitezke.**

Bi kontzeptu nagusi nabarmentzen ditugu lan honen atal teorikoan: ESE-en “kudeaketa orekatua” eta KAS-ak. Bi kontzeptu horien harremana argi azaldu dugu gure ikerketaren lehen zatian. ESE-ek bitariko helburuak dauzkate: helburu sozio-ekonomikoak, non helburu ekonomikoak sozialen bitartekoak diren eta helburu sozialak, lehentasunezkoak. Helburu horien “kudeaketa orekatua” gauzatzea funtsezkoa da mota horretako erakundeentzat eta horretarako, aldagai ez monetarioak edo sozialak kontrolatzea ezinbestekoa da. Aldagai monetarioetan oinarritutako kudeaketarako informazio-sistema tradizionalak ezin dituzte ESEetan horren garrantzitsuak diren aldagai ez monetarioak neurtu. Hori dela eta, bestelako

informazio-sistemak erabili behar dituzte mota horretako erakundeek, beraien “kudeaketa orekatua” modu formalean gidatu nahi badute behintzat. Ildo horretatik, kudeaketarako adierazleen sistemak dira informazio tresnarik egokienak. Zehazki, gu *Balanced Scorecard* adierazleen sisteman zentratu gara. Izan ere, KAS horrek ESE-en “kudeaketa orekatua” gauzatzeko potentzialitatea izateaz gain, oso tresna sintetikoa da, kudeaketarako erabiltzeko erraza: 25 adierazle inguruko KAS-a da, egitura simple batekin, non egitura horren zatien artean harreman edo erlazio logikoak dauden.

Hala ere, mota horretako tresnak ezin dira mimetikoki edo automatikoki aplikatu edozein erakundeetan. Enpresa mota bakoitzaren ezaugarrien arabera diseinatuak izan behar dute: “neurritza egindako soinekoak” dira, erakunde bakoitzaren behar informatiboen nahiz tamaina eta konplexutasunaren arabera diseinatuta.

Baina ESE-etan aplikagarria izan daitekeen KAS propio baten muga nabari bat beraien beharrezkotasuna da: benetan beharrezkoak al dira ESE-en kudeaketa orekatua arrakastaz gidatzeko?. Erakunde bakoitzak erabakiko du tresna horiek erabili nahi dituen ala ez, eta zelan erabili behar dituen. Hori dela eta, kontzeptu markotik ateratako ideiak ezin dira orokortu ESE mota guztietara: kasuan kasuko testuinguruetara egokitu beharko dugu kontzeptu marko hori. Ideia hori da, hain zuzen ere, ESE-en “kudeaketa orekatua” eta KAS-ak kasu zehatz baten baitan ikertzera bultzatu gaituena.

## **II. Ikastolen kooperatiba-mugimenduaren interesa eta beharrizana baieztaturik, 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.**

Ikerketaren 2. helburu gisa, Ikastolen KIS-ak aztertu eta hobekuntzak proposatzea finkatu genuen, beraien “kudeaketa orekatua” lortzen bidera. Egindako lanetik, ondorio nagusi batzuk eratortzen dira, elementu batzuen inguruan:

- **Interesa eta beharrizana:** erakundeen kudeaketaren alorrean, ikerketa objektuak interes zuzena izan behar du ikerketaren emaitza praktikoan. Hau da, ikerketa bera erakundeen beharrizan errealetan oinarritu behar da, ezinbestean. Gure kasuan, Ikastolen Elkarleak bere interesa agertu zigun, guk proposatutako ikerlerroari dagokionez. Izan ere, beraien kudeaketan zegoen gabezi eta

beharrizan bat estaltzeko gai zen gure ikerketa. Laburbilduz, gure ikerketak errealitatean dagoen arazo bati aurre egiten dio.

- Elkarlana eta metodologia: kudeaketa alorrean dagoen arazo bati aurre egiteko, ikertzaile eta ikerketa-objektuaren arteko elkarlana funtsezkoa da, erakundeen praktikan dagoen gabezi bati erantzun bat eman eta proposatutako neurriak errealitatean bertan aplikatu ahal izateko. Ikerketa honi dagokionez, UPV/EHUko GEZKI Institutuaren eta Ikastolen Elkartearen arteko hitzarmena izan da elkarlan horren islada. Hitzarmen horren bitartez, Ikastolen kooperatiba-mugimenduaren baitan gure helburuak lortzeko metodologia aproposa aplikatu dugula esan dezakegu: elkarlanean eta lankidetzan oinarritutako metodologia, alegia. Lehenik eta behin, indukzioa aipatu behar dugu. Lan honetan, errealitatea aztertu eta errealitate horretan aldaketak eragin ditugu: ESE mota bat esploratu, deskribatu eta baloratu dugu, azkenik maila preskriptiboan hobekuntzarako proposamenak eginez. Elkarlan hori zuzena eta sakona izan da: teknika kuantitatiboak (galdetegi baten emaitzen azterketa estatistikoa) eta kualitatiboak (elkarrizketa sakonak eta adituekin kontrasteak) erabili ditugu, ikerketa-objektuarekin ahalik eta hartueman estuena izan ahal izateko. Eta metodologia horrek emaitza positiboak eta interesgarriak izan ditu.
- Kudeaketa orekatua eta adierazleen sistemak: atal teorikoan landu ditugun bi kontzeptu nagusiak (ESE-en “kudeaketa orekatua” eta KAS-ak) Ikastola Elkartearen baitan garatu ditugu eta lanketa horren emaitza, ikastolen kudeaketarako adierazleen sistema “orekatu” bat izan da. Gure ustez, tresna horrek ikastolen izaera parte-hartzailea kudeatu eta beraien helburu sozialen lorpena (kultura eta hezkuntzaren alorrekoak) gidatzeko potentzialitatea du. Tresna hori, esan bezala, ikastoletako arduradun nagusiekin landu eta kontrastatu dugu (metodologia egokia aukeratu dugularen seinale), beraien balorazio positiboa jaso du eta errealitatean garatu eta aplikatzeko aukera handiak ditu (etorkizuneko ikerketa ildoekin lotzen dugu azken ideia hau).

Laburbilduz, ikerketa honen azken ondorioa den kudeaketarako tresna zehatz hori (ikus atal enpirikoaren 5.2. atala), azterketa teoriko sakon eta triangulazio metodologiko baten ondorioz garatu dugu (indukzioan oinarrituta, teknika kualitatibo eta kuantitatiboak erabiliz), ikerketaren objektua den Ikastolen Mugimendu Kooperatiboarekin elkarlan estuan, praktikan mugimenduak berak duen gabezi bat

bete nahian. Hala ere, lortutakoaren inguruan hausnarketa sakonago bat egitea beharrezkoa da, gure lana ez baita kudeaketaren esparru soilera mugatzen, ikastolen ikuspegi “kooperatiboa” eta “soziala” kontutan hartu behar ditugu:

- “Kudeaketa orekatu” kontzeptuaren inguruan, gogoeta kritiko bat: ikasle eta gurasoen ongizatea bilatzen du proposatu dugun AKI-a. Gizartearekiko lotura (komunitarismoa) ere neurtzen du tresna honek. Baina deigarria da gure azken proposamenean ez dela neurtzen ikastoletako bazkideen parte-hartze kooperatiboa, parte-hartze hori maila juridikoan ulertuta: batzar nagusietan bazkideek duten parte-hartzea ez da neurtzen. Idiosinkrasia kooperatibo klasikoan neurtzen ziren aldagaiak (organu sozialetan parte-hartzea) ez dira neurtzen. Hala ere, bestelako parte-hartze bideen edo metodologiaren emaitzak neurtzen dira: langileen inplikazioa eta motibazioa, langileen lanaren balorazioa, guraso eta ikasleen proposamen kopurua eta abar. Hemen nabaritzen da ikastolek beraien jarduteko barne dinamikak biziberritzeko beharra (Tellitu, 2019). Ondorioz, ohiko parte-hartzerako bide “kooperatiboak” alboratu eta badirudi ikastolen barruan parte-hartzerako bide post-fordistak edo autoeraketan oinarritutako metodologiaren bila dabiltzala, forma juridikoa gorabehera.
- Proposatzen dugun tresnak mugak eta arriskuak ditu: mugak, ikastoletako eragileen (pertsonek) intuzioan kokatzen dira. Hau da, ikastolek kudeaketa behar dituzten aldagai kualitatiboak intuzioaren bitartez kudea daiteke, kasu askotan. Izan ere, ikerketa kuantitatiboak erakutsi bezala, ikastolen gehiengoak ez du kudeaketaren kontrolerako horrelako tresnarik erabiltzen. Bestetik, arriskua nabaria da: adierazleen sistema ez da helburu bat, tresna baizik. Helburua ezin da izan tresna elikatzea (elikatze horrek kostuak baino etekinak sortu behar ditu), helburua kudeaketa orekatua lortzea da azken xedea, tresna eraginkor eta efiziente batekin. Ondorioz, adierazleen sistema orekatua tresna kooperatiboa eta erabiltzeko erraza izango da, edo ez da izango.
- Diseinatu dugun adierazleen sistema ikastola bakoitzaren baitan aplikatu daiteke, nola ez, baina bere izaera kolektiboa da, bereziki. Ikastolen emaitzen alderaketa kolektiboa gauzatzeko tresna bihurtu daiteke gure “adierazleen sistema orekatua”. Ikastola bakoitzak mugimenduarekiko alderatu ditzake berak lortutako emaitzak. Eta horrek mugimenduaren baitan elkarlana sustatu eta

mugimenduaren trinkotzea eta sendotzea ekar dezake, gure proposamenaren apaltasunean.

- Azkenik, aitortu behar dugu gure lana ez dela oraindik bukatu, ikastolei dagokionez. KAS orekatuaren aplikagarritasun indibidual eta kolektiboa bultzatu behar dugu eta hain zuzen ere, aplikagarritasun horren inguruan proposatutako ditugu etorkizunerako ikerketa ildo berriak.

### **III. Ikastoletan erabili dugun metodologia, hezkuntza sektorean diharduten bestelako ESE-en kasuan ere aplika daiteke. Are gehiago, lan honen emaitza nagusia den KAS orekatuaren eredu bera erabili daiteke sektorearen gainerako ESE-etan, erakunde edo erakunde talde bakoitzaren ezaugarrietara moldatuz.**

Metodologiari dagokionez, lehenik eta behin, eragileekin kontaktatu eta bere beharrian eta interesak aztertu beharko genituzke (fase esploratzailea); ondoren, beraien KIS-ak baloratu (fase deskribatzailea); eta azkenik, beraien ideiak jaso, tresna diseinatu eta kontrastatu (fase preskriptiboa). Guzti hori, elkarlan eta lankidetzan estuan gauzatu behar da: horretarako, teknikarik egokiena triangulazio metodologikoa dela uste dugu, gure esperientzian oinarrituz, erakundeak modu sakonean ezagutzeko eta beraiengan eragiteko bide aproposa baita.

### **IV. ESE-en ezaugarri bereziak kontutan hartuko dituen kudeaketarako adierazleen sistemak diseinatzeko irizpide orokorrak proposatzea helburu zaila edo lorgaitza da: muga nabariak ditugu irizpide orokor horiek finkatzeko. Beraz, proposatzen dugun bidea sektore desberdinetako ESE-etan gure metodologia orokorra aplikatzea da, kasuan kasuko KAS orekatuak diseinatuz erakunde horiekin elkarlanean.**

Ekonomia Soziala osatzen duten erakundeen tipologia oso anitza da eta lan honetan garatu dugun KAS orekatuaren eredutik desberdintasun nabariak egongo dira, derrigorrez; beharbada, ez horrenbeste ereduaren egituraren aldetik (ikuspegi korrelazioa), baizik eta adierazleen aldetik bereziki. Adierazle horiek desberdinak izango dira, sektorearen arabera. Hala ere, lan honetan aplikatu dugun metodologiaren logika orokorra bestelako ESE-etan ere aplika daitekeela uste dugu: zehazki, metodologia multidimentsionala edo integrala (fase esploratzaile, deskribatzaile eta preskriptiboak erabiliz eta triangulazio metodologikoan oinarrituz). Irizpide orokorrak



finkatzearen zailtasuna gainditzeko gakoak, hurrengo azpiatalaren III. Multzoan aipatzen ditugu (etorkizuneko ikerketa ildoak).

Dena dela, “kudeaketa orekatua” kontzeptuak irizpide orokor bat ezartzen du nahitaez, KAS-en diseinuan: helburu ekonomikoak helburu sozialak lortzeko bitartekoak besterik ez dira eta egitate horrek edozein ESE-en KAS-ren egitura baldintzatuko du.

#### 88. taula

Ikerketaren azken ondorioak (iturria: norberak egina)

<b>1. ondorioa</b>	ESE-ek beraien baliabide eta prozesuak modu orekatuan eta arrazionalen kudeatu behar dituzte. Horretarako tresnarik egokiena kudeaketarako adierazleen sistemak dira.
<b>2. ondorioa</b>	Ikastolen kooperatiba-mugimenduaren interesa baieztaturik, erakunde horien “kudeaketa orekatua” gidatzeko baliagarria den Kudeaketarako Adierazleen Sistema zehatz bat diseinatu dugu, bere arduradunekin elkarlan estuan, indukzioan oinarritutako metodologia kuantitatibo eta kualitatiboa erabiliz.
<b>3. ondorioa</b>	Ikastoletan erabili dugun metodologia, hezkuntza sektorean diharduten bestelako ESE-en kasuan ere aplika daiteke. Are gehiago, lan honen emaitza nagusia den KAS orekatuaren eredua bera erabili daiteke sektorearen gainerako ESE-etan, erakunde edo erakunde talde bakoitzaren ezaugarrietara moldatuz.
<b>4. ondorioa</b>	ESE-en ezaugarri bereziak kontutan hartuko dituen kudeaketarako adierazleen sistemak diseinatzeko irizpide orokorrak proposatzea helburu zaila edo lorgaitza da. Beraz, sektore desberdinetako ESE-etan gure metodologia orokorra aplikatu beharko genuke, kasuan kasuko KAS orekatuak diseinatuz erakunde horiekin elkarlanean.

## 2. ETORKIZUNERAKO IKERKETA ILDO BERRIAK

Aurreko azpi-atalean finkatutako azken ondorioek ikerketa ildo berriak irekitzen dituzte, etorkizun hurbil batean lantzeko. Hurrenez hurren, honakoak lirateke etorkizunerako ikerketa ildo berri horiek:

**I. Gure ikerketaren hurrengo fasea, Ikastolentzako kudeaketarako adierazleen sistema “orekatua” operatiboa bihurtzea da, talde osoan martxan jarriz eta ikastolen arteko alderaketak ahabideratuz. Fase honi, “Aplikazio Fasea” deituko diogu.**

Lan honetan gauzatu dugu ikerketarekin jarraitzeko konpromisoa hartu dugu gure gain. Konpromiso horrek “Aplikazio Fasea” deiturikoa gauzatzea dakar. Horretarako, beharrezkoa da Ikastolek aplikazio informatiko zehatza garatzea, “adierazleen sistema orekatua” abian jartzeko Ikastolen Elkarte osoan. Gure ustez, aplikazio informatiko horrek honako ezaugarriak zehatz batzuk izan beharko lituzke.

- Alde batetik, aplikazio horrek ikastolen neurritik egindako tresna bat izan behar du: ikastolen mugimenduak berak garatu beharrezkoa da. Efizientzia aipatu behar dugu atal honetan: gure ustez, ikastolen mugimenduak berak garatu beharko luke aplikazio informatikoa, ahalik eta kostu gutxienarekin. Horretarako, jadanik erabiltzen duten intranetari ataza berri bat gehitu beharko litzaioke. Beraz, sarean edo hodeian egongo litzatekeen aplikazioa batetaz ari gara<sup>85</sup>.
- Bestetik, alderaketa indibiduala ahalbideratu beharko luke: ikastola bakoitzak bere buruarekiko alderaketak egin beharko lituzke, berak jarritako helburuekiko eta aurretik izandako emaitza historikoekiko. Horrez gain, alderaketa kolektiboa gauzatzeko aukera ere funtsezkoa da: ikastolen emaitzen batzbestekoarekiko, bai orokorrean, bai maila sektorialean (tamaina bereko

---

<sup>85</sup> Enpresa txiki eta ertainek, (Bernal eta Soto, 2015, 8-10. orr.)-ren arabera, erabaki egokiak hartzeko KIS egokiak erabili behar dituzte: %35ak adierazleak erabiltzen ditu erabaki horiek sostengatzeko (ez ordea KAS garatuak) eta gainontzeko %65ak adierazleak erabiltzeko interesa du. Kudeaketarako informazioa sistematizatzeko eta erabiltzeko, %93ak excell-ak eta bestelako kalkulu orriak erabiltzen ditu. Aplikazio hori edo enpresak berak garatutako bestelako aplikazioen alde egiten dute egileek, enpresa txiki eta ertainentzat egokiagoak (pertsonalizatuagoak), merkeagoak eta eskuragarriagoak direlakoan. Ideia horri jarraituz, egokia litzateke Ikastolentzako irudikatzen dugun aplikazio berri hori ere (intranetari gehitu beharreko ataza berri hori) excell edo kalkulu orrietan oinarrituta egotea.

ikastolak, bai kokapen geografiko bera daukaten ikastolekiko... hiria, eskualdea, herrialdea).

GEZKlren aldetik, konpromisoa hartzen dugu Ikastolen bidelagun izateko ikerketaren “Aplikazio Fase” honetan. Argi daukagu proiektuaren lidergoa Ikastolen Elkarteak berak hartu behar duela, eta zehazki, Kudeaketa Aurreratuko Mintegiak. Hala ere, GEZKIk babesa eman ahal dio proiektuari, kanpo aholkulari gisa, adierazleen sistema orekatua operatibo bihurtze aldera. Babes hau instituzionalizatzeko biderik egokiena, Ikastolen Elkartea eta GEZKlren arteko beste hitzarmen bat sinatzean datza, adierazleen sistema orekatu hori errealitate bihurtzeko.

Hain zuzen ere, lan honen atal enpirikoaren 6.2. puntuaren bukaeran azaldu dugun moduan, 2019ko uztailaren 10ean egindako bileran, Amaia Gutierrez konpromisoa hartu zuen AKI-a Kudeaketa Aurreratuko Mintegian aurkeztu eta kideen interesa kontrastatzeko. Mintegia 2019ko urrian bildu zen eta ikerketaren “Aplikazio Fasearekin” jarraitzeko borondatea berretsi zuen.

Horrela, 2019ko abenduaren 18an Kudeaketa Aurreratuko Mintegira bertaratu ziren GEZKlko kideak diren Unai del Burgo eta María Jesús Luengo, ikerketaren nondik norakoak aurrez aurre azaltzeko eta “Aplikazio Fasea” izeneko lotzeko: fase horren helburuak, ekintzak eta tenporalizazioa.

Zehazki, fase honen helburua, honako hau da: aurreko ikerketa-fasean (hau da, doktorego-tesi honetan deskribatu dugun ikerketa) diseinutako kudeaketarako adierazleen sistema orekatua erabilgarri eta operatibo bihurtzea Ikastolen Kudeaketa Aurreratuko Mintegia osatzen duten Ikastoletan. Gure asmoa AKI-a Mintegia osatzen duten ikastoletan aplikatzea eta balidatzea da, hurrengo hitzarmen batean Ikastolen Elkarteko kide guztietan aplikatzeko.

Metodologiari dagokionez, Kudeaketa Aurreratuko Mintegiko kideekin “Arreta Taldeak” izeneko teknika gauzatuko dugu (*Focus Group*, ingelesez). Horren bitartez, Mintegiko kideek banaka erantzungo dituzte zenbait galdetegi (adierazleak zelan operatibizatuko lituzketen), ondoren emaitzak amankomunean jarriz eta adostasun batera helduz taldearen baitan. Eztabaida bat sortu nahi dugu taldean, Ikastolen kudeaketa orekatua ahalbideratzeko adierazle sistemei buruz: kideen arteko elkareragina sortzen du horrek, ingurune lasai eta eroso batean. Interkazioa da bilatzen den efektua teknika kualitatibo honekin (Infesta, Vicente eta Cohen, 2012).

Banakako elkarrizketek izaera indibiduala duten moduan, Arreta Taldeek izaera kolektiboa daukate, iritzi kolektibo bat ematen dutela arazo baten inguruan, harreman estua egonik taldeko kideen artean. Izan ere, gure kasuan zehazki, taldea jadanik osatuta dago, harreman estua daukate beraien artean: bilera periodikoak egiten dituzte (Kudeaketa Aurreratuko Mintegiak) eta bilera horiek erabilia, ingurune “erosoagoan” parte hartuko dute gure ikerketan. Azken finean, metodologia honen bitartez ezagutza kolektiboa sortuko dugu (Pérez-Sánchez eta Viquez-Calderón, 2010).

Adostu batera heldu ostean, Kudeaketa Aurreratuko Mintegiaren zenbait bilera erabiliko ditugu Kudeaketarako Adierazleen Sistema Orekatua teknikoki diseinatzeko, praktikan jartzeko eta azkenik tresna beraren erabilera baloratzeko, “Eztabaida Taldeak” izeneko metodologia erabiliz.

Denboralizazioari dagokionez, ikerketa fase hau 2020ko irailetik 2021eko urrira bitartean gauzatuko da eta hurrez hurren, honako urratsak bete beharko ditu: adierazleen operatibizazioa; adierazleen sistemaren web aplikazioaren garapena; Kudeaketa Aurreratuko Mintegiko ikastolek adierazleen sistema osatuko dute 2019/20 ikasturteko datuekin; adierazleen sistema orekatuaren erabileraren balorazioa eta hobekuntzen proposamena; hobekuntzen aplikazioa; adierazleen sistemaren web aplikazioa behin betikoz garatu eta azken proba gauzatu; eta azkenik, ikerketaren 2. fase honen azken balorazioa eta horrela erabakiz gero, balizko hurrengo fasearen planifikazioa (adierazleen sistema Ikastolen Elkartean abian jartzea).

Aipatutako “Aplikazio Fasea”, GEZKI eta Ikastolen Elkarteen arteko beste hitzarmen baten bitartez gauzatuko da. Lan honen 5. eranskinean, bigarren hitzarmenaren zirriborroa aurkezten dugu (doktorego tesi hau bukatu den momentuan sinatu gabe dagoena, Covid-19ak eragindako oztopoak direla eta).

2019ko abenduaren 18an Mintegiko kideei egindako aurkezpen horretan (ordu betekoa, 13.00-14.00 bitartean, Durangoko Ibaizabal Ikastolan), gure ikerketa ildoak oso balorazio positiboa jaso zuen, Mintegiko kideen eta beraz, Ikastolen Elkarteen interesa konfirmatuz. Zehazki, Ekonomia Sozialeko erakundeek kudeaketaren inguruan eraiki dugun diskurtsoa oso erakargarria egin zitzaion, zentzua ematen baitio kudeaketa alorrean Mintegi horretako kideak egiten ari diren ahaleginari: helburu sozialak lortze bidera (euskara eta euskal kulturaren sendotzea eta eraldaketa pedagogikoa ahalbideratzea), beraien erakundeek kudeaketa (eta zehazki, KIS-ak) hobetzeko ahalegin ezin garrantzitsuagoa.

**II. Konfekooopen, hau da, Euskadiko Kooperatiben Konfederazioan integratuta dauden hezkuntza-kooperatiben taldean erabilitako metodologia aplika dezakegu, sektore horrentzat KAS orekatu eredu bat diseinatuz.** Ikastoletan aplika daitekeen hobekuntza hau sektoreko kooperatiben artean zabaldu ezezik (hobekuntza indibidualak sortuz), ESE horien guztien artean alderaketak egiteko ere erabil daiteke aipatutako tresna.

**III. 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.** Aipatu dugu ESE guztientzat aplikagarriak diren irizpide orokorrak finkatzea eragiketa zaila dela, kasuan kasuko egoeretara moldatu beharko baitugu *Balanced Scorecard* delakoa. Hala ere, bidea bestelakoa izan daiteke: irizpide orokorrak finkatzea baino, orain arte erabili dugun metodologia bestelako sektoreetan dauden ESE-etara aplikatzea. Horrela, Euskalgintzako erakundeetan aplika dezakegu gure metodologia. Ikastola Elkartetik Euskalgintzara egindako ezagutza transferentzia hori “interkooperatibismoa” koka genezake. Ildo berri horrek Ekonomia Sozialaren ikuspegitik teorizazio gabezi nabaria duen Euskalgintzari ekarpen oso interesgarria egin liezaioke. Azken finean, gizarteari ekarpenak egitea da ikertzaileen zeregina. Eta gure kasuan, ESE-ei.

**89. taula**

Etorkizuneko ikerketa ildoak  
(iturria: norberak egina)

<b>1. ildoak</b>	Ikastolen Elkartean lan honetan landutako proposamena operatibo bihurtu eta praktikan aplikatu.
<b>2. ildoak</b>	Konfekoop taldeko hezkuntza-kooperatibetan gure metodologia aplikatu.
<b>3. ildoak</b>	Euskalgintzako erakundeetan gure metodologia aplikatu.

Bukatzeko, honakoa nabarmendu nahiko genuke: ikerketa lan honetan agerian gelditu da, kudeaketarako adierazleen sistemen inguruan landutako teoriak

potenzialitate praktikoa erakutsi digula Ekonomia Sozialeko erakundeen “kudeaketa orekatua” errealitatean ahalbideratzeko. Proposatu ditugun tresnek mota honetako eragileen helburu sozial eta ekonomikoen lorpena erraztu dezaketela uste dugu. Ikastolekin jaso ditugun emaitzek ideia hori sostengatzen dute. Guzti honengatik, eta ikerketa hau abiapuntu gisa harturik, GEZKIn lan-ildo beretik jarraitzeko borondate irmoa daukagu, Ekonomia Sozialeko erakundeek gizarte eraldaketaren bidean egiten duten lanari ekarpen xume bat egiteko asmoarekin.

## AIPAMENAK

AECA (2001). *La Contabilidad de Gestión en las Entidades sin fines de Lucro (documento nº 24)*. Madrid, España: Comisión de Contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

AECA (2003a). *El marco de la contabilidad de gestión (documento nº 1)*. Madrid, España: Comisión de Contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

AECA (2003b). *La contabilidad de gestión como instrumento de control (4º edición, documento nº 24)*. Madrid, España: Comisión de Contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

AECA (2015). *La empresa social: marco conceptual, contexto e información. Documento nº 9, serie Responsabilidad Social Corporativo*. Madrid, España: Comisión de Contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

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), 314-343.

Amat, J.M. (2003). *Control de Gestión. Una perspectiva de dirección (6º edición)*, Barcelona, Catalunya: Ediciones Gestión 2000.

Amat, J. M., Soldevila, P. eta Castelló, G. (2006). *Control Presupuestario (2º edición)*. Barcelona, Catalunya: Ediciones Gestión 2000.

Amat, O. eta Soldevila, P. (2003). *Contabilidad y Gestión de Costes*. Barcelona, Catalunya: Ediciones Gestión 2000.

- Arias, M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, 18(1), 13-26. orr.
- Arnáez, V. eta Atxabal, A. (2013). Las cooperativas de utilidad pública e iniciativa social. Aspectos administrativos y fiscales. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (43), 199-228. orr.
- Arnaboldi, M. eta Azzone, G. (2008). Strategic Management Accounting in universities: The Italian experience. *The Journal of Government Financial Management*, 56(4), 56-63.
- Arpal, J., Asua, B. eta Dávila, P. (1982). *Educación y Sociedad en el País Vasco*. Donostia, Euskal Herria: Editorial Txertoa.
- Arrizabalaga, G. eta Landeta, J. (2007). Resultados del modelo EFQM de gestión de calidad total en los centros educativos preuniversitarios del País Vasco. Mercado, C, (Ed.), *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM*. Madrid, España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC), Universidad Rey Juan Carlos.
- Arrizabalaga, G. eta Landeta, J. (2008). *Eficacia y satisfacción en la aplicación del modelo EFQM en los centros educativos preuniversitarios del País Vasco*. De Castro, S. eta Díaz, F. (Ed.), *Universidad, Sociedad y Mercados Globales* (467-483). Vigo, Galicia: Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Askunze, C. (2016). Empresas de inserción social. Herramientas para la inclusión sociolaboral. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, (29), 15-46. orr.
- Banchieri, L. eta Campa, F. (2012). El cuadro de mando integral: teoría y realidad. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, X(20), 1-18. orr.



- Barea, J. eta Pulido, A. (2001). El sector de instituciones sin fines de lucro en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (37), 35-49. orr.
- Baskarada, S. eta Koronios, A. (2017). A philosophical discussion of qualitative, quantitative, and mixed methods research in social science. *Qualitative Research Journal*, 18(1), 2-21. orr.
- Basurco, F. (1989). La normalización de las ikastolas: breve historia y estado de la cuestión de la escuela pública vasca. *Historia de la Educación. Revista Interuniversitaria*, (8), 139-165. orr.
- Bastidas-Delgado, O. eta Richer, M. (2001). Economía Social y Economía Solidaria: Intento de definición. *Cayapa-Revista Venezolana de Economía Social*, (1), 1-27. orr.
- Bellostas, A. eta Briones, J. (2014). Identidad de las entidades sin fines lucrativos. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (105), 48-49. orr.
- Bellostas, A., Brusca, I. eta Moneva, J. (2008). Utilidad Financiera para la Gestión de las Entidades Privadas No Lucrativas. *Revista de Contabilidad*, 9(18), 87-109. orr.
- Bengoetxea, A. (2016). Las cooperativas. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, (29), 205-234. orr.
- Bengoetxea, A. (2018). *Irakaskuntzako kooperatibak: hezkuntza-komunitatearen konpromisoan oinarritutako eredu berezia*. Erkide-Irakaskuntza taldearentzat egindako txostena (argitaratu gabea). Donostia: GEZKI (UPV/EHU).
- Bengoetxea, A. eta Del Burgo, U. (2019ko uztailaren 6an). Ikastolak, publikotasun berri baten bila: parte-hartzea eta komunitatea. BERRIA.

- Bernal, J.J. eta Soto, J. (2015). Herramientas para la gestión de la información y la toma de decisiones en las PYME. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (111), 8-10. orr.
- Blanco, F. (2008). *La Contabilidad de Costes y Analítica de Gestión para las decisiones estratégicas*. Bartzelona, Catalunya: Ediciones Deusto.
- Blasco, T. eta Otero, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: la entrevista (I). *Nure investigación*, (33), 1-5. orr.
- Boned Torres, J.L. eta Bagur, L. (2007). Sistemas de información de gestión en el sector público: el cuadro de mando Integral en las universidades públicas españolas. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, (9) 81-106. orr.
- Botana, M. eta Millán, R. (2016). Cofradías de Pescadores. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, (29), 117-146. orr.
- Borzaga, C. eta Santuari, A. (2003). New Trends in the Non-Profit Sector in Europe: The emergence of social entrepreneurship. OECD, *The Non-Profit Sector in a Changing Economy*. Paris, Frantzia: OECD.
- Bublitz, B. eta Martin, S. W. (2007). The incorporation of managerial accounting concepts into governmental organizations: the case of public universities. *The Journal of Government Financial Management*, 56(4), 56-63. orr.
- Cabaleiro, V. eta Fernández-Feiío, B. (1997). Tendencias actuales de la Contabilidad Directiva y su reflejo en los principios y valores cooperativos. *Técnica Contable*, 49(587), 757-766. orr.
- Cabero, J. eta Infante, A. (2014). Empleo del Método Delphi y su empleo en la investigación comunicación y educación. *EDUTEK, Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (48), 1-16. orr.

- 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. orr.
- 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. bolumena, 3. zenbakia. Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, AEDEM.
- Campos, M., Villanueva, E., Norverto, M.C. (2003). Reporting de las instituciones universitarias. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (62), 37-41. orr.
- Cañibano, L. (1987). *Contabilidad: Análisis contable de la realidad económica*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Carrasco, M., Morales, M.J. eta Sanchez, D. (2007). Modelo de contabilidad analítica para universidades. *Libro blanco de los costes en las universidades* (43-79. orr.). Madrid, España: Oficina de Cooperación Universitaria.
- Cervera, M. (2000). Análisis de indicadores de calidad para universidades públicas españolas. *Actualidad Financiera*, (4), 83-91. orr.
- Cervera, M. (2003). La Universidad Pública española: diseño de un sistema de costes. *Técnica Contable*, 55(657), 4-14. orr.
- Chen, S., Yang, C. eta Shiao J. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM Magazine*, 18(2), 190-216. orr.

- Cid, M. (2005). Kooperatiben kudeaketa orekatu baten bila: The Blended Scorecard. *Kooperatiben enpresa-ekonomia* (135-150. orr.). Arrasate, Euskal Herria: Mondragon Unibertsitatea.
- Committee Of Vice-Chancellors And Principals. (1985). *Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities (The Jarratt Report)*.
- Committee Of Vice-Chancellors And Principals. (1988). *The Costing of Research and Projects in Universities: A Report and Guidance for Universities (The Hanham Report)*.
- Cropper, P. eta Drury, C. (1996). Management accounting practices in universities. *Management Accounting*, 74(2), 28-31. orr.
- Cropper, P. eta Cook, R. (2000). Activity-Based Costing in Universities-Five years ago. *Public Money & Management*, 20(2), 61. orr.
- Cullen, J., Trevor Hassall, J.J. eta Broadbent, M. (2003). Quality in higher education: from monitoring to management. *Quality Assurance in Education*, 11(1), 5-14. orr.
- David, Anne (2003): "El sector asociativo en Europa y el proyecto de Estatuto de la Asociación Europea", *La Economía Social y el Tercer Sector, España y el entorno europeo*, Escuela libre editorial, Madrid.
- Dávila, P. (2003). *Enseñanza y educación en el País Vasco contemporáneo*. Donostia, Euskal Herria: Editorial Erein.
- Dahlgaard-Park, S.M. (2008). Reviewing the European excellence model from a management control view. *The TQM Journal*, 20. (2). 98-119. orr.
- Defourny, J. eta Nyssens, M. (2006). Defining Social Enterprise. *Social Enterprise, at the crossroad of the market, public policies and civil society*, London, UK: Rutledge.

- Del Burgo, U. (2010). Los sistemas de información contable en la gestión universitaria. *Revista de dirección y administración de empresas = Enpresen zuzendaritza eta administraziorako aldizkaria*, (17), 119-140. orr.
- Del Burgo, U. (2013a). 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. orr.
- Del Burgo, U. (2013b). Hezkuntza-erakundeen kudeaketa orekatua EFQM ereduan oinarritutako Balanced Scorecard akademikoa. *Uztaro giza eta gizarte-zientzien aldizkaria*, (85), 5-29. orr.
- Del Burgo, U. (2014). Economía social 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. orr.
- Del Burgo, U. eta Luengo, M.J. (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. orr.
- Del Burgo, U. eta Luengo, M.J. (2019). Indicadores para una gestión holística de centros educativos basada en los grupos de interés. Bilbao-Goyoaga, A. eta Gómez, P.M. (Ed.), *Aprender para enseñar. Reflexiones sobre la formación en gestión*. Bilbo, Euskal Herria: Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).
- Delcán, B. (2000). Reflexiones sobre las claves de gestión futuras de las Cooperativas de enseñanza: calidad, mejora continua y servicio como base de la excelencia educativa. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, (71), 149-170. orr.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2012). *Manual de investigación cualitativa* (1). Bartzelona: Gedisa.

- Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Madrid, España: Diaz de Santos.
- Díaz-Aguado, C. (2016). Las asociaciones. 81-116. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, (29), 81-116. orr.
- Díaz de Cerio, A. (2000). Experiencias educativas en la formación profesional. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, (71). 123-128. orr.
- Divar, J. (1983). *La Metamorfosis del capital. Bases para la empresa futura*. Bilbo, *Euskal Herria*: Universidad de Deusto.
- Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(5), 671-694. orr.
- Edwards, P., Ezzamel, M., Robson, K., Taylor, M. (1996). Comprehensive and incremental budgeting in education: The construction and management of formula funding in three English local education authorities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(4), 4-37. orr.
- Escudero, J.M. (1999). De la calidad total y otras calidades. *Cuadernos de Pedagogía*, (285), 77-84. orr.
- Erkide (2009). La Cooperativa puede ser un traje a medida para un centro de enseñanza. *Koop Aldizkaria*, (38), 14-16. orr.
- Esther, I. (2003). El paradigma de calidad reformada en el servicio público universitario. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, (2), 43-73. orr.
- Etkezarrera, E. eta Lasa, E. (2016). Estudio Delphi sobre la cooperativización de los servicios sociales del Territorio Histórico de Gipuzkoa. *Revesco*, (120), 35-52.

- Etxezarreta, E. eta Lasa, E. (2020). Ekonomia Sozialaren Analisia Lurralde Ikuspegitik: Euskal Herrian, Espainian, Frantzia zein Europan. *Lurralde: invest. Espac.*, (43), 283-301. orr.
- 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. orr.
- 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. orr.
- Etxezarreta, E. eta Perez de Mendiguren, J.C. (2015a). Los debates entorno a la Economía Social y Solidaria. *Boletín de recursos de información* (42).
- Etxezarreta, E. eta Perez de Mendiguren, J.C. (2015b). Otros modelo de empresa en la Economía Solidaria: entre la retórica y la práctica. *Lan Harremanak* (33), 227-252.
- Etxezarreta, E. eta Perez de Mendiguren, J.C. (2018). Ekonomia soziala: Ikerketa-objektua eta analisirako lanabesak. *Hegoak Zabalduz* (7).
- Europar Komisia (1997): *Comunicado de la comisión sobre el fomento del papel de las asociaciones y fundaciones en Europa.*
- Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioa (2004): *Hezkuntzako Kooperatibak, Boletín Informativo Diciembre 2004.*
- Euskadiko Hezkuntza Kooperatiben Federazioa (2006): *Responsabilidad social y cooperativas de enseñanza.* Gasteiz, Euskal Herria.
- Euskalit (2006). *Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia.* Bilbao, Euskal Herria.

- Euskaltzaindia eta Ikastolen Elkartea. (2010). *Ikastola mugimendua, dabilen herria. Ikastola eredu 1960-2010*. Bilbao, Euskal Herria: Euskaltzaindia (Jagon Saila).
- Fajardo, G. (2007ko urriak 22). Las cooperativas sociales en España. *Fortaleciendo y edificando comunidades: La economía social en un mundo en transformación* jardunadiak, Victorian, Kanadan.
- Farrar, M. (2000). Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence Model in school improvement. *Total Quality Management*, 11(4-6), 691-696. orr.
- Fernández, I. (1994). *Oroimenaren hitza. Ikastolen historia 1960-1975*. Bilbo, Euskal Herria: Udako Euskal Unibertsitatea.
- Faura, I. (2003). Los perfiles de la economía social. *La Economía Social y el Tercer Sector, España y el entorno europeo*, Madrid, España: Escuela libre editorial.
- Fernández, F. (2000). Realidad actual y perspectivas de las cooperativas de enseñanza", *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*, (71), 77-82. orr.
- Fernández, E. (2000). Situación actual del cooperativismo vasco de enseñanza. *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*, (70), 93-100. orr.
- Fernández, J. (2000). La realidad actual de las sociedades cooperativas en la educación. *Revesco-Revista de Estudios Cooperativos*, (70), 55-76. orr.
- Fernández, E.M. (1999). Cálculo de los costes y gestión de la calidad en las universidades públicas españolas. *Revista española de financiación y contabilidad*, (102), 1185-1188. orr.
- Fisac, R. eta Moreno, A. (2015). La empresa social: marco conceptual, contexto e información. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (112), 3-8. orr.



- Fuentes, A.M. eta Corchón, E. (2002). Las cooperativas de enseñanza como tercera vía dentro de nuestro sistema educativo: las cooperativas de trabajo asociado. Percepciones de sus directivas. *Enseñanza: Anuario interuniversitario de didáctica*, (20), 51-84. orr.
- Fuentes, L., Fuentes, A. eta Naranjo, D. (2013). Los sistemas de contabilidad analítica en universidades españolas y europeas: aspectos claves para su desarrollo e implantación. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (104), 18-22. orr.
- Gadea, E. (2001). *Derecho de las cooperativas. Análisis de la Ley 4/1993, de 24 de junio, de cooperativas del País Vasco*. Bilbo, Euskal Herria: Deustuko Unibertsitatea.
- Gambino, A.J. (1979). Planning and Control in Colleges and Universities, *Management Accounting*, 60(7), 53-60. orr.
- García Echevarria, S. (1982). *Responsabilidad Social y Balance Social de la Empresa*. Madrid, España: Fundación Mapfre.
- García-Gutierrez, C. (2000). La intercooperación de las sociedades cooperativas en la actividad de la educación. *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*, (70), 173-196. orr.
- Giacomino, D.E. (1980). University Controllers: Are They Management Accountants?. *Management Accounting*, 61(12), 32-36. orr.
- Giné, C. (2002). Des de l'esfera dels favor. *Revista de Blanquerna*, (7).
- Gómez, J., Martínez, M. eta Martínez, A. (2011). A critical evaluation of EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5).

- Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C. eta Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, (23), 205-223. orr.
- González, L.E. eta Espinoza, O. (2008). Calidad en la educación superior: concepto y modelos. *Calidad en la educación*, (28), 244-276. orr.
- Gonzalo Angulo, J.A. (2007). Contabilidad analítica y control de gestión en universidades (un programa de actuación). *Libro blanco de los costes en las universidades* (3-29. orr.). Madrid, España: Oficina de Cooperación Universitaria.
- Greiling, D. (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), 534-554. orr.
- 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. orr.
- Guzmán, I. (2013). Evaluación de las actividades de las entidades sin fines lucrativos a través de indicadores. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (101), 24-25. orr.
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167-176. orr.
- HEFCE. (1997). *Management Information for Decision-making: Costing Guidelines for Higher Education Institutions* (HEFCE, HEFCW and SHEFC/ref. M13/97).
- Heras, I. (2004). *Enpresaren ekonomia eta zuzendaritza: teoria eta praktika*. Bilbo, Euskal Herria: Udako Euskal Unibertsitatea.

- Heras, I. (2008). Kalitate-kudeaketaren paradigma: enpresen kudeaketarako beste moda bat?. *Uztaro, Giza eta Gizarte Zientzien Aldizkaria*, (67).
- Heras, I., Casadesús, M. eta Arana, G. (2003). Evolución y resultados de la gestión de la calidad en las empresa de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (54).
- 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*.
- Hik Hasi, (2010). Abel Ariznabarretari eta Imanol Igeregiri elkarriketa”, (146), 16-23. orr.
- Huedo, J. eta Albelda, L. (2000). Experiencias cooperativas en los distintos niveles del sistema educativo. *Revesco-Revista de Estudios Cooperativos*, (70), 115-122. orr.
- Infesta, G., Vicente, A. eta Cohen, L. (2012). Reflexiones en torno al trabajo con grupos de discusión en ciencias sociales. *Intersticios, Revista Sociológica de Pensamiento Crítico*, 6(1), 233-244. orr.
- Intervención General de la Administración del Estado. (1991). *Sistema de Contabilidad Analítica en Universidades*.
- Jeffries, A. (1993). Management accounting in universities. *Management Accounting*, 71(3), 18-21. orr.
- Juaneda, E., González, L. eta Marcuello, C. (2013). El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implementación del modelo EFQM. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 111-126. orr.

- Kaplan, R.S. (1971). *Management accounting and behavioural science*. Massachusetts, USA.
- Kaplan, R.S. eta Norton, P. (1996): *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard, UK: Harvard Business School Press, Harvard College.
- Karathanos, D. eta Karathanos, P. (2005). Applying the Balanced Scorecard to Education. *Journal of Education for Business*, 80(4), 222-231. orr.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro*. Barcelona: Ariel Social.
- Larrañaga, A. (2005). Kooperatiben organo sozialak. *Kooperatiben enpresa ekonomia* (55-59. orr.). Arrasate, Euskal Herria: Mondragon Unibertsitatea.
- Larriba, A. (2010). Características básicas de las entidades sin fines de lucro. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (91), 81-84. orr.
- Lawrence, S. y Sharma, U. (2002). Commodification of education and academic labour – using the balanced scorecard in a university setting. *Critical Perspectives in accounting*, (13), 661-677. orr.
- Lizcano, J. (2002). La contabilidad de gestión como instrumento para la mejora de la eficiencia en los centros universitarios. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (60), 45-46. orr.
- Lizcano, J. (2010). El necesario y creciente vector “social” de la medición económica. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (91), 87-88. orr.
- Llonch, J. (1996). La orientación al mercado y otras orientaciones de la empresa. *Alta Dirección*, (187).

- López, J. (2008). La autonomía de los centros educativos en la Ley Orgánica de Educación (LOE). *La autonomía de los centros escolares*. Madrid, España: MEPSYD.
- López, A.; J.L. Pablos; E. Fernández; B. González; E. González eta B. Rodríguez (2000): *Proyecto ESCUDO. Estudio de Contabilidad Analítica para la Universidad de Oviedo*. Oviedo, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- López Hernández, A. eta García Valderrama, T. 2007. El Cuadro de Mando Integral y la gestión universitaria. *Libro blanco de los Costes en las Universidades* (435-470. orr.). Madrid, España: Oficina de Cooperación Universitaria.
- 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), Bilbo, Euskal Herria.
- Luengo, M.J., Periañez, I. eta Pando, J. (2011). La gestión avanzada como eje estratégico de las organizaciones. *The New Economic International Relationships In The Light of Future Economic Recovery*, European Academic Publishers eta AEDEM.
- Kurman, V., De Grosbois, D., Choisine, F. eta Kumar, U. (2008). Performance measurement by TQM adopters. *The TQM Journal*, 20(3).
- Manzano, M., Redondo, M. eta Robles, M. (2016). La importancia del balance social como instrumento de gestión: una propuesta de modelo para los centros especiales de empleo. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, XIV(27), 1-21. orr.

- Malles, E. (2005). La contabilidad de gestión en las empresas de nuestro entorno. *Enpresen Zuzendaritza eta Administrazioarako Aldizkaria*, (12), 43-60 orr.
- 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.
- Malles, E., Ibarzola, A. eta Erkizia, A. (2017). Implantación de una metodología cooperativa de cálculo de costes de los servicios públicos locales. *Revista de Contabilidad: Spanish Accounting Review*, 20(2), 21-224. orr.
- Mallo, C. (1988). *Contabilidad de costes y de gestión*. Madrid: Ediciones Pirámide, Madrid.
- Marban, R. (2005). Principales estrategias de gestión de la calidad desarrolladas por las almazaras cooperativas amparadas en la Denominación de Origen Montes de Toledo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (51), 185-210. orr.
- 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).
- Martínez, P. (2008). *Cualitativa-mente. Los secretos de la investigación cualitativa*. Madrid: Esic.
- Masa, M. (2010). *Las Ikastolas como un fenómeno de innovación social: estudio de un caso (argitaratu gabea)*. *Soziologia II*, Bilbo, Euskal Herria: Euskal Herriko Unibertsitatea/Universidad del País Vasco (UPV/EHU).

- Mateo, J. (2000). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona, Catalunya: ICE de la Universitat de Barcelona, Horsori.
- Mauleón, E. eta Genovart, J. (2016). La inclusión de la sociedad agraria de transformación en la Ley de Economía Social. Pretensión del legislador o realidad en la praxis empresarial. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, (29), 147-184. orr.
- McChlery, S., McKendrick, J. eta Rolfe, T. (2007). Activity-Based Management Systems in Higher Education. *Public Money & Management*, 27(5), 315. orr.
- Mehralizadeh Y. eta Safaeemoghaddam M. (2010). The applicability of quality management systems and models to higher education. *The TQM Journal*, 22(2).
- Modell, S. (2003). Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector. *Management Accounting Research*, 14(4).
- Monte, A.P. (2012). A incluãso de indicadores de responsabilidade social e sustentabilidade nos sistemas nos sistemas de avaliação de desempenho das organizações. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (99), 49-57. orr.
- Montero, J.A., Reza, C. eta Pedrosa, C. (2016). Mutualidades de Previsión Social, Economía Social y Mercado Asegurador. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, (29), 47-79. orr.
- Montserrat, J. (2004). *La Fiscalidad de las Fundaciones y Asociaciones*. Barcelona, Catalunya: Gestión 2000.
- 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. orr.

- 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. orr.
- Monzón, J.L. eta Chaves, R. (2016). *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union (CES/CSS/12/2016/23406)*. European Economic and Social Committee – CIRIEC International.
- Morales Gutierrez, A.C. (2003). Las Sociedades Laborales. *La Economía Social y el Tercer Sector, España y el entorno europeo*. Madrid, España: Escuela libre editorial.
- Moratalla, P. (2016). Centros Especiales de Empleo. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, (29), 235-272. orr.
- Moreno, G. (2004). Parte-hartzea gizarte garatuetan: Hirugarren Esparruaren argilunak gaur egun. *Uztaro Aldizkaria*, (48), 119-126. orr.
- Moreno, K. (2006). Aplicación de la metodología ABC para medir la eficiencia en la gestión del servicio municipal de escuelas infantiles. *Técnica contable*, (689), 11-19. orr.
- Moreno, R. (2000). Realidad actual y perspectivas de futuro para las sociedades cooperativas en la educación. *Revesco-Revista de Estudios Cooperativos*, (70), 83-92. orr.
- Moreno, A. eta Álvarez, J, (2017). El control de gestión en entidades sin ánimo de lucro. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (117), 51-54. orr.
- Mortimore, J. (1995). *The use of indicators in school effectiveness research*. Paris, France: OCDE.



- 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. orr.
- Mugarra, A. (1995). *Balance Social en Cooperativas* (doktorego-tesia), Deustuko Unibertsitatea, Bilbo, Euskal Herria.
- Mugarra, A. eta Enciso, M. (1997). Principio Cooperativo de Gestión Democrática: Análisis de las Garantías recogidas en la legislación, en los Estatutos e Indicadores Evaluativos para una Cooperativa de Mondragón. *Kooperatiba Ikaskuntzen Urtekaria 1997*, 229-249. orr.
- Mugarra, A. (1998). Proyecto Balance de Identidad Cooperativa. *Kooperatiba Ikaskuntzen Urtekaria 1996*, 301-390. orr.
- Mugarra, A. (2000). Planteamiento de un Modelo de Balance Cooperativo: Aplicación a Mondragón Corporación Cooperativa. *Kooperatiba Ikaskuntzen Urtekaria (2000)*, 221-276. orr.
- Mugarra, A. (2002). El Balance Social para las Cooperativas de Iniciativa Social. *Temas de Economía Social* (61-87. orr.). Donostia, Euskal Herria: GEZKI (UPV/EHU).
- Mugarra, A. (2005a). Memoria de sostenibilidad: una propuesta adaptada para las cooperativas de enseñanza en el País Vasco. *CIRIEC-España, Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), 333-349. orr..
- Mugarra, A. (2005b). Gizarte Erantzunkizun Kooperatiboa eta Balantze Soziala Kooperatibetan. *Kooperatiben enpresa-ekonomia* (283-307 orr.). Arrasate, Euskal Herria: Mondragon Unibertsitatea.
- Nyssen, M. (2006). *Social Enterprise*. Editorial Routledge, Londres.

- Niven, P.R. (2002): *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Oliveira, H., Lima-Rodriguez, L. eta Craig, R. (2019). The Presence of Bureaucracy in the Balanced Scorecard. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 2(22), 218-224. orr.
- Onaindia, M. (1994). La Escuela Pública Vasca y la construcción nacional. *Cuadernos de Alzate*, (20), 9-63. orr.
- Ortega, F. (2008). El metodo Delphi, prospectiva en ciencias sociales. A través del análisis de un caso práctico. *Revista EAN*, (64), 31-54. orr.
- Ortega, M.T. eta Rodriguez Ariza, L. (2005). Una metodología de gestión económica basada en el tiempo para la universidad pública. *Revista de Economía y empresa*, (23), 54-55. orr.
- 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(1).
- Owlia, M. eta Aspinwall, E.M. (1997). TQM in higher education - a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(5).
- Pecar, Z., Cervai, S. eta Kekäle, T. (2009). Developing a European quality assessment tool for schools. *The TQM Journal*, 21(3).
- Pérez, R. (1995). Calidad de la educación, calidad en la educación: hacia su necesaria integración. *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*, (8).
- Pérez-Sanchez, R. eta Viquez-Calderón (2010). Los grupos de discusión como metodología adecuada para estudiar las cogniciones sociales. *Actualidades en Psicología*, 23-24, 87-10. orr.

- Pérez de Mendiguren, J.C.; Etxezarreta, E. y Guridi, L. (2010). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de Economía Solidaria*, (1).
- Quintá, C. (2007). Empresas de inserción y empresas sociales en Europa. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (59), 33-59. orr.
- Radrián, M., Barría, C., Lagarrigue, A., Hernández, L., Díaz, B. eta Japa, J. (2008). *La Economía Social en Iberoamérica (3). Realidad y proyecciones. Una Visión comparada*. Madrid: Fundibes, Fundación Iberoamericana de Economía Social.
- Ramírez, A. eta Lorenzo, E. (2009). Calidad y Evaluación en los Centros Educativos No Universitarios en Andalucía. Una Adaptación Al Modelo EFQM. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. 2(2).
- Reda, N. (2017). Balanced scorecard in higher education institutions Congruence and roles to quality assurance practices. *Quality Assurance in Education*, 4(25), 489-499. orr.
- Revuelto Taboada, L., Balbastre Benavent, F. eta Redondo Cano, A. (2012). Principios cooperativos y aplicación del modelo EFQM: efectos en el proceso estratégico de la cooperativa de enseñanza "La Nostra Escola Comarcal. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (76), 229-259. orr.
- Rodríguez, Gr. (2005). Los retos del tercer sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social. *Revista Española del Tercer Sector*, (1).
- Sajardo, A. y Chaves, R. (2006). Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (56), 87-116. orr.

- Salaberria, Javier, (1995). *Régimen Económico-Financiero de las Cooperativas de Trabajo Asociado*, Gasteiz, Euskal Herria: Euskadiko Lan Elkartuko Kooperatiben Federazioa.
- Salaberria, J. (2002ko martxoa). Las Cooperativas Vascas: Presente y Futuro. *Jornadas Universitarias de Economía Social*, Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea, Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), Bilbo, Euskal Herria.
- Salomon, L. eta Anheier, H.K. (1992). In search of the non profit sector I: the question of definitions. *Voluntas*, (2), 125-151. orr.
- 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)*. European Union. Brussels: Third Sector Impact.
- Santana, PJ (1997). *¿Es la gestión de la calidad en la educación, un nuevo modelo organizativo?*. Islas Canarias: Departamento de Educación y del Comportamiento, Centro Superior de Educación, Universidad de la Laguna.
- Sanchez, Manuel (1975). Cinco consideraciones sobre las cooperativas de enseñanza. *Estudios cooperativos*, (35), 47-60. orr.
- San José, J. (1997). La Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi quince años después. *Kooperatiba Ikaskuntzen Urtekaria 1997*, 293-319. orr.
- San José, J. (1999). Formación autogestionaria: un caso práctico. *Kooperatiba Ikaskuntzen Urtekaria 1999*, 403-410. orr.
- San Nicolás, A. eta del Castillo, M. (2020). Modelo EFQM 2020: Hacia la excelencia y más allá. *Journal of Healthcare Quality Research*, (35)1, 1-3. orr.

- 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. orr.
- Saraiva, P.M., Rosa, M.J. eta D'Orey, J.L. (2003). Applying an excellent model to the schools. *Quality Progress*, 36. (11).
- Sarasua, J. (2002). *Lankidetzeta. Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua*. Eskoriatza, Euskal Herria: Lanki Lankidetzaren Ikertegia, Mondragon Unibertsitatea.
- Sayed, N. (2013). Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities, *International Journal of Educational Management*, 27(3), 203-220. orr.
- Sedevich, A. (2011). Measuring economic effects of quality management systems. *The TQM Journal* 23(4).
- Server, R. eta Lajara-Camilleri, N. (2016). La gestión sostenible de las cooperativas. Los valores y los principios cooperativos como referencia. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (115), 60-62. orr.
- Sila, I. eta Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(7).
- 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(4).
- Soldevila, P. (2000). *El Control de Gestión en las Organizaciones no lucrativas: el caso de los colegios profesionales de España* (doktorego tesia), Barcelona, Catalunya.

- Soldevila, P. eta Amat, O. (2002). Contabilidad de gestión en las entidades sin ánimo de lucro. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (60), 52-53. orr.
- Umashankar, V. eta Dutta, K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. *The International Journal of Educational Management*, 21(1), 54-67. orr.
- Tellitu, K. (2019ko uztaila). Ikastoletatik, publikotasun herritar bati begira, autogestio demokratikoaren ikuspegi eta koordenadetatik abiatutik, parte-hartzea erronka. *Ikastolak eta Kooperatibismoa (I.Topaketa): publikotasun berri baten bila: komunitatea eta demokrazia parte-hartzailea*, Udako Euskal Unibertsitatea (UEU), Eibar, Euskal Herria.
- Tellitu, K. (2019ko uztailaren 13an). Hiru erronka, hiru aukera. Berria.
- Tooley, S. eta Guthrie, J. (2007). Budgeting in New Zealand secondary schools in a changing devolved financial management environment. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(1).
- Torres, L. eta Pina, V. (2007). Indicadores de gestión en universidades. *Libro blanco de los costes en las universidades* (397-431. orr.). Madrid, España: Oficina de Cooperación Universitaria.
- Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea-UPV/EHU (2007). *Plan Estratégico de la UPV/EHU*.
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139. orr.

- Van Nistelrooy, P.P.J. eta Van de Water, H. (1998). Quality System design and information planning. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(1).
- Wanderley, F. (2016). *Desafíos Teóricos y Políticos de la Economía Social y Solidaria. Lectura desde América Latina*. Bilbo: Hegoa eta CIDES.
- Wongrassamee, S., Gardiner, P.D. eta Simmons, J.E.L. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard eta EFQM Excellent Model. *Measuring Business Excellent*, 7(1), 14-29. orr.
- Zelaia, A. (1996). Valores del cooperativismo vasco en Arizmendiarieta. *Anuario de Estudios Cooperativos 1996*.
- Zelaia, A. (1997). *Kooperatibak Euskal Herrian*. Bilbo, Euskal Herria: Udako Euskal Unibertsitatea (UEU).
- Zendoia, A. (2009ko urriaren 20an). Hezkuntza, gizarte kudeaketarako ondasuna. *BERRIA*, 5. orr.

# ERANSKINAK

## 1. ELKARRIZKETA ESPLORATZAILEA EGITEKO GIDOIA

### 1. IKASTOLAREN DESKRIBAPENA

- Sortze data.
- Kooperatiba mota.
- Historia.
- Langile kopurua (irakasleak, mantenua, idazkaritza...).
- Ikasle kopurua.
- Familia kopurua (bazkide erabiltzaileak).
- Datu ekonomikoak:
  - Aktiboa.
  - Aurrekontua.
  - Egoera ekonomikoa.
- Organo sozialak (parte hartzea neurtu).
- Artezkaritza kontseilua: osaketa, perfila, profesional motak, sexua...
- Zuzendaritza taldea (osaketa eta perfila).
- Antolakuntzaren egitura: Sailak? Departamenduak? Atalak?

### 2. KONTABILITATE SISTEMAK

- Nork prestatzen du informazio kontablea?, kanpoko aholkularitarik erabiltzen al da?.
- Noiz aurkezten zaizkio datu kontableak zuzendaritzari eta artezkaritza kontseiluari?.
- Zenbateko zehaztasunarekin aurkezten zaizkio kontuak? Hau da, datu ekonomikoak jardueraka/proiektuka aurkezten zaizkio (zikloka, jantokia, kirol jarduerak...)?.
- Jardueraka aurkezten bazaizkio kontuak, gastu finkoak (argindarra, gasa, bulego materiala...) jarduera bakoitzari esleitzen zaizkio? Zelan, zein da esleipen irizpidea?.



- Aurrekontuak noiz hasten dira kalkulatzeko? Prozesua parte-hartzailea da edo zuzendaritzak esleitzen ditu sail bakoitzak gastatu dezakeen kopurua? Ikastolako sail bakoitzaren arduradunarekin edo lan-taldearekin kontrastatzen da?.
- Zelako zehaztasun mailak dauka aurrekontuak?, jardueraka/proiektuka?.
- Desbiderakuntza kalkulatzeko dira?, noiz aurkezten zaizkio desbiderakuntzak zuzendaritza/artezkaritza kontseiluari?.

### **3. KALITATEAREN KUDEAKETA**

- Kalitate-ziurtagiriren bat lortzen saiatu da ikastola?.
- Zein eredu jarraitu nahi du?.
- EFQM ereduan esperientziarik ba al du?.
- Erabateko Kalitatea neurtzeko adierazle sistemarik erabiltzen al du?.

### **4. KUDEAKETA ESTRATEGIKOA**

- Ikastolak badu plangintza estrategiko formalik?. Helburu nagusia finkatuta ahal du, hau da, nora joan nahi duen? Zelako ikastola izan nahi duen etorkizunean badaukate finkatuta?.
- Helburu horiek lortzeko ekintza zehatzak finkatu ditu?.
- Ekintza zehatz horiek kontrolatzeko adierazleak edo adierazleen sistemarik erabiltzen al du?.
- Zelako egitura dauka adierazleen sistema horrek?.
- Zein adierazle motari ematen zaio garrantzi gehien (kualitatiboak, kuantitatiboak, finantzarioak...)?.
- Zelan neurtzen da ikasleen garapen integrala (asebetetzea, garapen akademikoa, pertsonala...)?.
- Adierazleen sistemarik ez badu ikastolak, zelako ezaugarriak izan beharko lituzke sistema horrek? Gainontzeko ikastolekin konparatzeko aukera ondo baloratuko zenuke?.
- Euskal Herriko Ikastolak diseinatutako adierazleen sistema bat erabiliko zenuke, beti ere zuen estrategiarekin bat egingo balu? Alde onak eta txarrak? Proposamenik?.

## **2. UPV/EHUREN GEZKI INSTITUTUAREN ETA IKASTOLEN ELKARTEAREN ARTEKO HITZARMENA**

“Kudeaketarako adierazleen sistemak Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko Erakundeetan: ikastolen kooperatiba esperientziaren kasua” izeneko ikerketa gauzatzeko lankidetzaren hitzarmena.

Donostian, 2018ko apirilaren 26an

### **BILDURIK:**

- i. Jose Luis Sukia Busselo, Euskal Herriko Ikastolak kooperatibaren zuzendaria.
- ii. Aitor Bengoetxea Alkorta, UPV/EHUko Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutuaren zuzendaria (GEZKI).

### **Hitzarmenaren honetan PARTE HARTZEN DUTE:**

- i. Jose Luis Sukia Busselo, Euskal Herriko Ikastolak Kooperatibaren izenean, erakunde horren zuzendaria den aldetik.
- ii. Aitor Bengoetxea Alkorta, UPV/EHUko GEZKI Institutuaren izenean, institutu horren zuzendaria den aldetik.

Bi ordezkariak elkarri behar besteko gaitasun juridikoa aitortzen diote, eta dokumentu honetan jasotzen den konpromisoa izenpetzea erabakitzen dute, horretarako elkar hartuta hitzarmen hau sinatuz.

### **Hitzarmenaren honen AZALPENA honako hau da:**

- i. Erakundearen kudeaketaren alorrean, kudeaketarako informazio-sistemak oso garrantzitsuak dira. Sistema horiek informalak (intuizioa eta erakundearen kultura) edo formalak izan daitezke. Informazio-sistema formalak oso garrantzitsuak dira kudeaketa modu arrazionalan gauzatzeko. Informazio-sistema formalen kasuan, kontabilitatea da garrantzitsuena. Sistema horrek aldagai ekonomi-finantzarioak (monetarioak) kontrolatzen ditu, baina ez ditu bestelako aldagai ukiezinak neurtzen. Hor gelditzen dira agerian sistema horren

gabeziak. Ohiko enpresetan aldagai ukiezinak estrategikoak dira (bezeroaren asebetetze maila, esate baterako). Enpresen kudeaketa integral bat egin ahal izateko, kudeaketarako adierazleen sistemak erabiltzen dira, hau da, aldagai ekonomiko-finantzarioak eta ez monetarioak neurtzeko adierazleen sistemak. Horren adibide dira *Balanced Scorecard* izeneko aginte-koadro integrala, edo bestetik Erabateko Kalitatearen Kudeaketarekin lotutako informazio-sistemak.

- ii. Ekonomia sozialeko erakundeen (ESE) kudeaketa berezia da: helburu ekonomiko-finantzarioak tresna bat besterik ez dira ESE-en helburu nagusia lortzeko, hau da, helburu sozialak lortzeko. ESE-ren kudeaketaren kasuan, aldagai “ez ekonomiko-finantzarioak” ezinbestekoak dira erakundearen izaera soziala bermatzeko. Hala ere, aldagai sozialak aldagai ekonomiko-finantzarioekin batera kudeatu behar dira: beraz, ESE-ek aldagai ekonomiko-finantzarioak eta sozialak kudeatu behar dituzte modu orekatuan. Hemen agertzen da “kudeaketa orekatua” izeneko kontzeptua. Gure ustez, aldagai guzti horiek modu formalean kudeatzeko tresnarik egokiena adierazleen sistemak dira, aurreko paragrafoan azaldu dugu bezalaxe. Hori bai, ESE-en ezaugarri berezietara egokituta.
- iii. Baina zelan gauzatzen da guzti hau errealitatean? Ikerketa honen bitartez, ESE-en “kudeaketa orekatua” ahalbideratzeko adierazle-sistemen baliagarritasuna aztertu nahi dugu, mota horretako erakundeen kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetzeko tresnen ikerketan sakonduz. Horretarako, enpirikoki, Ikastolen kooperatiba esperientziaren kasua aztertuko dugu.

Aipatutako ikerketa lankidetzan gauzatu ahal izateko, aldeek honako KLAUSULAK dituen hitzarmena sinatzen dute:

- I. Ikerketaren helburua: gaur egun Euskal Herriko Ikastolak kooperatibaren barruan dauden ikastolen kudeaketarako informazio-sistemak aztertzea eta hobekuntzarako proposamenak aurkeztea.
- II. Metodologia: ikastola guztiei *on line* galdetegi labur eta erraz bat banatuko zaie, beraien kudeaketarako informazio-sistemen egoera deskribatzeko. Datu horietan sakontzeko, hainbat elkarriketa pertsonal egin nahi ditugu ikastoletako zuzendariekin.

- III. Aurreikusitako emaitzak: Euskal Herriko Ikastolen kudeaketarako informazio-sistemen deskribapen zehatza eta deskribapen horretan oinarritutako hobekuntzarako proposamenak.
- IV. Denboralizazioa: ikerketa hau 2018ko apiriletik 2018ko abendura bitartean gauzatuko da eta hurrez hurren, honako faseak izango ditu (oharra: denboralizazio hau gutxi gorabeherakoa da, beraz aldaketak egon daitezke proposatutako faseetan):
- i. 2018ko apirila: GEZKIko ikertzaileek galdetegi proposamena bideratuko dio Euskal Herriko Ikastola kooperatibari eta elkarrekin galdetegi hori balioztatuko dute.
  - ii. 2018ko maiatza eta ekaina: Euskal Herriko Ikastola kooperatibak bere barnean bildutako ikastolei galdetegia bideratuko die eta GEZKIko galdetegitik sortutako datuak jasoko ditu.
  - iii. 2018ko uztaila eta iraila: GEZKIko ikertzaileek galdetegitik eratorritako emaitzak aztertuko dituzte.
  - iv. 2018ko urria: GEZKIko galdetegitik eratorritako emaitzak Euskal Herriko Ikastola kooperatibako arduradunekin partekatuko ditu eta bi erakundeek galdetegitik eratorritako behin-betiko emaitzak adostuko dituzte. Horrez gain, GEZKIko eta Euskal Herriko Ikastola kooperatibak elkarriketatutako izango diren ikastolak zeintzuk izango diren adostuko dute. Elkarrizketa horien helburua, galdetegitik eratorritako emaitzetan sakontzea da bestelako metodologia erabiliz.
  - v. 2018 azaroa: GEZKIko ikertzaileek aldeztatik aukeratutako ikastolei elkarriketak egingo dizkiete.
  - vi. 2018ko abendua: GEZKIko ikertzaileek elkarriketatutatik eratorritako emaitzak aztertuko dituzte. Ondoren, GEZKIko ikertzaileek Euskal Herriko Ikastola kooperatibako arduradunekin elkarriketatutatik eratorritako emaitzak partekatuko dituzte. Azkenik, bi erakundeek ikerketatik eratorritako behin-betiko emaitzak adostuko dituzte, baita emaitza horiek aplikatzeko eta gizarteratzeko bideak ere.
- V. Aldeen eskubide eta betebeharrak:
- a) GEZKI erakundea:

- i. GEZKIk bere gain hartuko ditu ikerketa honen lan eta gastu guztiak.
- ii. Ikerketaren emaitzak Euskal Herriko Ikastolen arduradunekin partituko ditu.
- iii. Emaitza horien gizarteratzea zelan bideratu ere Euskal Herriko Ikastolen arduradunekin adostuko du (argitalpenak, mintegiak, ikastaroak...).

b) Euskal Herriko Ikastolak:

- i. Ikerketa honek ikastolei ez die diru ekarpenik eskatuko.
- ii. Euskal Herriko Ikastola kooperatibak hitzarmen honetan aipatutako metodologia gauzatzeko erraztasunak emango ditu, proposatutako ikerketa berea eginez eta ikerketa hori gauzatzeko beharrezkoak diren baliabide informatiboak (datuak, ezagutza...) eta komunikatiboak eskainiz (ikertuko diren ikastolekin kontaktua, aholkularitza...).
- iii. Euskal Herriko Ikastolek ikerketa honen emaitzen gizarteratzea egin dezakete euren kabuz, beti ere GEZKlrekin adostuta.

VI. Jarraipen Batzordea: Lankidetzak hitzarmen honen egingo diren jardueren jarraipena egiteko, jarraipen batzorde bat eratuko da, honako hauek osatua: Euskal Herriko Ikastola kooperatibaren aldetik, Jose Luis Sukia Busselo eta horretarako izendatuko den arduradun teknikoa; eta, UPV/EHUren aldetik, Aitor Bengoetxea GEZKI Institutuaren Zuzendaria eta horretarako izendatuko den arduradun teknikoa.

VII. Iraupena eta hitzarmenaren amaiera: Lankidetzak hitzarmen honek 2018ko abenduaren 31era arteko iraupena izango du sinatzen den egunetik. Aldeek lankidetzak hitzarmen hau denuntziatu ahal izango dute, horretarako ados jarrita. Alde batek ere denuntziatu ahal izango du, baina besteari jakinarazi beharko dio modu formalean, proposatzen duen amaiera data baino bi hilabete lehenago. Edonola ere, oinarritzko lankidetzak hitzarmen hau desegiteak ez du eraginik izango hasita egon daitezkeen jardueretan.

VIII. Hitzarmenaren aldaketa: Alderen batek hala eskatzen badu eta biak ados badaude, hitzarmen honi aldaketa arinak egin ahal izango zaizkio, kasu

bakoitzean behar diren onespak izanez gero. Aldaketek eragina izateko, idatziz jaso beharko dira, eta hitzarmen honi gehituko zaizkio eranskin gisa, alde biek sinaturik.

- IX. Gatazkak konpontzea: aldeek konpromisoa hartzen dute oinarritzko lankidetzaren hitzarmen hau betetzean sor daitezkeen desadostasun guztiak beren esku dauden baliabide guztiez, elkarrizketaz eta negoziazioaz konpontzeko. Gatazkarik sortuz gero, administrazioarekiko auzien eskumeneko organoek izango dute auziak ebazteko eskumena.

Hitzartutakoa hala ager dadin, eta esan bezala betetzeko, partaideek honako dokumentu hau izenpetu dute bi aletan, goiburuan aipatutako lekuan eta datan.

Aitor Bengoetxea Alkorta  
GEZKiko zuzendaria

Jose Luis Sukia Busselo  
Euskal Herriko Ikastolak kooperatibaren zuzendaria

### **3. INKESTA**

#### **INKESTAREN AURKEZPEN GUTUNA**

Agur t'erdi:

Mezu honen bitartez, Ikastolen Elkarteak eta UPV/EHUko Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutuak (GEZKI) abian jarritako ikerketa batean parte hartzeko gonbidapena luzatzen dizuegu. Zuen parte hartzea oso garrantzitsua da. Ikerketaren helburua Euskal Herriko Ikastolek erabiltzen dituzten kudeaketarako informazio-sistemak hobetzen laguntzea da. Ikastolen kudeaketa erraztea, alegia.

Esku artean duzuen galdetegiaren helburua bikoitza da: alde batetik, ikastolek gaur egun erabiltzen dituzten kudeaketarako informazio-sistemen inguruko argazki bat egitea da, hau da, egungo egoeraren deskribapen edo diagnosi bat egitea; bestetik, eta helburu nagusi gisa, ikastolen kudeaketa gidatzeko 25 edo 30 adierazle izango dituen taula eredu bat finkatzea da.

Bi helburu horiek lortu ahal izateko, zure laguntza eskatu nahi dizugu: sarean eskegi dugun galdetegi hau besterik ez zenukete bete behar.

Galdetegia blokeka edo esparruka banandu dugu. Adierazleen sistema eraginkor bat lortze aldera, honakoa eskatzen dizugu: bloke bakoitzean ez baloratu garrantzi berberarekin bi aldagai baino gehiago. Horrez gain, galdetegi osoa erantzun ondoren, bestelako informaziorik edo adierazlerik faltan bota baduzu, adierazi ezazu galdetegiaren bukaeran betetzeko utzi dugun gelaxkan.

Galdetegia betetzeko epea 15 egunekoa izango da, uztailaren 1etik uztailaren 15era.

Mila esker ikerketa proiektu honetan parte hartzeagatik. Gure ustez, ikerketa honen emaitzak oso onuragarriak izan daitezke bai ikastolentzat, bai ekonomia sozial eta solidarioko bestelako erakundeentzat ere.

Agur bero bat,

María Jesús Luengo  
GEZKI - Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU/UPV)

## INKESTAREN LEHEN ZATIA

Aldagai kategorikoak edo deskribatzaileak:

Galdera hauen bitartez zure ikastolaren egungo egoera deskribatu nahi dugu.

<b>1. galdetegia erantzun behar duen pertsona</b>	
Galdetegia erantzungo duen pertsonaren sexua (aukeratzeko):	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emakumea</li><li>• Gizona</li><li>• Bestelakoa</li></ul>
Ikastolan emandako urte kopurua:	(datua)
Zein kargu edo ardura daukazu:	(datua)
Karguan edo arduran emandako urte kopurua:	(datua)
Estatutuek edo barne araudiak karguan egoteko gehienezko urte kopurua ezartzen dute?	(datua)
Zelan sartu zinen kargu horretara:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Borondatezko kargua</li><li>• Izendapenezko kargua</li><li>• Kanpo kontratazioa</li></ul>
Ikastolako bazkidea al zara?	(datua)
Ikastolako ikasle ohia al zara?	(datua)
Formakuntza mota (aukeratzeko)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enpresen kudeaketa eta administrazioa</li><li>• Bestelakoa (esan zein)</li></ul>

<b>2. ikastola orokorrean</b>	
Ikastolaren ikasle kopurua:	(datua)
Ikastolaren langile kopurua:	(datua)
Irakasle kopurua:	(datua)
Kudeaketa ekonomiko-finantzarioan lanean dauden pertsona kopurua:	(datua)
Kudeaketan eta administrazioan lanean dauden pertsona kopurua:	(datua)
Kanpo kontratazioak (pertsona kopurua):	(datua)
Ikastolaren sortze data:	(datua)
Kokagunea (aukeratzeko):	<ul style="list-style-type: none"><li>• 100.000 biztanle baino gehiago</li><li>• 50.000 eta 100.000 artean</li><li>• 10.000 eta 50.000 artean</li><li>• 10.000 biztanle baino gutxiago</li></ul>
Ikastolaren aktiboa	(datua)
Likidezia (aktibo korrontea/pasibo korrontea)	(datua)
Finantza autonomia (fondo propioak/aktibo osoa)	(datua)



<b>3. Ikastolaren kudeaketa ekonomiko-finantzario</b>	
Noiz aurkezten zaizkio datu ekonomikoak Artezkaritza Kontseiluari?	
Kostuen azterketarik egiten al da (datu ekonomikoak jardueraka, zerbitzuka, etapaka...)?	
Zein da aurrekontuaren zehaztapen maila (datu ekonomikoak jardueraka, zerbitzuka, etapaka...)?	
Noiz aztertzen dira aurrekontuaren desbiderakuntzak?	

<b>4. Erabateko kalitatearen kudeaketa</b>	
Erabateko kalitatea kudeatzeko eredurik erabiltzen al duzu?	(datua)
Baiezkoan (aukeratu)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EUSKALITen kudeaketa aurreratua</li> <li>• KEI</li> <li>• ISO</li> <li>• EFQM</li> </ul>
Bestelako eredurik erabiltzen al duzu?	(datua)
Ziurtagirik baduzue?	(datua)
Erabateko kalitatearekin lotutako adierazleak erabiltzen dituzu ikastolaren kudeaketan?	(datua)

<b>5. Kudeaketa estrategiakoaren kontrola</b>	
Adierazleen sistemarik erabiltzen al duzue? (aukeratzeko)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bai</li> <li>• Ez</li> </ul>
Erantzuna, ezezkoa bada	
Badakizu zer diren adierazleen sistemak? (aukeratzeko)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bai</li> <li>• Ez</li> </ul>
Interesgarria irudituko litzaizuke zure ikastolan tresna hori erabiltzea? (aukeratzeko)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bai</li> <li>• Ez</li> </ul>
Zelako ezaugarria izango luke tresna horrek?	(datua)
Erantzuna, baiezkoa bada	
Zenbat adierazle ditu sistema horrek?	(datua)
Adierazle horietatik zenbat dira monetarioak edo ekonomikoak %	(datua)
Adierazle horietatik zenbatek neurtzen du ikastolaren izaera kooperatiboa (adibidez, parte-hartzea, inplikazioa, informazioa...) %	(datua)
Adierazle horietatik zenbatek neurtzen dituzte aldagai abstraktuak (adibidez, ikasleen poztasuna eta motibazioa, gurasoen asebetetzea...) %	(datua)
Adierazle horietatik zenbatek neurtzen dute ikastolaren eragin soziala (adibidez, herrian antolatutako kultur-ekimenak...) %	(datua)

**ADIERAZLEAK:** adierazi zein den adierazle bakoitzaren garrantzia zure erakundeko kudeaketa-kontrolatzerako orduan. Emaitzak adierazgarriak izan daitezen, ez jarri erantzun bera bi galdera baino gehiagotan, bloke bakoitzeko.

Puntuazioa	Balorazioa
1	Ezer ez
2	Gutxi
3	Nahikoa
4	Garrantzitsua
5	Nahiko garrantzitsua
6	Oso garrantzitsua
7	Ezinbestekoa

1. blokea – Gurasoak: zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?	Puntuazioa
Zentro laikoak dira	
Izaera kooperatiboa sustatzen dute	
Familiak erabakietan parte hartzen dute	
Euskal kultura sustatzen dute	
Gizartearekin lotura izaten ahalegintzen dira	

2. blokea – Ikasleak	Puntuazioa
Ikasle/irakasle harremanarekin asebetetzea	
Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekiko asebetetzea	
Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea	
Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea	
Ebaluazio sistemekin asebetetzea	
Instalakuntza eta ekipamenduekin asebetetzea	
Haur hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %	
Lehen Hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %	
Bigarren Hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea %	
Batxilergoa gainditu duten ikasleen portzentajea %	
Selektibitatea gainditu duten ikasleen portzentajea %	
Selektibitatean ikasleek ateratako bataz-besteko nota	

<b>3. blokea – Gurasoak</b>	<b>Puntuazioa</b>
Kooperatibaren batzar nagusian parte-hartze portzentajea %	
Gurasoek egindako proposamen kopurua	
Gurasoen kexa kopurua	
Hobekuntza taldeetan parte hartzen duten gurasoen portzentajea %	
Familien fideltasuna	
Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko	
Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin	
Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin	
Seme-alaben ikasketa mailarekin asebetetzea	

<b>4. blokea - gizartea</b>	<b>Puntuazioa</b>
Herrian antolatutako jarduerak edo ekintzak	
kanpoko eragileei eskainitako lekuak	
Praktikak egin dituzten ikasleen portzentajea %	
Kultura transmisioaren alorrean ikastolak egindako lana	
Eragile sozialen asebetetze maila	
Sare sozialetan izandako bisita kopurua	
Zenbat agertzen den ikastola komunikabideetan	
Eragile sozialen jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak	

<b>5. blokea - ekonomia</b>	<b>Puntuazioa</b>
Likidezia (aktibo korrontea/pasibo korrontea)	
Maniobra fondoa (aktibo korrontea– pasibo korrontea)	
Cash Flow (urteko emaitzak + amortizazioak + hornikuntzak)	
Zorpetze ratioa (pasibo korrontea+ pasibo ez-korrontea / ondare garbia)	
Lortutako diru-laguntzak %	
Autofinantzaketa sarrera guztiekiko %	
Finantza autonomia (fondo propioak/aktibo osoa)	
Gastuetan desbiderakuntza %	
Sarreretan desbiderakuntza %	

<b>6. blokea – prozesuak</b>	<b>Puntuazioa</b>
IKT alorrean egindako inbertsioak %	
Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak %	
Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua	
Ikasketa prozesuarekiko asebetetze maila	
Tutoretza eta orientaziorako ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa	
Eskola ordutegiaren antolakuntzaren balorazioa	
Hobekuntza taldeetan sartutako orduak pertsonako	
Familien eta ikastolaren arteko komunikazioaren balorazioa	
Ikasleek eta familiarek egindako eta onartutako proposamenak %	
Kooperatiba integralen kasuan, langileek batzar nagusian duten parte-hartze portzentajea %	

<b>7. blokea – Ikasi eta hobetu</b>	<b>Puntuazioa</b>
Langileen asebetetze orokorra	
Berrikuntza pedagogietako proiektuetan parte hartzen duten langileak %	
Langileen inplikazio eta motibazio maila	
Norberaren lana baloratzea	
Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak	
Prozesuen jabe diren langileak %	
Langileek proposatutako ideia eta proiektu kopurua	

<b>Galdera gehigarria: galdetegian agertu ez, baina interesgarria izan daitezkeen bestelako adierazleak</b>	<b>Adierazlea</b>
1. blokea	
2. blokea	
3. blokea	
4. blokea	
5. blokea	
6. blokea	
7. blokea	

## 4. DELPHI ANALISIA

### Ikastolen Elkartearen Kudeaketa Aurreratuaren Mintegiari egindako proposamena

Bilbon, 2019ko urtarrilaren 21ean

Mintegiko kide agurgarria:

Orain arte egindako ikerketan burutu ditugun atal kuantitatiboa (*on line* galdetegia) eta kualitatiboa (bost ikastolei elkarrizketa sakonak) osatzeko asmoarekin, AZKEN FASEA proposatzen dizuegu: Ikastolentzako Aginte-koadro Integralaren (AKI) diseinainuan eskura dauzkagun emaitzen balidazioa, hau da, oso garrantzitsutzat eta ezinbestekotzat jo diren adierazleak bidaltzen dizkizuegu (taldeka sailkatuta), zuek adierazle horiek baloratzeko.

Mezu honekin batera bidaltzen dizuegun agirian, honakoa topatuko duzue: AKI-ren ikuspegiak (interes taldeak, ekonomia, prozesuak eta ikaskuntza/hobekuntzarako gakoak) eta ikuspegi bakoitzean, bere adierazleak (definizioa, adierazlea kalkulatzeko formulak, arduraduna, ekintzak, zuen balorazioa adierazlearen inguruan eta zuen ekarpenak). Kontutan izan, adierazlearen gaineko ardua eta egin beharreko ekintzak ikerlarion proposamenak besterik ez direla, ikastola bakoitzak bereak izango baititu.

AZKEN ARIKETA honen helburua, AKI-ren ikuspegi edo talde bakoitzeko adierazlerik garrantzitsuenak aukeratzea da, horretarako talde bakoitzeko adierazleen artean garrantziaren araberako hurrenkera bat eginez. Egoki ikusten dituzuen ekarpen guztiak egitera animatzen zaituztegu, ikerketaren azken emaitza aberasteko balio izango duelako. Azken galdetegi hau bidaltzeko epemuga 2019ko otsailaren 4a izango da.

Zuen parte-hartzea eta laguntza eskertuz, har ezazue gure agurrik beroena.

Maria Jesus Luengo eta Unai del Burgo Garcia  
GEZKI Institutuko kideak (UPV/EHU)

**IKUSPEGIA: GURASOAK**

<b>ADIERAZLEAK:</b> ikuspegia neurtzeko erabiliko den trena	<b>HELBURUA:</b> Eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa	<b>NOLA:</b> adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna	<b>ARDURADUNA</b>	<b>EKINTZA PSOIBLEAK</b> (adibide gisa)	<b>LEHENTASUNA</b> 1etik (lehen) 7ra (azkena)	<b>IRADOKIZUNAK</b>
Zergatik matrikulatu gure seme-alabak ikastolan?	Publizitatea/komunikazioan hobetu gure indargunetan eragiteko	Aukeraketa elkarrizketetan egin beharreko galderak	Elkarrizketak egiten dituen lan taldea	Gure indarguneak zeintzuk diren zehaztu eta eragin		
Gurasoen asebetetze maila irakasleekiko	Irakasleen lana ebaluatu	Asebetetze inkestak; Irakasleekiko kexak	Arduradun akademikoa	Irakasleen prestakuntza; Irakasle eta gurasoen arteko komunikazioa hobetu.		
Gurasoen asebetetze maila ikasleen motibazio eta poztasunarekin	Konpetentzia transbertsaletan irakasleen lana ebaluatu	Asebetetze inkestak; Irakasleekiko kexak	Arduradun akademikoa	Irakasleen prestakuntza; Irakasle eta gurasoen arteko komunikazioa hobetu.		
Gurasoen asebetetze maila ikasleei egindako jarraipen pertsonalizatuarekin	Irakasleen lana ebaluatu	Asebetetze inkestak; Irakasleekiko kexak	Arduradun akademikoa	Irakasleen prestakuntza; Irakasle eta gurasoen arteko komunikazioa hobetu.		
Gurasoek egindako proposamen kopurua	Gurasoen inplikazioa. Kooperatibismoa	Jaso diren proposamenak	Proposamenak aztertzen dituen lan taldea	Eskerrak eman proposamenengatik		
Familien fideltasuna	Familiaik proiektuan integratu	Oraingo ikasleen matrikulazioak eta ikasle ohien seme-alaben/senitartekoen matrikulazio berriak	Matrikulazioari jarraipena egingo dion lan taldea	Abantailak eman oraingo ikasleen matrikulazioei eta ikasle ohien seme-alaben/senitartekoen matrikulazioari		
Seme-alaben ikasketa mailarekin asebetetzea	Emaitza akademikoak baloratu	Asebetetze inkestak	Arduradun akademikoa	Irakasleen prestakuntza; Berrikuntza pedagogikoan proiektuak garatu		

**ALDAGAIA: IKASLEAK**

<b>ADIERAZLEAK: ikuspegia neurtzeko erabiliko den trena</b>	<b>HELBURUA: Eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa</b>	<b>NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna</b>	<b>ARDURADUNA</b>	<b>EKINTZA PSOIBLEAK (adibide gisa)</b>	<b>LEHENTASUNA 1etik (lehena) 7ra (azkena)</b>	<b>IRADOKIZUNAK</b>
Baliabide metodologiko eta didaktikoekin asebetetzea	Koste-lrabazia metodologia	Asebetetze inkestak; Jasotako kexak	Arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa		
Bereganatutako ezagutzarekin asebetetzea	Pertzepzio-errealitate ekuazioa	Asebetetze inkestak; Jasotako kexak	Arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa		
Lehen Hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea	Emaitza akademikoak ebaluatu	Gainditu dutenen %	Zikloaren arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa		
Bigarren Hezkuntza gainditu duten ikasleen portzentajea	Emaitza akademikoak ebaluatu	Gainditu dutenen %	Zikloaren arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa		
Balioetan oinarritutako ikaskuntza prozesuarekin asebetetzea	Formazio integrala ebaluatu	Asebetetze inkestak; Jasotako kexak	Arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa		
Ebaluazio sistemekin asebetetzea	Ebaluazio sistemaren balioztapena	Asebetetze inkestak; Jasotako kexak	Arduradun akademikoa	Berrikuntza eta hobekuntza pedagogikoa		

**ALDAGAIA: GIZARTEA**

<b>ADIERAZLEAK:</b> ikuspegia neurtzeko erabiliko den trena	<b>HELBURUA:</b> Eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa	<b>NOLA:</b> adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna	<b>ARDURADUN A</b>	<b>EKINTZA PSOIBLEAK</b> (adibide gisa)	<b>LEHENTASUNA</b> 1etik (lehena) 7ra (azkena)	<b>IRADOKIZUNAK</b>
Herrian antolatutako jarduerak edo ekintzak	Gizarteari begira egindako jarduerak	Ekintza kopurua	Kanpo harremanen taldea	Parte-hartze eta zabalkunde gehien duten ekintzetan eragin		
Kanpoko eragileei eskainitako lekuak	Gizartea zentroan txertatu; Ikastola gizarteratu	Eskaintza kopurua	Kanpo harremanen taldea	Eskaintza hobetu eta zabaldu		
Zenbat agertzen den ikastola komunikabideetan	Proiektzio soziala. Kanporanzko komunikazio gaitasuna; Kapital soziala sortzeko gaitasuna	Agerpen kopurua	Kanpo harremanen taldea	Hedabideekiko harremana hobetu, zabalkunde hobeagoa izateko		
Kultura transmisioaren alorrean egindako lanak	Gizarteari egindako transferentzia	Ekintza kopurua	Kanpo harremanen taldea	Parte-hartze eta zabalkunde gehien duten ekintzetan eragin		
Praktikak egiten dituzten ikasleen portzentajea	Gizartean integratu; proiektuaren emaitzen ebaluazioa	Praktika kopurua	Praktiken arduraduna	Hezkuntza zentroekin harremanak hobetu		
Eragile sozialen asebetetze maila	Eragile sozialen asebetetzea ikastolarekiko	Elkarrizketa/ galdetegiaren emaitzak	Kanpo harremanen taldea	Parte-hartze eta zabalkunde gehien duten ekintzetan eragin		
Eragile sozialen jardueretan zenbat aldiz parte hartu duen ikastolak	Gizartean egiten diren jardueretan parte hartze maila neurtzea; gizartearekiko irekiera	Ekintzen kopurua	Kanpo harremanen taldea	Parte-hartze eta zabalkunde gehien duten ekintzetan eragin		



**ALDAGAIA:  
FINANTZAZIOA**

<b>ADIERAZLEAK:</b> ikuspegia neurtzeko erabiliko den tresna	<b>HELBURUA:</b> Eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa	<b>NOLA:</b> adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna	<b>ARDURADUNA</b>	<b>EKINTZA PSOIBLEAK</b> (adibide gisa)	<b>LEHENTASUNA</b> 1etik (lehen) 7ra (azkena)	<b>IRADOKIZUNAK</b>
Maniobra fondoa	Urteko zorrei aurre egiteko gaitasuna	aktibo korrontea– pasibo korrontea	Kontabilitate taldea	Ordaintzeko epeak negoziatu		
Cash Flow	Urtean sortutako baliabide finantzarioak	urteko emaitzak + amortizazioak + hornikuntzak	Kontabilitate taldea	Kostu finkoak murriztu		
Gastuetan desbiderakuntza %	Gastuen desbiderakuntza	$(\text{Gastu errealak-aurreikusitakoak}) * 100 / \text{Gastu aurreikusitakoak}$	Kontabilitate taldea	Kostu finkoak murriztu		
Sarreretan desbiderakuntza %	Sarreraren desbiderakuntza	$(\text{Sarrera errealak-aurreikusitakoak}) * 100 / \text{Sarrera aurreikusitakoak}$	Kontabilitate taldea	Hornikuntzaren zergatia aztertu eta murriztu		
Autofinantzaketa sarreretan %	Autofinantzaketa gaitasuna	Diru-laguntzak ez diren sarrerak/Negozio sarrerak	Kontabilitate taldea	Autofinantzaketara ko aukera berriak aztertu		

**ALDAGAIA: PROZESUAK**

<b>ADIERAZLEAK:</b> ikuspegia neurtzeko erabiliko den tren	<b>HELBURUA:</b> Eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa	<b>NOLA:</b> adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna	<b>ARDURADUNA</b>	<b>EKINTZA PSOIBLEAK</b> (adibide gisa)	<b>LEHENTASUNA</b> 1etik (lehena) 7ra (azkena)	<b>IRADOKIZUNAK</b>
Ikasketa prozesuarekiko asebetetze maila	Hezkuntza proiektuan inplikaturik dauden eragileentzako asebetetzea	Gurasoei inkestak. Ikasleei inkestak. Irakasleei inkestak.	Arduradun akademikoa	Berrikuntza/hobekuntza pedagogikoa		
Familien eta ikastolaren arteko komunikazioaren balorazioa	Komunikazio maila; feedback-a.	Gurasoei inkestak. Ikasleei inkestak. Iradokizunak, kexak, proposamenak.	Arduradun akademikoa	Komunikazio eta feedback kanaletan hobekuntzak		
Ikasleek eta familiek egindako eta onartutako proposamenak %	Ikasleentzako eta familientzako inplikazioa hezkuntza prozesuan	Jasotako proposamenen eta onartutako proposamenen arteko proportzioa.	Zuzendaritza taldea	Tramitazioa eta erantzun tartearen murriztu		
Berrikuntza pedagogikoaren alorrean abian dauden proiektu kopurua	Proiektuaren eguneraketa eta pertsonen inplikazioa eguneraketa horretan	Proiektu kopurua	Arduradun akademikoa	Martxan jartzea erraztu		
Berrikuntza pedagogikoetan inbertsioak %	Eguneraketa/berrikuntza konstantean egindako inbertsioak	Berrikuntza pedagogikoan egindako inbertsioak / inbertsioak guztira	Kontabilitate lan taldea	Inbertsioen erabilera optimizatu		

**ALDAGAIA: IKASI ETA  
HOBETU**

<b>ADIERAZLEAK: ikuspegia neurtzeko erabiliko den tren</b>	<b>HELBURUA: Eskaintza hobetzeko erabiliko den informazioa</b>	<b>NOLA: adierazleak, hau da, ikuspegia neurtzeko tresna</b>	<b>ARDURADUN A</b>	<b>EKINTZA POSIBLEAK (adibide gisa)</b>	<b>LEHENTASUNA 1etik (lehena) 7ra (azkena)</b>	<b>IRADOKIZUNAK</b>
Langileen asebetetze orokorra	Garapen profesionalarekin asebetetzea	Lan giroaren inguruko inkesta. Elkarrizketa pertsonala.	Zuzendaritza taldea	Barneko komunikazioan hobekuntzak. Ikusgarritasuna. Besteen lana baloratzea.		
Langileen inplikazio eta motibazio maila	Proiektuarekiko motibazioa eta inplikazioa	Lan giroaren inguruko inkesta. Elkarrizketa pertsonala.	Zuzendaritza taldea	Barneko komunikazioan hobekuntzak. Ikusgarritasuna. Besteen lana baloratzea.		
Langile bakoitzean inbertitutako prestakuntza orduak	Pertsonen ikasketan eta hobekuntzan inbertsioak	Prestakuntza ordu/pertsonako	Arduradun akademikoa	Ezagutzaren barne transferentzia, inbertsioak optimizatzeko.		
Langileek proposatutako ideia eta proiektu kopurua	Barneko ekintzaitza maila	Proiektu eta proposamen kopurua eta onartutakoen %	Arduradun akademikoa	Barneko komunikazioan hobekuntzak. Ikusgarritasuna. Besteen lana baloratzea.		
Norberaren lana baloratzea	Pertsonak baloratzeko modua	Pertsonei errekonozimenduak egiteko ekintzak	Zuzendaritza taldea	Barneko komunikazioan hobekuntzak. Ikusgarritasuna. Besteen lana baloratzea.		
Berrikuntza pedagogikoetako proiektuetan parte hartzen duten langileak %	Pertsonen inplikazioa etengabeko hobekuntzan	Berrikuntza pedagogikoetan inplikaturik dauden pertsonak/pertsonak	Arduradun akademikoa	Barneko komunikazioan hobekuntzak. Ikusgarritasuna. Besteak baloratzea.		
Prozesuaren jabe diren langileak %	Pertsonen inplikazioa lidergoan	zuzendaritza taldekoak ez diren eta proiektuak garatzen dituzten pertsonak	Arduradun akademikoa	Barneko komunikazioan hobekuntzak. Ikusgarritasuna. Besteak baloratzea.		

## **5. “Kudeaketarako adierazleen sistemak Ekonomia Sozialeko Erakundeetan: ikastolen kooperatiba esperientziaren kasua” ikerketaren 2. fasea gauzatzeko lankidetzaren hitzarmena (zirriborroa)**

Donostian, 2020ko...

### **BILDURIK**

- i. Jose Luis Sukia Busselo, Euskal Herriko Ikastolak Kooperatibaren zuzendaria.
- ii. Agustín Erkizia Olaizola, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitateko Gipuzkoako Campuseko Errektoreordea.

### **Hitzarmenen honetan PARTE HARTZEN DUTE:**

- i. Jose Luis Sukia Busselo, Euskal Herriko Ikastolak Kooperatibaren izenean, erakunde horren zuzendaria den aldetik.
- ii. Agustín Erkizia Olaizola, UPV/EHUren izenean, Gipuzkoako Campuseko Errektoreordea den aldetik.

Bi ordezkariak elkarri behar besteko gaitasun juridikoa aitortzen diote, eta dokumentu honetan jasotzen den konpromisoa izenpetzea erabakitzen dute, horretarako elkar hartuta hitzarmen hau sinatuz.

### **Hitzarmen honen AZALPENA honako hau da:**

- i. 2018ko uztailaren 20an UPV/EHUko GEZKI institutuaren eta Euskal Herriko Ikastolak erakundearen artean sinatutako hitzarmenarekin “Kudeaketarako adierazleen sistemak Gizarte Ekonomiako Erakundeetan: ikastolen kooperatiba esperientziaren kasua” izeneko ikerketa abian jarri genuen elkarlanean.
- ii. Ikerketa horren helburua honako hau zen: Euskal Herriko Ikastolak kooperatibaren barruan dauden ikastolen kudeaketarako informazio-sistemak aztertzea eta

hobekuntzarako proposamenak aurkeztea, zehazki, Ikastolei egokitutako adierazleen sistema bat izendatzea.

iii. Erabilitako metodologia: ikastola guztiei *on line* galdetegi labur eta erraz bat banatu zitzaien, beraien kudeaketarako informazio-sistemen egoera deskribatzeko. Datu horietan sakontzeko, elkarrizketa pertsonal egin genituen 5 ikastoletako zuzendariekin. Azkenik, ordura arte lortutako emaitzak balidatzeko asmoarekin, Kudeaketa Aurreratuko Mintegia izeneko lan-taldeko kideei azken galdetegi bat bidali zitzaien (Delphi analisisia izeneko teknika erabiliz). Horren bitartez, adituek 37 adierazle baloratu zituzten.

iv. Denboralizazioa: galdetegia, 2018ko ekainaren 1etik 15era eta uztailaren 1etik 15era bitartean; elkarrizketak, 2018ko azaroaren 26tik abenduaren 17ra bitartean; Delphi analisisia, 2019ko urtarrilaren 21tik otsailaren 4a bitartean.

v. Parte-hartzaileak: galdetegian 67 ikastolek hartu zuren parte; elkarrizketetan, 5; Delphi analisisian, 9 ikastolek.

vi. Lortutako emaitza: 6 ikuspegiz eta 25 adierazlez (15 adierazle, bere eredu laburtuan) osatutako Adierazleen Sistema Integral bat, *Balanced Scorecard* edo Aginte-koadro Integral baten egiturarekin, Ikastolen Kudeaketa Orekatuaren Sistema deitutakoa.

vii. Aurkezpena eta balorazioa: ikerketaren azken emaitza horrek Ikastolen Elkartearen kontrastea jaso zuen, 2019ko uztailaren 10ean, Durangoko Ibaizabal Ikastolan, Euskal Herriko Ikastolak kooperatibako zuzendaria den Jose Luis Sukiari eta Kudeaketa Aurreratuko Mintegia lan-taldeko kidea den Amaia Gutiérrezi egindako aurkezpenean. Balorazioa honako hau izan zen: biek bat egiten zuten kudeaketarako adierazleen sistema egoki 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 bere ezaugarriak), Ikastolen Elkarteak berak diseinatutako aplikazio informatiko egoki bat izatea beharrezkoa baita.

Aipatutako ikerketa lankidetzan gauzatu ahal izateko, aldeek honako KLAUSULAK dituen hitzarmena sinatzen dute:

I. Ikerketaren helburua: aurreko ikerketa-fasean diseinutako Kudeaketa Orekatuaren Sistema erabilgarri eta operatibo bihurtzea, Ikastolen Elkartearen baitan espresuki sortutako foku-talde batean. Hitzarmen honen bitartez, Ikastolen Elkartearekin lankidetzaren formalizatzuz, UPV/EHUko GEZKI Institutuak Ekonomia Sozialaren alorrean erabilgarritasun praktiko handiko ikerketa enpiriko garrantzitsu bat abian jarriko du, oihartzun akademiko esanguratsua izan dezakeena Institutuarentzat aipatu alorrean.

II. Metodologia: Foku-talde horretako kideekin "Arreta Taldeak" izeneko teknika gauzatuko dugu. Horren bitartez, aditu talde horretako kideek banaka erantzungo dituzte zenbait galdetegi adierazleak operatibizatu ahal izateko (3 galdetegi, gutxi gorabehera), ondoren galdetegi horien emaitzak komunean jarri eta adostasun batera helduz taldearen baitan (gehienez jota, 3 bileren bitartez). Adostasun batera heldu ostean, foku-taldearen zenbait bilera erabiliko ditugu (bilera horien kopurua taldeak berak zehaztuko du, egin beharrekoen eta talde osoak libre duen denboraren arabera) Kudeaketa Orekatuaren Sistema teknikoki diseinatzeko, praktikan jartzeko eta azkenik tresna beraren erabilera baloratzeko, "Eztabaida Taldeak" izeneko metodologia erabiliz.

III. Aurreikusitako emaitzak: Kudeaketa Orekatuaren Sistema foku-taldea osatzen duten Ikastoletan aplikatzea eta balidatzea, etorkizunean Ikastolen Elkarte osoan aplikatzeko.

IV. Denboralizazioa: ikerketa honek urte eta erdi inguruko iraupena izango du. Zehazki, 2020ko irailetik 2021eko urrira bitartean gauzatuko da eta hurrez hurren, honako faseak izango ditu:

- i. 2020ko irailetik abendura bitartean: adierazleen operatibizazioa.
- ii. 2021eko urtarriletik martxora bitartean: web aplikazioaren diseinua eta garapena.
- iii. 2021eko martxotik apirilera bitartean: foku-taldeko kideek adierazleen sistema osatuko dute 2019/20 ikasturteko datuekin.

- iv. 2020ko maiatzean: adierazleen sistema orekatuaren erabileraren balorazioa eta hobekuntzen proposamena.
- v. 2021ko ekainean: hobekuntzen aplikazioa.
- vi. 2021ko uztaileira irailera bitartean: adierazleen sistemaren web aplikazioa behin betikoz garatu eta azken proba gauzatu.
- vii. 2021eko urria: ikerketaren 2. fasearen azken balorazioa eta horrela erabakiz gero, balizko hurrengo fasearen planifikazioa (adierazleen sistema Ikastolen Elkartean abian jartzea).

Oharra: denboralizazioa eta bertan finkatzen diren faseak eta egitekoak gutxi gorabeherakoak dira, beraz aldaketak egon daitezke proposatutako faseetan, ikerketa honetan parte hartzen duten eragileek horrela erabakitzen badute, erabaki hori ahalik eta modu egokienean argudiatuz (esate baterako, web aplikazioa garatzeko ezintasun ekonomikoa).

#### V. Aldeen eskubide eta betebeharrak:

##### a) UPV/EHUko GEZKI erakundea:

- i. GEZKIk bere gain hartuko du ikerketa honen lana. GEZKiren pertsonal propioarekin. Ez da beraz, langileen kontrataziorik egongo.
- ii. Lankidetzaren hitzarmen honen bitartez, Ikastolen Elkartearen lankidetzaren izango du ikerketa gauzatu ahal izateko.
- iii. Ikerketaren emaitza akademikoak edo zientifikoak (ezagutza) UPV/EHUko GEZKI Institutuaren jabetzapekoak izango dira. Edonola ere, Euskal Herriko Ikastolen arduradunekin partituko ditu.
- iv. Ikerketaren emaitza akademiko edo zientifikoaren gizarteratzea (ezagutzaren transferentzia) zelan bideratu ere Euskal Herriko Ikastolen arduradunekin adostuko du (argitalpenak, mintegiak, ikastaroak...).
- v. Ikerketa honen balizko azken emaitza teknikoa (Ikastolen Kudeaketa Orekatuaren Sistema eta bere web aplikazioa) Euskal Herriko Ikastolak kooperatibaren esku utziko du.

b) Euskal Herriko Ikastolak:

- i. Ikerketa honek ikastolei ez die diru ekarpenik eskatuko: beraz, ikastolei ikerketa honek ez die sortzen betebeharrak ekonomikorik (borondatez bere gain hartuko dituen gastuak, salbu).
- ii. Euskal Herriko Ikastola kooperatibak hitzarmen honetan aipatutako metodologia gauzatzeko erraztasunak emango ditu, proposatutako ikerketa berea eginez eta ikerketa hori gauzatzeko beharrezkoak diren baliabide informatiboak (datuak, ezagutza...), komunikatiboak eta bestelakoak eskainiz (ikertuko diren ikastolekin kontaktua, aholkularitza, bilerak egiteko espazioak...).
- iii. Euskal Herriko Ikastolek ikerketa honen emaitza akademiko edo zientifikoen gizarteratzea egin dezakete euren kabuz, beti ere GEZKIrekin adostuta.
- iv. Ikerketa honen balizko azken emaitza teknikoa (Ikastolen Kudeaketa Orenaren Sistema eta bere web aplikazioa) Euskal Herriko Ikastolen jabetzapekoa izango da.

VII. Jarraipen Batzordea: Lankidetzaren hitzarmen honen egingo diren jardueren jarraipena egiteko, jarraipen batzorde bat eratuko da, honako hauek osatua: Euskal Herriko Ikastola kooperatibaren aldetik, Jose Luis Sukia Busselo eta horretarako izendatuko den arduradun teknikoa; eta, UPV/EHUren aldetik, Aitor Bengoetxea GEZKI Institutuaren Zuzendaria eta horretarako izendatuko den arduradun teknikoa.

VIII. Iraupena eta hitzarmenaren amaitzea: Lankidetzaren hitzarmen honek 2021eko urriaren 31era arteko iraupena izango du sinatzen den egunetik hasita. Aldeek lankidetzaren hitzarmen hau denuntziatu ahal izango dute, horretarako ados jarrita. Alde batek ere denuntziatu ahal izango du, baina besteari jakinarazi beharko dio modu formalean, proposatzen duen amaiera data baino bi hilabete lehenago. Edonola ere, oinarritzko lankidetzaren hitzarmen hau desegiteak ez du eraginik izango hasita egon daitezkeen jardueretan.

IX. Hitzarmenaren aldaketa: Alderen batek hala eskatzen badu eta biak ados badaude, hitzarmen honi aldaketa arinak egin ahal izango zaizkio, kasu bakoitzean behar diren onespenez gero. Aldaketek eragina izateko, idatziz jaso beharko dira, eta hitzarmen honi gehituko zaizkio eranskin gisa, alde biek sinaturik.



X. Gatazka Konpontzea: Aldeek konpromisoa hartzen dute oinarrizko lankidetzaren hitzarmen hau betetzean sor daitezkeen desadostasun guztiak beren esku dauden baliabide guztiez, elkarrizketaz eta negoziazioaz konpontzeko. Gatazkarik sortuz gero, administrazioarekiko auzien eskumeneko organoek izango dute auziak ebazteko eskumena.

Hitzartutakoa hala ager dadin, eta esan bezala betetzeko, partaideek honako dokumentu hau izenpetu dute bi aletan, goiburuan aipatutako lekuan eta datan.

Agustín Erkizia Olaizola

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitateko Gipuzkoako Campuseko  
Errektoreordea

Jose Luis Sukia Busselo

UPV/EHU Euskal Herriko Ikastolak kooperatibaren zuzendaria