

EFQM eredia eta Kudeaketa- Kontrola Hezkuntza- Erakundeetan. Marko Teorikoa

- **Egilea:** Unai Del Burgo García (UEUko Ekonomia Saila)
- **Lanaren izaera:** Gradu Amaierako Lana-Negozioen Kudeaketa Gradua (2011/2012), Bilboko Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola- Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)
- **Lanaren zuzendaria:** María Jesús Luengo Valderrey (UPV/EHU)
- **Agiriaren data:** 2012/05/31
- **Egile eskubideak:** dokumentu hau [Creative Commons Aitortu-PartekatuBerdin 3.0](#) lizentziapean dago. Lizentzia honekin, edukiak kopiatu, banatu eta erakutsi zein lan eratorriak egin ahal izango dituzu, ondorengo baldintzak beteaz:
 - Edukiaren jatorrizko egilea aipatu behar duzu.
 - Edukiaren aldaketarik egiten baduzu, edo lan eratorri bat sortzen baduzu, hura saldu edo banatzekotan, honako lizentzia honen baldintza beretan egin beharko duzu.

EFQM eredia eta Kudeaketa- Kontrola Hezkuntza-Erakundeetan. Marko Teorikoa

Unai Del Burgo García (ikaslea)
María Jesús Luengo Valderrey (tutorea)



BILBOKO ENPRESA IKASKETEN
UNIBERTSITATE ESKOLA
EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA
(EHU/UPV)

C/ Elcano, 21 Kalea, 48008 – Bilbao
Teléfono 946014730 – Fax: 946017600 – Web:
www.enpresa-bilbao.ehu.es



Agiri mota: Negozioen Kudeaketa Graduaren Bukaerako Lana.

Laburpena: Hezkuntza-erakundeen kudeaketa bideratzeko, ohiko kontabilitate-sistema ekonomiko-finantzarioek dituzten mugak azaldu ondoren, aldagai ez-finantzarioak kontrolatzeko beharra aipatuko dugu, horien artean hezkuntzaren kalitatea nabarmenduz. Nazioarte mailan, Erabateko Kalitatearen Kudeaketarako (TQM) ereduak zabalkundea esanguratsua da. Gure ingurunean, EFQM ereduak du lehentasuna. Eredu hori Kudeaketa-Kontrolaren eta Kontabilitatearen ikuspegitik aztertu ondoren, hezkuntza-erakundeetan eredu horrek dituen ezaugarriak baloratuko ditugu, hezkuntza-erakundeen jardunbidea egoki planifikatu eta kontrolatzeko duten gaitasunaren arabera.

Helburuak: hezkuntza-erakundeetan EFQM ereduaren aplikazioa deskribatzea, hezkuntza erakundeen jardunbidea egoki planifikatu eta kontrolatzeko duten gaitasuna baloratu.

Ikerketaren izaera: ikerketa teoriko-kontzeptuala.

Metodologia: ikerketa bibliografiko-deskribatzailea-baloratzaila gauzatu dugu, 2000. urtetik 2012. urtera arte, nazioarte mailako bost aldizkari espezializatuen produkzio zientifikoa aztertuz eta Dialnet, Teseo eta Abi-Inform Global datu-baseak arakatu.

Emaitzak: hezkuntza-sektorean aplikagarria den EFQM ereduaren moldaketaren inguruan oinarritzko kontzeptu-marko bat osatu dugu, kudeaketa-kontrolaren ikuspegitik.

Izaera berritzailea: EFQM eredua Kudeaketarako Kontrol-Sistema bezala aztertu duten ikerketak oso urriak dira, are gehiago hezkuntza-sektorean.

Garrantzia: Kudeaketa-Kontrola eta EFQM eredua lotzea garrantzitsua da hezkuntza-erakundeentzako, erakunde horien emaitzak hobetu ahal izateko.

Mugak: lan honetan gauzatuko dugun ikerketa, teoriko-kontzeptuala da, eta ondorioz, ikerketa horrek aplikagarritasun praktiko mugatua du.

Etorkizuneko ikerketa-ildoak: lan honen izaera teoriko-kontzeptuala garatu eta bere emaitzak etorkizuneko ikerketa enpiriko-deskriptibo, -baloratzailer eta -preskriptibo batean erabiliko ditugu.

Gako hitzak: Erabateko Kalitatearen Kudeaketa, EFQM eredua, Kudeaketa-Kontrola, Balanced Scorecard, Hezkuntza-erakundeak.

AURKIBIDEA

1. SARRERA	4
1.1. Ikerketaren abiapuntua: ohiko kontabilitatearen mugak hezkuntza-erakundeetan --	4
1.2. Kudeaketa-Kontrola eta Kontabilitate mota desberdinak-----	6
1.3. Ikerketaren helburua eta objektua	9
1.4. Metodologia	9
1.5. Lanaren egitura-----	11
1.6. Ikerketaren garrantzia eta izaera berritzailea	12
2. EFQM EREDUARI HURBILPEN KONTZEPTUALA -----	14
2.1. Sarrera	14
2.2. Erabateko kalitatea: kalitatearen kudeaketatik, kalitatearen kudeaketara-----	14
2.3. Erabateko kalitatearen kudeaketa: Deming, Malcom Baldrige eta EFQM ereduak -	17
2.4. EFQM eredua: jatorria, egitura eta garapena	19
2.4.1. EFQM ereduaren jatorria-----	19
2.4.2. EFQM ereduaren egitura	20
2.4.3. EFQM ereduaren garapena-----	23
2.5. EFQM eredua inplementatzeko arrazoiak	26
2.6. EFQM eredua kudeaketa-kontrolaren ikuspegitik	27

2.6.1.	EFQM eredua eta kudeaketa-kontrola -----	27
2.6.2.	EFQM eredua eta kontabilitatea-----	29
2.6.3.	EFQM eredua eta Balanced Scorecard -----	31
2.6.4.	EFQM ereduaren garapena eta kudeaketa-kontrola-----	33
2.6.5.	EFQM ereduari egokitutako informazio- eta kontrol-sistemak diseinatzearen beharra -----	35
3.	EFQM EREDUA HEZKUNTZA ERAKUNDEETAN -----	37
3.1.	Sarrera -----	37
3.2.	Kalitatea eta Hezkuntza -----	37
3.3.	EFQM eredua hezkuntza-erakundeetan -----	39
3.3.1.	Zabalkundea -----	39
3.3.2.	Ikuspegia, oinarrizko kontzeptuak eta irizpideak -----	41
3.3.3.	Inplementazioarako faseak-----	43
3.3.4.	Autoebaluazioa -----	44
3.3.5.	EFQM eredua aplikatzearen egokitasuna hezkuntza-erakundeetan -----	45
3.4.	Balanced Scorecard eta EFQM eredua hezkuntza-erakundeetan -----	48
3.4.1.	Balanced Scorecard-aren egitura hezkuntza erakundeetan -----	48
3.4.2.	Balanced Scorecard eta EFQM ereduaren arteko lotura hezkuntza- erakundeetan -----	49
3.5.	Adierazleen ezaugarriak hezkuntza-erakundeetan-----	50
4.	ONDORIOAK-----	54
4.1.	Ondorioak -----	54
4.2.	Ikerketa-proiektuaren gabeziak -----	56
4.3.	Etorkizunerako ikerketa-ildoak -----	57
	AIPAMENAK-----	60

1. SARRERA

1.1. IKERKETAREN ABIAPUNTUA: OHIKO KONTABILITATEAREN MUGAK HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN

Azpipuntu honetan, gaiaren abiapuntua kokatzen saiatuko gara: proposatutako ikerketaren justifikazioa azalduko dugu. Zergatik aztertu nahi dugu EFQM ereduaren aplikazioa hezkuntza sektorean? Zerk justifikatzen du lan honetan garatuko dugun ikerketa? Galdera horien erantzuna, Hezkuntza-Erakundeen Planifikazio eta Kontrol Sistema Ekonomiko-Finantzarioen gabezietan datza.

Hezkuntza-erakundeak honela definituko ditugu: araututako hezkuntzan barnebiltzen diren erakunde guztiak, hau da, haur-hezkuntzan, derrigorrezko lehen eta bigarren hezkuntzan, batxilergoan eta azkenik, goi mailako hezkuntzan (unibertsitarioa zein formakuntza profesionala) diharduten erakunde guztiak (publikoak, pribatuak eta kooperatiboak).

Hezkuntza-Erakundeen helburuek izaera ukiezina dute eta horregatik, oso zaila da horien lorpena monetarioki planifikatzea, neurtzea eta kontrolatzea. Mota honetako erakundeen jarduna “a priori” (planifikazioa) eta “a posteriori” (kontrola) neurtzeko, ezin dira soilik aldagai ekonomiko-finantzarioak kontutan hartu, bestelako aldagai multidimentsionalak ere kudeatu behar baitira, adibidez, eskaintako zerbitzuaren kalitatea (Esther, 2003).

Hezkuntza-Erakundeen helburuen izaera ukiezina dela eta, aldagai monetarioak soilik neurtzen dituzten Ohiko Kontabilitate-Sistemek (Finantza-Kontabilitatea, Kostuen Kontabilitatea eta Aurrekontuen Kontabilitatea) ezin dute erakunde horien helburuak modu egokian neurtu: Kontabilitate-Sistema hauek izaera ekonomiko-finantzarioa dute, hau da, aldagai monetarioak soilik neurtzen dituzte eta ondorioz, egungo testuinguru ekonomiko eta sozialean muga nabariak dituzte erakundeen kudeaketa planifikatu eta kontrolatzeko¹ (AECA, 2002, 17-20. orr.; Amat, 2003, 213-236. orr.).

¹ Esate baterako (Amat, 2003, 213-236. orr.): sistema horiek erakundeen kudeaketan erabateko garrantzia duten aldagaiak neurtzeko ezintasuna dute (langileen motibazioa, bezeroen asebetetze maila, gizartean erakundeak duen eragina...); epe motzeko helburuak planifikatu eta kontrolatzeko diseinatuta daude eta ez dira egokiak erakundeen jardura epe luzerako ikuspegi batekin gidatzeko.

Hori dela eta, Kudeaketa-Kontabilitatea bera garatu egin da eta gaur egun, adierazle monetario eta ez monetarioak aldarrikatzea ohikoa da aipatutako ezagutza arloan (Blanco, 2008, 255. 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: esate baterako, ikasleen asebetetze maila eta erakundearen epe luzerako kaudimena (Crooper eta Drury, 1996).

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

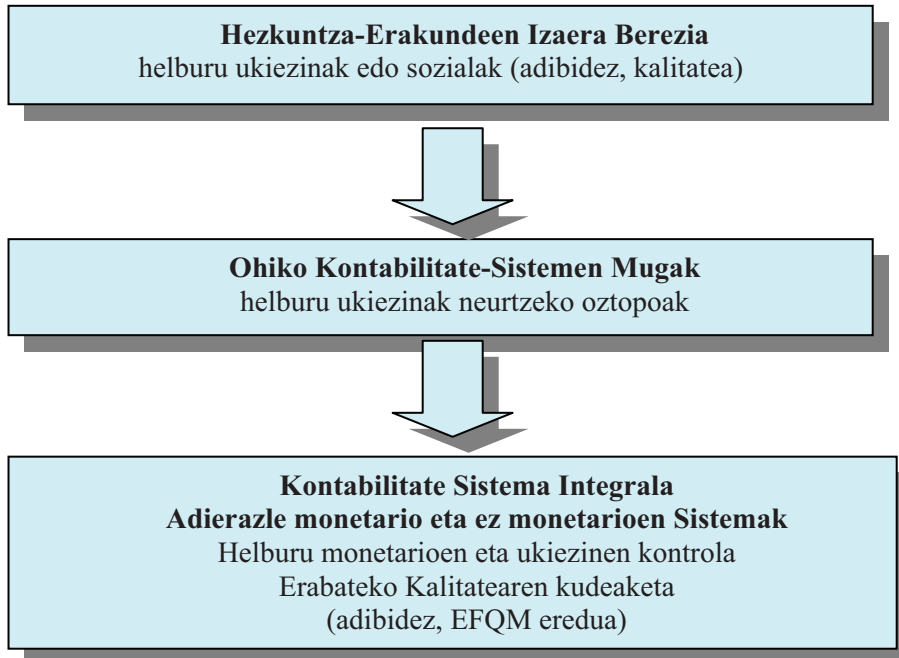
Beraz, hezkuntzaren esparruan, eta zehazki, unibertsitate-esparruan, orain arte aipatutako kontabilitate sistemak bateratuko dituen Kontabilitate-Sistema Integralaren implementazioa erakunde horien kudeaketa gauzatzeko aproposa dela baieztatu dezakegu (Malles eta Del Burgo, 2010).

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

Gure inguruan, eta batez ere Euskal Autonomi Erkidegoko hezkuntza-erakundeen artean, TQM egikaritzeko kudeaketa-ereduen artean, EFQM eredia, hau da, European Foundation for Quality Management erakundeak ezarritako Bikaintasunerako Ereduak du lehentasuna (Arrizabalaga eta Landeta, 2008).

Hori dela eta, Hezkuntza-Erakundeen Informazio-, Plangintza- eta Kontrol-Sistema egokiak diseinatzerako orduan, EFQM ereduaren adierazle-sistemak aztertzea ezinbestekoa da. Azkenik heldu gara gure ikergaiaren muinera: hezkuntza-erakundeen jardunbidea neurtzeko, ohiko kontabilitate-sistemek eskainitako adierazleak ez ezik, EFQM eredia kudeatzeko adierazleak ere erabiltzea komenigarria ote den baloratzea.

Zehazki, Hezkuntzaren esparruaren baitan, EFQM eredua bera Kudeaketa-Kontrolaren ikuspegitik aztertu nahi dugu².



1.1. irudia

Ohiko Kontabilitate-Sistemen mugak eta EFQM ereduari lotutako
Adierazleen Sistemak Hezkuntza-Erakundeetan
Iturria: guk geuk moldatutako irudia

1.2. KUDEAKETA-KONTROLA ETA KONTABILITATE MOTA DESBERDINAK

Lan honen kontzeptu markoa, EFQM ereduaren zentratuko dugu. Hala ere, EFQM eredua, kudeaketa-kontrolaren eta kontabilitatearen ikuspegitik aztertu nahi dugu. Ondorioz, lan honetan, oinarri bezala, erabat beharrezkoa ikusten dugu bi jakintza-gai horiek gaineratik aipatzea, kontzeptu-marko honen osagarri moduan.

Kudeaketa-Kontrola, enpresaren zuzendaritzak bere esku dituen kontrol-tresnen multzoa da, hau da, erakundearen helburuak bete egingo direla ziurtatzeko tresnen sistema. Tresna horien bitartez, zuzendaritzak pertsonen jokaera moldatzen du, pertsona horien ekintzak helburu orokorren lorpena bideratuz. Azken finean, etengabeko kontrola gauzatzen du zuzendaritzak, aurreikusitako emaitzen eta emaitza errealean arteko desbideraketak neurtuz eta kudeatuz (Amat, 2003, 35. orr.).

² (Dahlgaard-Park, 2008) artikuluan erabilitako ikuspegi berarekin, alegia.

Joan M^a Amat doktorearen ustez, bi motatako kudeaketa-kontrol eredu aurki ditzakegu: ikuspegi mugatua duten kontrol-ereduak, aldagai finantzarioetan zentratutakoak, eta ikuspegi integrala duten kontrol filosofiak, aldagai monetario eta ez monetarioak kontutan hartzen dutenak, alegia. Aldagai ez monetario horien artean, pertsonak, erakundearen kultura eta bere ingurunea aipa ditzakegu. Muturreko bi eredu horien artean, bitarteko hainbat kontrol eredu topa ditzakegu (Amat, 2003, 12-13, 25-27. orr.).

Kontrolaren funtzioa, kudeaketa-kontrolerako sistemen bitartez gauzatzen da. Azken horiek, erabat formalizatuta (kontabilitatea bezala) edo formalizatu gabe egon daitezke (liderraren ikuskapen zuzena edo erakundeko pertsonen kontrol kolektiboa edo kulturala), baina beren diseinua eta erabilera erabat beharrezkoa da erakundearen jarduera planifikatzeko, kontrolatzeko eta hobetzeko (Amat, 2003, 26. orr.).

Kontrolak neurketa behar du eta neurketa gauzatzeko, informazio egokia garaiz izatea beharrezkoa da. Erabakiak hartzeko, informazio fidagarria izan behar dugu. Informazio-beharrizanak, hainbat iturrietatik jaso daitezke (Amat, 2003, 136. orr.):

- modu informalean kudeatutako informazioa: modu intuitiboan, bapatean eta era informalean jasotako informazioa, jasotzailearen gaitasun pertsonalean oinarritzen da, zehazki, jasotzaileak erakundearekin lotutako gertakizunei buruzko informazioa modu intuitiboan kudeatzeko gaitasunean.
- modu formalean kudeatutako informazioa: informazioa modu sistematikoan eta mekanikoan bildu, antolatu eta aztertzen da, kudeaketa-kontrola ahalbideratzeko eta erakundearen erabaki hartze prozesuan erabiltzeko.

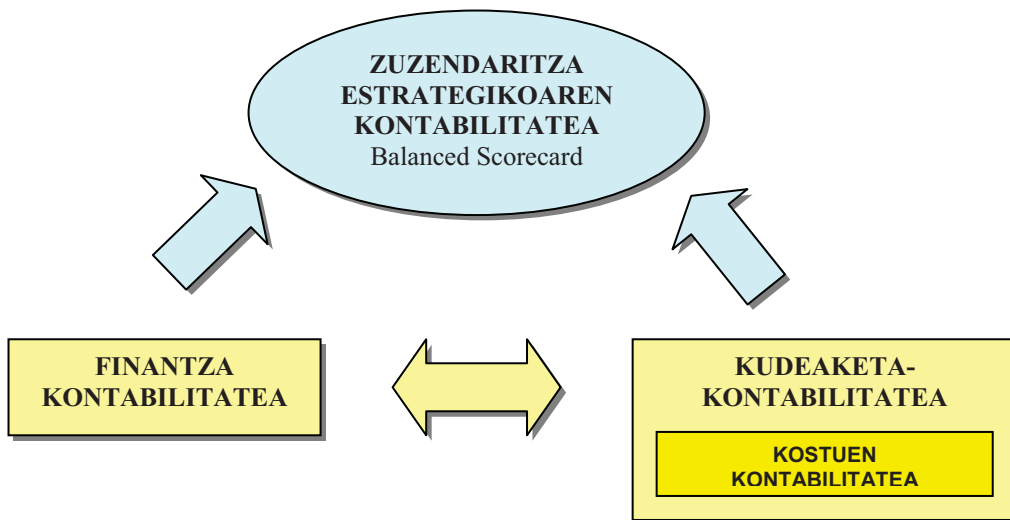
Informazio Sistema Formalen artean, Kontabilitatea da erabiliena edo lehentasuna duena. Hiru kontabilitate mota bereizi daitezke (Azkue eta Zubiaur, 1996; Heras, 2004, 268. orr. lanean aipatua):

- Finantza-Kontabilitatea: kanpora begira prestatutako kontabilitatea. Kontabilitate finantzarioaren informazio tradizionala da; kanpoko eragileek erabakiak har ditzaten ematen da: inbertitzaileek, hartzekodunek, Administrazioak eta sindikatuek, besteak beste. Hala ere, barne-kudeatzaileentzako erakundearen informazio orokorra edo globala eman dezake Finantza-Kontabilitateak.
- Kudeaketa-Kontabilitatea: enpresaren kudeaketa taktiko eta operatiboari begira prestatutako kontabilitatea. Informazio adierazgarri, esanguratsu eta egokia behar bezala iragazi, analizatu eta interpretatuta, zuzendaritza- maila desberdinetan

aurkezten dena, hartu behar dituzten erabakietan laguntzeko: kudeaketa-kontabilitatearen barnean, kostuen kontabilitatea eta aurrekontuen kontabilitatea barnebilduko ditugu Kudeaketa-Kontabilitatean.

- Zuzendaritza estrategikoaren kontabilitatea: enpresaren zuzendaritzaren zuzendaritza estrategiko eta kontrolari begira. Prozesu osoa barne hartzen duena: enpresaren etengabeko diagnostikoa (kanpoko eta barnekoa), helburuen formulazioa eta horiek lortzeko estrategien hautapenarena, plangintza, programazioa, aurrekontugintza eta kontrola. Balanced Scorecard tresna izango litzateke kontabilitate mota honen adierazlerik nagusiena.

Ondorioz, kontabilitatearen eginbearra barnera-kudeaketarako begira, erakundearen planifikaziorako, kontrolerako eta erabakiak hartzeko beharrezkoa den informazioa bildu, antolatu, interpretatu eta komunikatzea da. Horretarako, erakundeek aurrerago aipatutako kontabilitate sistemak erabiltzen dituzte, hau da, erabaki estrategikoak hartzeko kontabilitate markoa alegia (AECA, 2003a, 21. orr.).



1.2. irudia

AECA-ren Kudeaketa-Kontabilitatearen Printzipioen Komisioak proposatutako “hiruki kontablea” :
erabaki estrategikoak hartzeko kontabilitate markoa
Iturria: (AECA, 2003a, 33. orr.)

Lan honetan erabiliko dugun ikuspegiaren arabera, EFQM ereduak zehaztutako kudeaketa-irizpideak, aipatutako kontabilitate-markoarekin operatibiza daitezkeelakoan gaude: zehazki, zuzendaritza estrategikoaren kontabilitatearen adierazlea den Balanced

Scorecard tresnaren bitartez, hau da, adierazleen sistema integralaren eta orekatuaren bitartez³.

1.3. IKERKETAREN HELBURUA ETA OBJEKTUA

Gradu amaierako lan honen helburua, Hezkuntza-Erakundeetan EFQM ereduak Kudeaketa-Kontrolaren ikuspegitik deskribatu eta baloratzea da. Aipatutako helburu nagusi hori, bi azpi-helburuetan banatu dugu:

- lehen azpi-helburua, EFQM ereduak maila teorikoan aztertzea, batez ere Kudeaketa-Kontrolaren ikuspegitik. Horrek ikasleari kudeaketa filosofia horren inguruko oinarrizko ezagutza emango dio.
- bigarren azpi-helburua, EFQM ereduak hezkuntza-erakundeetan duen aplikazioa maila teorikoan aztertzea da, berriro ere, Kudeaketa-Kontrolaren esparruari arreta berezia emanez.

Maila pertsonalean, Gradu Bukaerako Lan honen azken helburua, ikasleari hezkuntza-erakundeetan EFQM ereduak duen aplikagarritasunaren inguruan oinarrizko ezagutza-akademikoa eskeintzea da, ikasleak etorkizunean ikerketa ildo berriak garatzeko gaitasuna izan dezan.

Ikerketaren objektua hezkuntza-erakunde guztiak izango dira (haur-hezkuntzatik, goi mailako hezkuntzara): gure ustez, hezkuntza maila desberdinetan eman diren esperientzia guztiak elkarrekiko aberasgarriak dira, izan ere, nahiz eta hezkuntza maila bakoitzak bere bereiztasunak izan, funtsean jarduera ukiezin berbera gauzatzen dute.

1.4. METODOLOGIA

Aipatutako helburuak lortzeko (hezkuntza-sektorean aplikatutako EFQM ereduaren inguruko kontzeptu-markoa osatzea), metodologia deskribatzaile bibliografikoa proposatzen dugu:

- EFQM eta Kalitate Osoaren Kudeaketaren alorreko aldizkari espezializatuen azterketa. Zehazki, honako aldizkari espezializatuen produkzio zientifikoa konprobatuko dugu, 2000. urtetik 2012. urtera bitartean⁴: Quality Assurance in

³ Ikusi lan honen 2.6.3. atala.

⁴ Aldizkari hauek modu subjektiboan aukeratu ditugu: Iñaki Heras Saizarbitoria doktorearen aholkuei jarraituz. Iñaki Heras kalitatearen kudeaketa ereduaren aditua da. Aldizkari guztiak, Emeraldinsight datu basean indexatuta daude.

Education⁵, International Journal of Educational Management⁶, Managing Service Quality⁷, International Journal of Quality & Reliability Management⁸ eta The TQM Journal⁹.

- Datu baseen azterketa: Dialnet, TESEO eta ABI-INFORM GLOBAL (ProQuest Central). Erabilitako gako hitza erabat zehatza izan da: “EFQM”. Horrela, aurreko bidea erabilia lortu ez ditugun aipamen bibliografikoak eskura ditzazkegu.

Zein irizpide erabiliko dugu metodologia zehatz honen bitartez identifikatutako aipamenak aukeratzeko? Aipamenen garrantzia (egileen edo aldizkariaren ospearen arabera), egokitasuna (gure ikerketa ildoarekin bat egiten dutenaren arabera) eta berritzaile-izaera (aipamenaren argitalpen dataren arabera). Aipamen bezala, aldizkarietako artikulua erabili ditugu: ikerketa lan hau izan dugun denbora murrizta kontutan hartuta, ezinezkoak izan zaigu gaian espezializatutako gida-liburu mardulak erabiltzea¹⁰. Beraz, denbora aldetik izandako oztopo hori kontutan hartuta, eduki laburretara mugatu gara.

Zergatik erabili metodologia deskribatzailea? Ikasleak ikerkuntzaren alorrean duen esperientzia falta kontutan hartuta, errealitatea deskribatu eta hortik aukeratutako gaiarekin lotutako kontzeptu-markoa osatu nahi dugu. Beraz, gure ikerkuntza ez datza teorien kritikan, baizik eta errealitatearen inguruko datuen bilketan¹¹ eta datu horien azterketan ikuspegi induktibo batetik¹² (Gonzalo, 2002, 29. orr.). Indukzioan oinarritutako metodologia deskribatzailea Kudeaketa-Kontabilitatearen alorrean erabili izan da maiz (Malles, 2005), baita EFQM ereduaren aplikazioaren alorrean ere (Agirre, Albisu, Landeta eta Charterina, 2006).

Zergatik gauzatu ikerkuntza teorikoa, atal enpirikorik gabe? kontzeptu marko zehatzik gabe, ezin dugu kalitatezko ikerkuntza enpirikorik gauzatu eta ikerkuntza

⁵ <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0968-4883>

⁶ <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0951-354X>

⁷ <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0960-4529>

⁸ <http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=ijqrm>

⁹ <http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=tqm>

¹⁰ Ikusi atal honen 1.7. azpipuntua.

¹¹ “En un extremo de la clasificación estarán los trabajos que utilizan muchos datos pero dosis escasas de discusión o crítica, como, por ejemplo, cuando se hacen tesis de carácter descriptivo histórico o cuando se estudian y clasifican actuaciones o prácticas (...). En el otro extremo estarán las tesis con pocos datos explícitos pero con una gran dosis de discusión de teorías, crítica de las mismas, junto con la proposición y justificación de teorías alternativas, que están al alcance de pocos doctorandos, por requerir un grado de madurez que se consigue con muchos años de investigación” (Gonzalo, 2002, 29. orr.).

¹² Metodologia hipotetiko-deduktiboa alboratuz: horrela, ikerkuntzaren logika sinplifikatzen dugula uste dut eta indar guztia errealitatearen deskribapenean bildu.

deskribatzaile bibliografiko edo teorikorik gabe, ezin dugu aipatutako kontzeptu markoa osotu. Hori dela eta, gure indar guztiak ikerketa teorikoaren alorrean metatu dugu¹³.

Ikerketa gidatzeko tutore baten beharra ezinbestekoa da eta atal honetan, gaiarekin zuzeneko lotura duen aditua aukeratu dugu: Maria Jesus Luengo Valderrey doktorea. Luengo doktoreak gure ikerketa-ildoekin bat egiten du zuzenean, bai neurketa tresna finantzarioek zenbait aldagai neurtzeko duten muga edo zailtasunei dagokionez¹⁴, bai aldagai horiek kudeatzeko orduan proposatutako ereduari dagokionez ere¹⁵.

1.5. LANAREN EGITURA

Atal honen bigarren puntuan zehaztutako helburuak kontutan hartuta, honela banatu dugu gradu amaierako lana:

- Sarrera (1go atala): atal honetan, ikerketaren aurkezpena gauzatu dugu, beraren jatorria zehaztuz, helburuak, metodologia eta egitura finkatuz eta ikerketa honen garrantzia eta orijinaltasuna azpimarratuz.
- EFQM eredia orokorrean (2. atala): kontzeptu-markoaren lehenengo zatia. Bertan, Kalitate Osoaren Kontzeptua zehaztu eta EFQM ereduaren nondik-norakoak aztertuko ditugu, batez ere, Kudeaketa-Kontrolaren ikuspegitik.
- EFQM eredia hezkuntza-erakundeetan (3. atala): kontzeptu-markoaren bigarren zatia. Atal honetan, hezkuntza-erakundeetan EFQM ereduaren inplementazioarekin lotutako edukiak landuko ditugu.
- Ondorioak (4. atala): ikerketa bibliografiko honetan zehar finkatutako kontzeptu-markoa baloratu eta etorkizuneko ikerketa ildoak zehaztuko ditugu.

¹³ Ikerkuntza deskribatzaile-enpirikoa hasi aurretik, kontzeptu marko potente bat izatea erabat beharrezkoa da. Horren adibide, Kudeaketa-Kontabilitatearekin lotutako honako doktorego tesian aurkitu dezakegu: (Malles, 2006).

¹⁴ “Dada la dificultad de tasar por metodos financieros el Capital Intangible, tanto en su conjunto como sus componentes; tanto en terminos absolutos como en relativos; en la ultima decada han surgido un buen numero de propuestas de medicion no financiera, orientadas mas a su emergencia y posterior gestion que a su cuantificacion monetaria” (Luengo, 2009, 148.orr.). Zehazki, Luengok Balanced Scorecard tresna aipatzen du, neurketa tresna finantzarioen hutsuneak bete nahian: “Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1990, con la profunda conviccion de que los modelos de gestion empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro “The Balanced Scorecard” que integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro) en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, asi como la coherencia con la estrategia y la vision de la empresa” (Luengo, 2009, 149.orr.). Kontutan izan, (Malles eta Del Burgo, 2010) artikuluan tresna berbera proposatzen dela unibertsitate-esparruan eta (Del Burgo, 2010) lanaren justifikazioa eta garrantzia, neurketa tresna finantzarioen eta ez-finantzarioen arteko osagarritasunean datzala.

¹⁵ Luengok Aktibo Ukiezinak kudeatzeko orduan, Kalitatea Kudeatzeko Sistemak aipatzen ditu, eta zehazki, EFQM eredia (Luengo, 2009, 98-114. orr.).

- Aipamenak: azken atal honetan, marko-teorikoa osatzeko erabili ditugun aipamen bibliografikoak eta bestelako iturriak aipatuko ditugu.

1.6. IKERKETAREN GARRANTZIA ETA IZAERA BERRITZAILEA

Gratu amaierako lan honetan proposatzen dugun ikerketaren garrantzia eta izaera berritzailea ez datza soilik landutako edukietan (EFQM ereduaren aplikazioa hezkuntza-erakundeetan Kudeaketa-Kontrolaren ikuspegitik), baizik eta ikerketa horren Izaera Instrumentalean (zertarako erabiliko dugun garatutako marko-teorikoa).

Edukiari dagokionez, EFQM eredia eta eredu horri lotutako adierazleen sistemak ikuspegi berezi batetik aztertuko ditugu: EFQM eredia, plangintza eta kontrolaren esparruaren baitan aztertuko dugu, hau da, Kudeaketa-Kontrolaren Ikuspegitik. EFQM ereduaren gaia, “Enpresaren Antolakuntza” jakintza arloaren baitan ezezik, Kontabilitatearen esparruaren baitan ere aztertuko dugu, eta zehazki, Kudeaketa-Kontabilitatearen arloarekin lotuta¹⁶. Ildo hori garatu duten ikerketak, hau da, EFQM eredia Kudeaketarako Kontrol-Sistema bezala aztertu duten ikerketak oso urriak omen dira (Dahlgaard-Park, 2008).

Are gehiago, kalitatearen esparru orokorrean, Kudeaketaren Kalitatea ez da Kalitatearen Kudeaketa bezain aztertua izan, ez nazioarte mailan, ez behintzat Euskal Autonomi Erkidego mailan ere. Beraz, mota horretako ikerketak oso urriak omen dira. Kalitatearen Kudeaketaren alorrean, eta Espainia mailan, bi izan dira ikertzaileek hartutako lan-ildoak: bata, enpresa industrialen Kalitatearen Kudeaketa esperientziak eta bestea, kalitate-ziurtagirien ingurukoa (Agirre, Albisu, Landeta eta Charterina, 2006: 316. orr.). Ondorioz, guk planteatutako ikerketa lan-ildo berritzailea dela esan dezakegu, behintzat gure inguruneari dagokionez.

Bestetik, Kudeaketa-Kontrolaren ikuspegitik jorratutako EFQM ereduaren azterketa oso baliagarria izan daiteke hezkuntza-erakundeentzako: kapitulu honen lehenengo atalean azaldu dugun moduan, kalitatearen kudeaketak garrantzi handia eskuratu du hezkuntza-erakundeen baitan azkeneko hamarkadan. EFQM eredia, erakunde horien aldagai ukiezinen kudeaketarekin lotzen dugu zuzenean eta ondorioz, tresna aproposa izan daiteke hezkuntza-erakundeen esparruan kontrolatu beharreko aldagaiak ukiezinak “a priori eta a posteriori neurtzeko eta kontrolatzeko”. Gure ustez,

¹⁶ Blanco Ibarak Zuzendaritza Estrategikoaren Kontabilitatearen barnean aztertzen du Erabateko Kalitatearen kontzeptua (Blanco, 2008, 329-336. orr.).

ikastola, ikastetxe eta eskolen antolaketa jorratzerakoan, jadanik lantzen ari diren gaiez gain¹⁷, kalitate-, kontabilitate- eta kudeaketa-kontrolerako sistemen gaia ere jorratu beharko litzatekeela. Lan honen bitartez, EFQM ereduak eskola antolaketaren barnean aztertuko dugu, gure ustez maila akademikoan dagoen hutsunea betez.

Gradu bukaerako lan honen izaera instrumentalari dagokionez, bertan jorratutako edukiek erabateko garrantzia izango dute etorkizunean landuko dudako doktorego-tesian: hortaz, ikerketa hau lan zabalago baten zati teoriko bat besterik ez da, hau da, doktorego-tesi baten marko teorikoaren atal bat.

Tesi-proiektuaren muina, Euskal Autonomi Erkidegoko lehen eta bigarren hezkuntzako erakundeetan aplikatzen diren eta aplikagarriak izan daitezkeen Informazio-, Planifikazio- eta Kontrol-Sistemen balorazio kritikoa burutzea da. Gaian modu enpirikoan sakontzeko, kasu baten azterketa proposatu nahi dugu: Euskal Herriko Ikastolen Mugimendu Kooperatiboaren baitan aplikatzen eta aplikagarriak diren Kudeaketa-Kontabilitatearen tresnen inguruko ikerketa deskribatzailea eta baloratzailea. EFQM ereduaren implementazioak erabateko garrantzia dauka, bai Ikastolen mugimenduaren kudeaketa-sistemetan (Iza, 2010, 303. orr.), bai gure inguruko hezkuntza-erakundeen kudeaketa-sistemetan ere (Arrizabalaga eta Landeta, 2008). Hori dela eta, beharrezkoa da hezkuntza-erakundeetan EFQM ereduak bera Kudeaketa-Kontrolaren ikuspegitik aztertzea.

¹⁷ Bujan eta Aramendiren “Eskola Antolaketa” lanean, hainbat arlo jorratzen dira eskola antolaketaren esparruaren barnean: erakundeen tipologia; giza baliabideen kudeaketa; ikastetxeen zuzendaritza eta koordinazioa; ikastetxearen planifikazioa; ikastetxearen berrikuntza; kontrola eta ebaluazioa; komunikazioa eta talde lana, eta abar (Bujan eta Aramendi, 2005).

2. EFQM EREDUARI HURBILPEN KONTZEPTUALA

2.1. SARRERA

Bigarren atal honen helburua, Kalitatearekin lotutako hainbat kontzeptuen marko teorikoa sortzea. Zehazki, kalitatearen tratamenduak erakundeen kudeaketaren alorrean izan duen garapena azaldu nahi dugu, hau da, kalitatearen kudeaketa prozesuetatik Kudeaketaren Kalitatera delako jauziaren azalpena. Ondoren, Erabateko Kalitatea edo Total Quality Management (TQM) kudeaketa filosofia aipatu eta azkenik, gure ikergaia den EFQM edo Bikaintasunaren Europar Eredua aztertuko dugu maila teoriko edo bibliografikoan.

Kontzeptu guzti horien zehaztapena, hurrengo atalen oinarri teoriko orokorra izango da eta beraz, ezinbestekoa EFQM ereduaren papera argitzeko hezkuntza-erakundeen Kudeaketaren Kontrolean.

2.2. ERABATEKO KALITATEA: KALITATEAREN KUDEAKETATIK, KUDEAKETAREN KALITATERA

Erabateko Kalitatea edo Total Quality Management (TQM) filosofia sakontasunez ulertu ahal izateko (gauza erabat beharrezkoa hurrengo ataletako edukiak garatu nahi baldin baditugu), lehenik eta behin kalitatearen kontzeptu bera aztertu behar dugu. Izan ere, Erabateko Kalitatearen gaur egungo kontzeptua, “kalitatea” kontzeptuaren garapenaren ondorioa da (Luengo, 2009, 98. orr.; Heras, Casadeús eta Arana, 2003, 183. orr.).

Garapen horren nondik-norakoak laburtzeko honako azalpen sintetikoa erabiltzea oso argigarria izan daiteke: “Kalitatearen Kudeaketatik Kudeaketaren Kalitatera egindako jauzia” (Luengo, Periañez eta Pando, 2011; Gómez, Martínez eta Martínez, 2011: 485.orr.).

Zer da Kalitatea?¹⁸ Hainbat definizio aurki ditzakegu: Deming-rentzat, bezeroei konfiantzazko produktu eta zerbitzuak prezio merkean eskaintzea da kalitatea (Deming, 1989; Luengo, 2009, 100. orr. lanean aipatua). Juran-entzat, produktua eta zerbitzuak erabiltzeko aproposak izatea (Juran, 1990; Luengo, 2009, 100. orr. lanean aipatua). Crosby-k dio kalitatea dela erakunde bakoitzak beren produktu eta zerbitzuei ezartzen

¹⁸ Kalitatearen kontzeptuari hurbilpen zabalago bat, (Heras, 2004, 537-540. orr.) lanean aurkitu dezakegu.

dien ezaugarri edo betekizun minimoak (Crosby, 1987; Luengo, 2009, 100.orr. lanean aipatua). Lefcovich-en ustez, bezeroaren beharrak asetuko dituen produktu edo zerbitzua lehenengo saiakeran gauzatzea da kalitatea (Lefcovich, 2004; Luengo, 2009, 100. orr. lanean aipatua).

“Kalitatea” kontzeptuaren garapenean, hiru fase daudela ondorioztatu dezakegu: kalitatearen kontrola, kalitatearen ziurtapena eta azkenik, kudeaketaren kalitatea. Azken finean, 3 fase horiek kalitatearen kudeaketa gauzatzeko hiru metodologia dira (Heras, Casadeús eta Arana, 2003, 182-183. orr.; Heras, 2004, 541-543. orr.).

Lehenengo fase batean, produktu eta zerbitzuen kalitatea bermatzeko asmoarekin, Kalitatearen Kontrol Sistemak inplementatu ziren. Kontrol-Sistema horiek azken produktu eta zerbitzuetan izandako akatsak detektatzeko diseinatu ziren, bezeroa akats horietaz prebenituz (Luengo, 2009, 101. orr.).

Hala ere, Kalitatearen Kontrolak ez ditu akatsen sorkuntza ekiditzen, akatsak detektatzen ditu produktua edo zerbitzua bezeroarengana heldu baino lehen. Akats horiek ekiditu edo saihestu ahal izateko, bigarren fase batean, erakundeek Kalitatea Ziurtatzeko Sistemak inplementatu zituzten (adibidez, ISO 9000): horien bitartez azken produktua edo zerbitzua konprobatu ezezik, erakundearen ekoizpen-prozesuak aztertu eta bermatu egiten da prozesu horiek gai direla bezeroaren eskakizunak beteko dituzten produktu eta zerbitzuak ekoizteko (Juran, 1990; Luengo, 2009, 101. orr. lanean aipatua).

Azken finean, enpresak gauzak modu antolatu eta sistematikoan egiten dituenek, produktu akastunak izatea ezinezkoa dela bermatzen du Kalitatea Ziurtatzeko Sistemak. Eta hori guztia, bezeroei konfiantza emateari begira, hirugarren erakunde batek zertifikatu beharko du: zertifikazio-erakunde batek esan beharko du enpresa horrek nazioarteko arau jakin horri jarraitzen dion kalitatea ziurtatzeko sistema bat ezarrita duela, bestela esanda, arau horiek betetzen dituela (Heras, 2008).

Aipatutako bi fase horiek (Kalitatearen Kontrola eta Kalitatearen Ziurtapena), Kalitatearen Kudeaketa deritzon kontzeptuak osatzen dituzte, hau da, prozesuen hobekuntza lortze bidera diseinatutako kudeaketa-sistemak, Prozesuen bidezko Kudeaketarekin harreman estua izanik (Luengo, Periañez eta Pando, 2011).

Produktu, zerbitzu eta prozesu desberdinen egokitasuna kontrolatu ezezik, gaur egungo Kalitatearen Kontzeptuak erakundeen Kudeaketa eta Antolaketa osoa ere barnebiltzen ditu: Erabateko Kalitatearen Kudeaketa (TQM). 80ko hamarraldian sortua, eta etengabeko hobekuntza oinarri izanik, enpresako kide guztien parte-hartzeaz

enpresako kanpoko nahiz barneko bezeroen asetasuna areagotzea duen enpresazuzendaritzaren filosofia edo kontzeptu holistikoa da TQM (Heras, 2008). Azken finean, kalitatearen kontzeptua estrategikoa bihurtzen da eta erakunde osoan eragina izatera heltzen da. Horrela, kalitatea erakundearen bideragarritasuna eta biziraupena lortu ahal izateko nahitaezko betekizuna bihurtzen da (Heras, Casadeús eta Arana, 2003).

TQM kudeaketa ereduaren oinarrizko printzipioak honako hauek dira (Heras, 2004, 568. orr.; Luengo, 2009, 102. orr.):

- Barneko eta kanpoko bezeroen beharrian eta aurreikuspenen asebetetzea lortzea. Barneko bezeroak, erakundea osatzen duten pertsonak izan ohi dira (soldatapeko langileak). Kanpoko bezeroen artean, ohiko merkatal bezeroak, hornitzaileak, erakunde publikoak, gizartea orokorrean eta abar aurki genituzke. Azken finean, erakundearen interesak dituzten eragilearen asebetetzea lortu nahi da TQM filosofiarekin¹⁹.
- Etengabeko Hobekuntza erakundeko prozesu eta jarduera guztietara aplikatzea.
- Erakundearen Administrazio Organua eta Zuzendaritza Taldea TQM ereduarekin bat egin behar dute. Betekizun hau derrigorrezkoa da erabateko kalitatearen printzipioak eta lan metodologia erakunde osora hedatzeko.
- Erakundea osatzen duten pertsonen partehartzea (talde-lana bultzatuz) beharrezkoa da TQM ereduak ezarritako kalitate helburuak lortzeko (bezeroen asebetetze maximoa).
- Erakundearen kalitatean duten eragina kontutan hartuta, hornitzaileak ere bai TQM sisteman inplikatu beharko lirateke.
- Prozesuetan oinarritutako kudeaketa ereduak inplementatu behar da. Erakundearentzat giltzarri diren prozesuak zehaztu behar dira, departamenduka diseinutako egiturak alboratuz eta prozesuak lan eginez.
- Erakundearen erabakitze prozesua Informazio Sistema Formalizatuetan oinarrituko da, intuizioan oinarritutako kudeaketa ereduak alboratuz. Beraz, kudeaketa egitate eta datuetan oinarrituko da, eta ez inoren ahalmen intuitiboetan.

¹⁹ “Shareholders” kontzeptutik haratago (akziodunak), “stakeholders” taldea osatzen duten eragilearen asebetetzea lortu nahi da TQM ereduarekin.

TQM-aren inguruan finkatutako kudeaketa-ereduak erakundeen autoebaluaziorako erreferentziatzat erabil daitezke, eredu horiekiko erakundeak duen kokapena zehaztuz eta kokapenaren arabera, hobekuntzarako helburuak finkatuz (Luengo, 2009, 102. orr.).

Ikerkuntza-jarduerari dagokionez, aipatzekoa da (lan honen lehenengo atalean zehaztu dugun bezala) Kudeaketaren Kalitatea ez dela Kalitatearen Kudeaketa bezain aztertua izan, ez nazioarte mailan, ez behintzat Euskal Autonomi Erkidego mailan ere (Aguirre, Albizu, Landeta eta Charterina, 2006, 316. orr.).

Eredu edo kudeaketarako estandar horien artean, Deming, Malcom Baldrige eta EFQM ereduak nabarmen ditzakegu.

2.3. ERABATEKO KALITATEAREN KUDEAKETA: DEMING, MALCOM BALDRIGE ETA EFQM EREDUAK

Erabateko Kalitatearen Kudeaketa filosofiaren garapenak, nazioarte mailan aplikagarriak diren kudeaketa ereduak sortu ditu. Kudeaketa eredu horiek kudeaketaren etengabeko hobekuntzan oinarritzen direnez, Bikaintasun Ereduak izenez ere ezagutu izan dira. Beren egitekorik nagusiena (nahiz eta zenbait kritikok erakundeen marketing alorrean soilik ulertzen dituzten honako ereduak), erakundeen autoebaluaziorako erreferentzia izatea da (Blanco, 2008, 334. orr.).

Eredu horien zabalpena eta sustapena bultzatzeko, ereduaren sortzaileek urtero bikaintasun-sariak izenez ezagutzen diren lehiaketak antolatzen dituzte. Honako hauek dira nazioarte mailan garrantzi handiena duten ereduaren sariak (Euskalit, 2006; Luengo, Periañez eta Pando, 2011 lanean aipatua):

- Deming saria: 1957tik geroztik, JUSE erakundeak (Japoniako Zientzialari eta Ingeniarien Elkargoa) urtero saritzen ditu Japoniako Erabateko Kalitate Teoriak hobekien aplikatzen dituzten enpresak. Orokorrean, bezeroaren asebetetzea eta onura publikoa baloratzen du Deming sariak.
- Malcom Baldrige saria: 1957tik geroztik Ameriketako Estatu Batuetan urtero ematen den saria da, bikaintasuna saritzen duena. Modu horretan, bikaintasuna lortzeko baldintzen zabalkundea bultzatzen du sari horrek, enpresen lehiakortasuna hobetzeko bide moduan.
- EFQM saria: 1988an sortu zen European Foundation for Quality Management (EFQM erakundea) eta 1991an hasi zen bikaintasun-sariak banatzen Europako erakundeen artean.

Eredu bakoitza irizpide desberdinetan oinarritzen da. Irizpide horien bitartez, erakundeek kudeaketan izan beharreko bikaintasun-mailak zehazten dira, ondoren erakundeek beren buruak autoebalatu ditzaten bikaintasun-maila horien arabera.

Honako hauek dira eredu bakoitzaren irizpideak (Llonch, 1996; Luengo, Periañez eta Pando, 2011 lanean aipatua):

- Deming saria: japoniar ereduak erakundeen barne-funtzionamenduaren egokitasuna bermatu nahi du, prozesuen erabateko kontrolaren bitartez. Horrez gain, formakuntzaren eta erakundearen sortutako ezagutzaren bitartez, erakundearen lehiakortasuna sustatzea du helburu. Azken finean, Deming ereduak erakundearen barneko antolaketaz edo kudeaketaz arduratzen da. Hona hemen bere irizpideak: antolaketa; politika eta helburuak; formakuntza eta bere zabalpena; informazio-fluxua eta bere erabilpena; produktuen eta prozesuen kalitatea; estandarizazioa; kudeaketa eta kontrola; funtzioen, sistemen eta metodoen kalitatea; emaitzak; etorkizuneko plangintza.
- Malcom Baldrige saria: eredu estatubatuarra merkatura bideratuta dago, bezeroan jartzen baitu arreta. Bere irizpideak honako hauek dira: lidergoa; plangintza estrategikoa; giza baliabideen garapena eta kudeaketa; informazioa eta informazioaren analisia; prozesuen kudeaketa; bezeroekiko eta merkatuekiko ikuspuntua; enpresa-emaitzak; bezeroetan eta merkatuan oinarritutako jarduerak eta estrategia-plangintzak.
- EFQM saria: europar erakundearen erabateko kalitatearekin lotutako kudeaketa esperientziak saritzeko ereduak, ikuspuntu bateratzaile edo integratzaile nabariago du, aurreko bi sariak baino. Izan ere, erakundearen lehiakortasuna hobetzeko beharrezkoak diren barne eta kanpo eragileak kontutan hartzen ditu (hornitzaileak, lehiakideak, bezeroak eta gizartea). Horrela, erakundearen bikaintasuna neurtzen du eragile horien lortutako emaitzen bitartez.

Kudeaketa-Kontrolaren ikuspegiari dagokionez, garrantzitsua da aipatzea, bai Deming ereduak, bai Malcom Baldrige ereduak ere, “informazioa eta informazioaren analisia” irizpidea erabiltzen dutela. Filosofia hori interesgarria izan daiteke Kudeaketa-Kontrolaren alorrerako, erakundearen kudeaketa formala eta arrazionala ezartzen duelako. EFQM ereduak filosofia bera aplikatzen du, bezeroengan, pertsonengan eta gizartean izandako emaitzak neurtzea baitu azken irizpide.

DEMING	MALCOM BALDRIGE	EFQM
Antolaketa	Lidergoa	Lidergoa
Politika eta helburuak	Plangintza estrategikoa	Politika eta estrategia
Formakuntza eta bere zabalkundea	Giza-baliabideen garapena eta kudeaketa	Pertsonak
Informazioa eta bere analisia	Informazioa eta bere analisia	
		Lankidetzeta eta baliabideak
Prozesuen eta produktuen kalitatea	Prozesuen kudeaketa	Prozesuak
	Bezeroak eta Merkatua	
Kudeaketa eta Kontrola		
Funtzioen, sistemen eta metodoen kalitatearen bermea		
Emaitzak	Enpresa-emaitzak	Funtsezko emaitzak
Etorkizunerako plangintzak	Bezeroetan eta merkatuan oinarritutako jardueren plangintza eta estrategiak	
		Bezeroetan izandako emaitzak
		Pertsonetan izandako emaitzak
		Gizartean izandako emaitzak

2.1. taula

Deming, Malcom Baldrige eta EFQM ereduaren irizpideen arteko alderaketa
 Iturria: (Luengo, Periañez eta Pando, 2011)

2.4. EFQM EREDUA: JATORRIA, EGITURA ETA GARAPENA

Atal honetan, EFQM ereduari hurbilpen kontzeptuala egiten saiatuko gara, hurrengo ataletarako eta bereziki, hurrengo kapitulurako oinarri teoriko bezala erabiltzeko. Zehazki, ereduaren jatorria zehaztu, bere oinarritzko egitura azaldu eta egitura horrek ereduaren sorreratik izandako garapena aztertuko dugu.

2.4.1. EFQM EREDUAREN JATORRIA

1988. urtean, Europako 14 enpresa arrakastatsuenek European Foundation for Quality Management erakundea sortu zuten (EFQM), Erabateko Kalitatearen oinarritutako kudeaketa eredu europearra diseinatzeko asmoarekin. EFQM eredu, dagoeneko indarrean zeuden Kalitatea Kudeatzeko ohiko sistemak (adibidez, ISO arauak) eta kudeaketa aurreratuen bestelako ereduak integratzeko sortu zuten. Horrela, europear enpresentzako kudeaketa-eredu bateratu eta zabal berri bat ezarri zen: Enpresa-Bikaintasunaren Eredua.

Eredu honen helburua, edozein enpresaren kudeaketa-sistemak garatzea da, etengabeko hobekuntzaren bitartez enpresen lehiakortasuna sendotuz: modu horretan, europear enpresek lehiakide japoniar eta estatubatuarren aurka aritzeko aukera izango zuketena (Aguirre, Albizu, Landeta eta Charterina, 2006, 319. orr.).

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

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

2.4.2. EFQM EREDUAREN EGITURA

EFQM ereduak lau elementuz osatutako eredu holistikoa da: oinarrizko kontzeptuak, irizpideak, ebaluaziorako azpi-irizpideak eta RADAR matrizea deitutako ebaluazio-prozedura.

EFQM eredia zortzi kontzeptutan oinarritu izan da, eta nahiz eta kontzeptu horien izendapena finko mantendu ereduaren sorreratik, beren edukia aldatuz joan da, anean uneko testuinguruari moldatzeko (Euskalit, 2010, 4-8. orr.):

- emaitza orekatuak lortzea: erakunde bikainek beren bezeroen epe motzeko eta epe luzeko beharrak asebetetzea dute helburu.
- bezeroentzako balioa eranstea: bezeroak dira erakunde bikainen izateko arrazoi nagusia eta erakundeek bezeroen beharrak aurreikusi (berrikuntzak implementatuz) eta asebate beharko dute (bezeroen inguruabarrak ulertuz).
- ikuspegiz, inspirazioz eta zintzotasunez lider izatea: liderrak erakundeak gidatuko du, balio eta etika propioekin.
- prozesuen araberako kudeaketa: erakundeek prozesuen bitartez egituratuko dute beren estrategia.
- arrakasta pertsonen bitartez lortzea: pertsonen potentzialitatea sendotzearen bitartez, erakundeak beren helburuak lortuko ditu eta bide batez, pertsonen helburu pertsonalak lortzen lagunduko du.

- sormena eta berrikuntza bultzatzea: stakeholders-en sormen-gaitasuna erabiliz, erakunde bikainek etengabeko berrikuntza-sistematikoa sustatuko dute.
- aliantzak gauzatzea: hainbat eragileekin gauzatutako lankidetzaren bitartez (hornitzaileak, lehiakideak, hezkuntza-erakundeak, gobernu kanpoko erakundeak, administrazioa eta abar), erakundeak bere arrakasta bermatuko du.
- etorkizun iraunkor baten erantzukizuna bere gain hartzea: erakunde bikainek gizartearen jasangarritasun ekonomiko, soziala eta ekologikoa bermatzeko helburua dute.

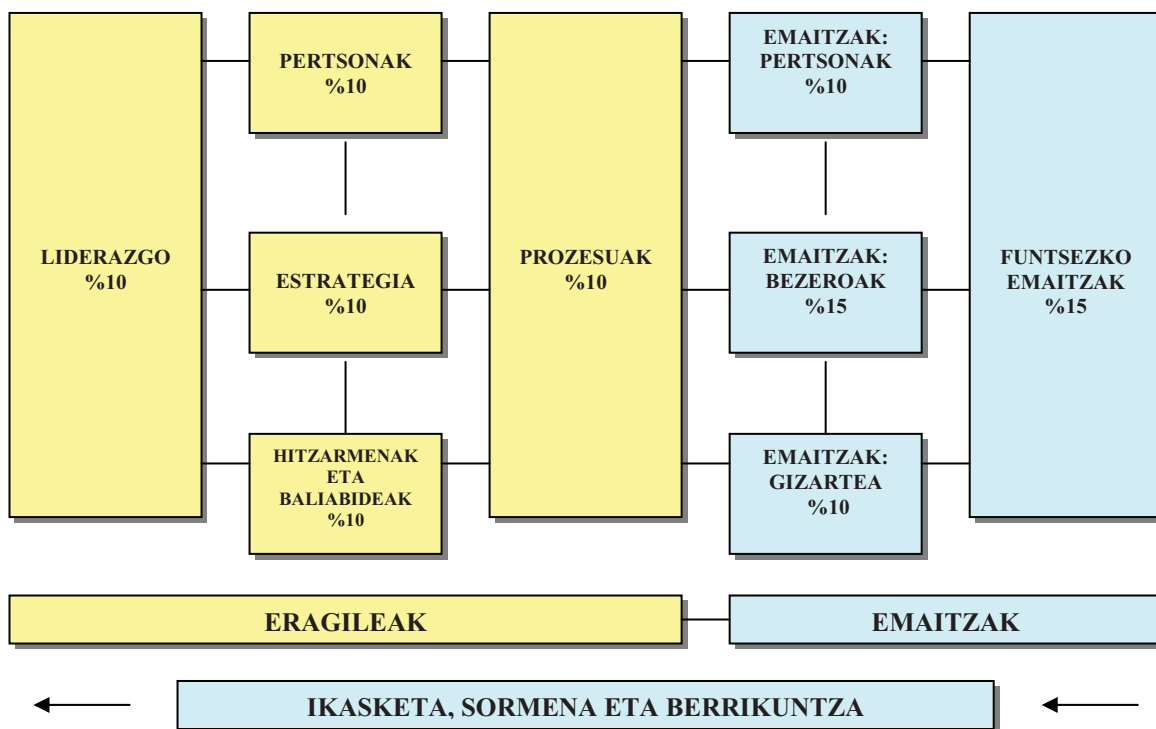
EFQM ereduak bederatzi irizpide ezartzen ditu erakundeek eredu horren jarraipena kontrolatzeko. Irizpide horiek bi taldetan banatzen dira, "eragileak" eta "emaitzak". Eragileak, enpresaren helburuak lortu ahal izateko dauden baliabideak dira. Enpresak emaitzak nola lortzen dituen adierazten dute. Emaitzek, berriz, enpresak, erabateko kalitatearen esparruan, lortu duenaren berri ematen dute. Eragileek "Nola egin da?" azaltzen dute. Emaitzei dagokienez berriz, "Zer lortu da?" izango da galdera. Eragileen bidez enpresak bezeroak, langileak eta gizartea ase beharko ditu. Gainera, emaitza ekonomiko onak lortu eta enpresan interes finantzarioak dituzten ajenteak ere ase beharko ditu, noski (Heras, 2004, 571. orr.). Zehazki, ondoko hauek dira EFQM ereduaren bederatzi irizpideak (Euskalit, 2010, 10-22. orr.):

1. Lidergoa: enpresan etengabeko hobekuntza lortzeko, bikaintasunaren kudeaketa nola gidatzen den.
2. Estrategia: nola islatzen den bikaintasunaren filosofia enpresaren estrategiaren baitan.
3. Pertsonak: nola garatzen dituen antolaketak erakundearen pertsonen ezagutzak eta nola sustatzen duen bere potentzial guztia.
4. Aliantzak eta Baliabideak: nola planifikatu eta zuzentzen dituen antolaketak kanpoko lankideak eta barneko baliabideak bere estrategiak bultzatzeko.
5. Prozesuak, Produktuak eta Zerbitzuak: produktu eta zerbitzuen etengabeko hobekuntza ziurtatzeko nola moldatzen diren prozesuak.
6. Bezeroekin lortutako emaitzak: nola jasotzen duten enpresaren kanpoko bezeroek haren produktua eta zerbitzuak.
7. Pertsonekin lortutako emaitzak: pertsonekin erlazionaturik erakundeak lortzen duena.
8. Gizartean lortutako emaitzak: nola eragiten duen erakundeak gizartean.

9. Funtsezko Emaitzak: erakunde bikainak aurreikusitako helburuetara iritsi ote den (helburu ekonomikoez gain, bestelako helburuak ere aurreikusi daitezke)²⁰.

Irizpide bakoitza hainbat azpi-irizpideetan eta dimentsioetan banatzen da, printzipio bakoitzaren neurketa eta kudeaketa operatibizatzeke²¹. Modu horretan, dimentsio bakoitzeko, adierazleak ezarriko dira, erakundearen autoebaluazioa gauzatu ahal izateko (Aguirre, Albizu, Landeta eta Charterina, 2006, 320. orr.).

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



2.1. irudia

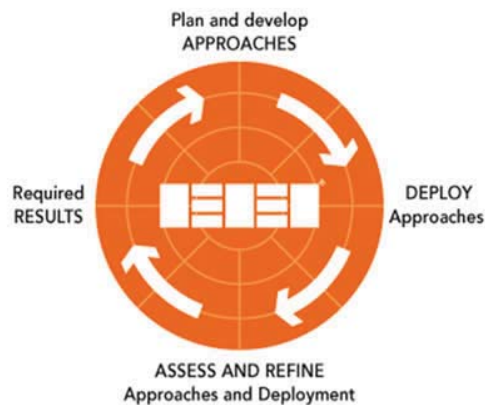
2010eko EFQM ereduaren irizpideen arteko erlazioak eta ponderazioak
 Iturria: (Euskalit, 2010, 9. orr.)

²⁰ Kudeaketa-kontrolarekin lotuta: “estrategia arrakastaz hedatu den jakiteko, ekonomia eta finantza arloko eta ekonomiaz besteko funtsezko emaitzei buruzko adierazle-multzoa garatzen eta adosten dute, interes-talde garrantzitsuen behar eta ingurukimenetan oinarriturik” (Euskalit, 2010, 22. orr.).

²¹ Azpi-irizpide guzti horiek (Euskalit, 2010, 10-22. orr.) lanean topatu daitezke: beren bolumena kontutan izanda (32 azpi-irizpide), ez ditugu lan honetan aipatu.

EFQM ereduaren azken elementu bezala, RADAR matrizea aipatuko dugu (Euskalit, 2010, 24. orr.): kudeaketa-tresna ahaltzua da, 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.



2.2. irudia

EFQM-ren RADAR matrizea
Iturria: www.efqm.org²²

2.4.3. EFQM EREDUAREN GARAPENA

EFQM ereduaren kudeaketa-sistema dinamikoa da, hau da, gizartearen beharrezkoen arabera garatu egin da bere sorkuntzatik bertatik: Heras-en arabera, “EFQM ereduaren ezaugarrietako bat aldakortasuna da; izan ere, ekonomia eta enpresaren munduan gertatzen diren aldaketetara egokitzen baitoa. Ehundaka adituek aberasten dute eredu

²² Iturri zehatza:

<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQMExcellenceModel/RADAR/tabid/171/Default.aspx>

hori urtero haien ekarpenekin, eta ekarpen horietan oinarriturik ereduaren berrikuspen orokorrak egiten dira lau urterik behin” (Heras, 2004, 571. orr.)²³.

1999. urtean, EFQM ereduaren lehen berrikuspena gauzatzen da eta hainbat aldaketa gertatzen dira: alde batetik, Bikaintasun Ereduari lotutako “Enpresa” kalifikazioa ezabatu egin da. Horrela, EFQM eredu edozein erakundeetan aplikagarria dela azpimarratzen da, bai ohiko eremu pribatuan, bai eremu publikoan, bai hirugarren sektorean ere, hau da, irabazi asmorik gabeko erakundeetan (Gómez, Martínez eta Martínez, 2011: 486).

Bestetik, emaitzen irizpideen atalean, “asebetetze” terminoa ordezkatu egiten da, esanahi zabalagoa duen “emaitza” terminoarengatik. Horrez gain, “enpresa-emaitza” irizpidea izendapenez aldatzen da: hemendik aurrera, “emaitza kritikoak” izenez adieraziko da erakundeak lortzen dituen helburu kritikoak, hauek ekonomiko-finantzarioak izan zein ez (helburu ukiezinak).

Azkenik, hainbat aldaketa ematen dira eragileen arloan: “pertsonek kudeaketa” eragilea, soldatapeko langileenganako kontrol izaera duena, “pertsonekin” izendapenarekin ordezkatu egiten da, horrela pertsonen inplikazioaren garrantzia azpimarratuz; “baliabideak” eragilea “baliabideak eta hitzarmenak” izendapenarekin aldatzen da, hornitzaile eta lehiakideekin izan beharreko lankidetzaren harremanak sustatze aldera.

Irizpideen ponderazioetan ere, hau da, ereduaren barnean irizpide bakoitzak duen pisuan, aldaketa bat gertatzen da: pertsonen irizpidea indartu eta prozesuen pisua txikitu egiten da, pertsonen inplikazioak erakundearen lehiakortasunerako duen garrantzia azpimarratze aldera.

2003. urtean, EFQM erakundeak berriz ere 1999ko Bikaintasun-Eredua eguneratzen du: “politika eta estrategia”, “pertsonekin” eta “baliabideak eta hitzarmenak” eragileen esparruen esanahiak argitu (erakundearen jardueran parte hartzen duten eragile guztien integrazioa nabarmenduz) eta oinarritzko kontzeptuen izendapenak aldatu egiten ditu (kasu honetan ere beren esanahia egokiago zehazteko): emaitzekiko orientazioa; bezeroarekiko orientazioa; lidergoa eta helburuetan koherentzia; prozesuetan eta egitateetan oinarritutako kudeaketa; pertsonen garapena eta inplikazioa; ikaskuntza, berrikuntza eta etengabeko hobekuntza; hitzarmenen gauzatzea; gizarte-erantzukizun korporatiboa.

²³ Sarrera orokor hau gauzatzeko, batez ere, (Luengo, Periañez eta Pando, 2011) artikulua erabili dugu: lan horrek EFQM ereduaren garapena modu ezin argiago eta sintetikoan azaltzen du.

Azken eguneraketa, 2010. urtean gauzatzen da. Irizpide edo printzipio bakoitzak ereduaren baitan duen ponderazioa aldatu egiten da modu nabarmenagoan: pertsona, hitzarmen eta baliabideen pisua handitu egiten da (eragileak), “bezeroak” irizpidearen kaltetan (emaitza). Izan ere, erakundeen lehiakortasuna ez datza bezeroen jardueran, erakunde beraren ahaleginetan baizik (eragileetan).

Irizpideen ponderazioen aldaketa koherentea izan da aurreko eguneraketei begiratuz gero: 1991. urtetik 2003. urte bitartera, EFQM ereduak bezeroekiko orientazioa azpimarratzen du. Bezeroekin lotutako helburuak lortzen bidera, prozesuetan jarri behar da indarra, denbora tarte horretan indarrean zeuden Bikaintasun-Ereduen arabera beti ere. 2010eko Bikaintasun Ereduan, ostera, eragile eta helburu guztien garrantzia berdindu egiten da: azken finean, EFQM ereduak egungo gizartearen premiei erantzuten die, pertsonen eta pertsonen inteligentzia emozionalari garrantzi gehiago emanez (Luengo, Periañez eta Pando, 2011).

Irizpideak	Irizpideen ponderazioa			
	EFQM 1991	EFQM 1999	EFQM 2003	EFQM 2010
Lidergotza	%10	%10	%10	%10
Pertsonak	%8	%9	%9	%10
Politika eta Estrategiak	%9	%8	%8	%10
Baliabideak eta Hitzarmenak	%9	%9	%9	%10
Prozesuak	%14	%14	%14	%10
Emaitzak pertsonetan	%9	%9	%9	%10
Emaitzak bezeroetan	%20	%20	%20	%15
Emaitzak gizartean	%6	%6	%6	%10
Funtsezko emaitzak	%15	%15	%15	%15

2.2. taula

EFQM ereduaren Irizpideen ponderazioen garapena
 Iturria: (Luengo, Periañez eta Pando, 2011)

2010eko EFQM ereduaren baitan, Oinarrizko Kontzeptuak ere aldatzen dira: “bezeroarekiko orientazioa” alboratu eta eduki zabalagoa duen “merkatuarekiko orientazioa” kontzeptua erabiltzen da (bezeroei balio erantsi gehiago eskaintzean datza kontzeptu honen esanahia); “egitateetan eta prozesuetan oinarritutako kudeaketa” kontzeptua zabaldu egiten da, “prozesuetan oinarritutako kudeaketa” soilik ezarriz (kasu honetan, intuizioari lekua egiten zaio, inteligentzia emozionalari pisu gehiago emanez).

Orokorrean, esan genezake pertsoneri garrantzi gehiago ematen zaiela 2010eko EFQM Bikaintasun-Ereduan, pertsoneri lotutako aldagai ukiezinak neurtzeko beharrezkoak direla. Ondorioz, EFQM ereduaren irizpideen ponderazioa erabat eraberritzen da 2010eko azken eguneraketaren bitartez.

2.5. EFQM EREDUA INPLEMENTATZEKO ARRAZOIAK

TQM ereduaren inplementaziorako arrazoiak ez dira gainontzeko kalitatea kudeatzeko ereduaren aplikazio-motibazioak bezain beste ikertu (esate baterako, ISO ziurtagiriak eskuratzeko motibazioak). Orokorrean, adituen arabera, bi motatako arrazoiak azpimarratzen dira (Heras, Casadeús eta Arana, 2003, 196. orr. lanean aipatua):

- barneko arrazoiak: erakundearen kudeaketa-sistemak hobetzeko asmoa eta zehazki, prozesuen efizientzia eta pertsonen kudeaketa hobetzeko asmoa (partehartzea, motibazioa...).
- kanpo arrazoiak: kalitate sariaren bitartez, erakundearen irudia hobetzeko asmoa (marketing-aren esparrua).

Nazioarte mailan gauzatutako azterketetan, kanpo-arrazoiak nabarmentzen dira. Espainiar Estatuan egindako ikerketek ere kanpo-arrazoiak nabarmentzen dituzte, bezeroek egindako presioak, esate baterako. Hala ere, kudeaketa hobetzeko motibazioak ere agertu dira horrelako azterketetan (Heras, Casadeús eta Arana, 2003, 197. orr.).

EAEren kasuan egindako ikerketa kualitatibo baten arabera²⁴, EFQM ereduaren aplikatzeko arrazoirik nagusiena, **erakundearen kudeaketa-sistemak hobetzea da**, eta zehazki, erakundearen etengabeko hobekuntzarako prozesuak aplikatzea. Hala ere, erakundearen kalitate-irudia sendotzea ere aipatzen da EFQM ereduaren aplikatzearen arrazoiaren artean. Nahiz eta argi ez dagoen barne- eta kanpo-arrazoiaren pisu zehatza EFQM ereduaren aplikazioan, orokorrean kanpo-arrazoiaren aldeko iritzia gehiago jaso ziren aipatutako ikerketa kualitatiboan. Dena dela, badirudi argi gelditzen dela bi erakunde motaren aurrean aurkitzen garela: batetik, beren kudeaketa-sistemak hobetzeko EFQM ereduaren aplikatzen duten erakundeak eta beste aldetik, beren irudia hobetzeko erabiltzen dutenak (Heras, Casadeús eta Arana, 2003, 198. orr.).

²⁴ Delphi metodologia erabili (Heras, Casadeús eta Arana, 2003).

2.6. EFQM EREDUA KUDEAKETA-KONTROLAREN IKUSPEGITIK

Erabateko Kalitatearen Kudeaketarekin lotuta gehien ikertutako gaia, erakundeen jardunaren neurketa esparrua izan da (“performance measurement”). Beraz, Kudeaketaren Kontrola eta Informazio Sistemen gaia erabateko zentraltasuna du Erabateko Kalitatearen Kudeaketaren ikerketa ildoen artean (Sila eta Ebrahimipour, 2002, 923. orr.; Kurman, Grosbois, Choisine eta Kumar 2008, 211. orr.). Hori dela eta, EFQM eredia bera, Erabateko Kalitatea kudeatzeko eredia den heinean, Kudeaketa-Kontrolaren ikuspegitik aztertzeak erabateko garrantzia duela uste dugu.

2.6.1. EFQM EREDUA ETA KUDEAKETAREN KONTROLA

EFQM ereduak Kudeaketa-Kontrolarekin harreman zuzena du. Izan ere, EFQM eredia bera, kontrol-sistema holistiko eta integratzaile bezala ulertu daiteke. Kontrol sistema horren bitartez kudeaketa-estrategikoa eta kontrol-taktiko eta operatiboa gauzatzen da: kontrol-estrategikoa beren-beregi agertzen da EFQM ereduaren “politika eta estrategia” irizpide-eragilean; erakundearen kontrol-operatiboa, “prozesuak” irizpide-eragilean agertzen da eta azkenik, kudeaketa-taktikoa, bost irizpide eragileetan (Dahlgaard-Park, 2008, 111-112. orr.).

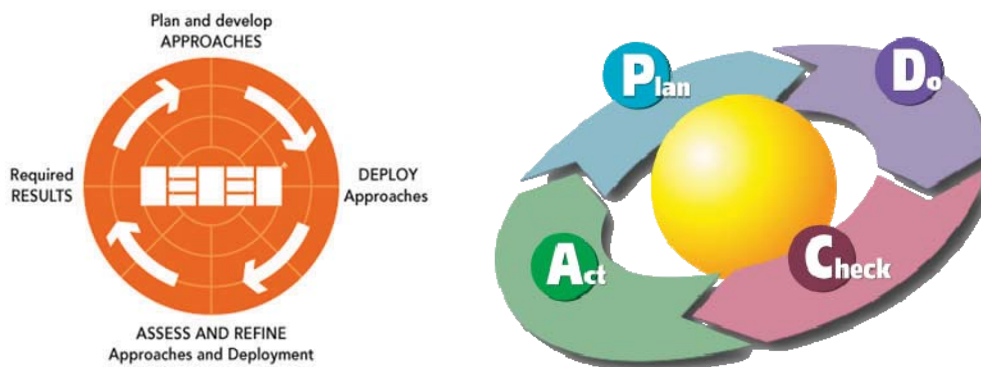
Beraz, EFQM eredia, erakunde pribatu batek ematen duen saria baino gehiago izan behar dela ondorioztatzen dugu: izan ere, EFQM ereduak autoebaluaketan oinarritzen da, hau da, autoebaluazioa prozesu operatibo moduan ezartzen du. Horrela, erakundearen jardueren eta emaitzen azterketa orokorra, sistematikoa eta erregularra gauzatzen da, azterketaren emaitzak EFQM ereduaren estandarrekin alderatuz. Ondorioz, erakundeak bere sendotasun eta gabeziak identifika ditzake eta emaitza horien arabera hobekuntza-jarduerak proposatu (Aguirre, Albizu, Landeta eta Charterina, 2006, 319. orr.).

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

Blanco Ibarrenaren ustez, EFQM eredia autoebaluaziorako tresna aparta da. EHU/UPVeko adituaren arabera, eredu horren bitartez, edozein erakundek

“performance” erlatiboa du bere esku (EFQM ereduak ezartzen duena), bere kudeaketa-kalitatearen egoera erreferentzia horrekiko alderatzeko. EFQM ereduarekiko autoebaluazio hori gauzatzeko, honako elementuak erabil daitezke: akzio zehatzak, arduradunen izendapena, akzio horien helburu/emaitza zehatzak kontrolatzeko adierazleak, tenporalizazioa eta abar (Blanco, 2008, 334. orr.).

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



2.3. irudia

EFQM-ren RADAR eta Deming-en PDCA
Iturriak: www.efqm.org²⁵ eta eu.wikipedia.org²⁶

Kudeaketa-Kontrolaren funtzioa ahalbideratzeko, hau da, autoebaluazioa gauzatzeko, TQM eredu desberdinak (EFQM eredu, esate baterako) Informazio Sistema Formalizatuetan oinarritzen dira, intuizioan oinarritutako erabakitze-prozesuak alboratuz (Luengo, 2009: 102). Printzipio hori oso garrantzitsua da Kudeaketa-Kontrolaren esparrurako, gure ustez, printzipio horrek kudeaketa eredu arrazionala

²⁵ Iturri zehatza:

<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQMEllenceModel/RADAR/tabid/171/Default.aspx>

²⁶ Iturri zehatza: <http://eu.wikipedia.org/wiki/PDCA>

ezartzen duelako, hau da, datuetan eta egitateetan oinarritutako kontrola ezarri eta kontrol intuitiboak alboratzen dituelako (AECA, 2003b, 33. orr.).

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

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

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

2.6.2. EFQM EREDUA ETA KONTABILITATEA

TQM-ari dagokionez, jardueraren neurketak erabateko garrantzia dauka erabateko kalitatea abian jarri duten erakundeentzat. Neurketa mota hori TQM-ren dimentsio nagusienetakoa da, hau da, filosofia horren inplementaziorako faktore kritikoa da: neurketa sistema okerra aukeratzeak, TQM-ek izan ditzakeen lorpenak oztopatu ditzake (Kurman, Grosbois, Choisine eta Kumar, 2008, 210-211. orr.).

Neurketa sistemarik garatuena kontabilitatea da, eta beraz, aipatu berri dugun logikari jarraituz, kontabilitate sistema zuzenena aukeratzeak EFQM ereduaren inplementazioa baldintza dezake. Hainbat kontabilitate mota erabil ditzakegu (ikusi lan honen 1.2. atala).

Blanco Ibarraren ustez, alde nabaria dago “Kalitatearen Kudeaketa” eta “Kudeaketaren Kalitatea” kontzeptuekin lotu daitezkeen kontabilitateen 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

inplementazioak erakundearentzat dakarren balio erantsiaren azterketan baizik²⁷. Blanco Ibarrenen ustez, hainbat tresna kontable lotu daitezke Kudeaketaren Kalitatearekin: Jardueretan oinarritutako 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 informazio-sistemak, adierazle finantzarioetan baino, prozesuekin, epe luzeko aldagaiekin eta bezeroekin lotutako adierazleak erabiltzen dituztela. Hau da, aldagai ez finantzarioek lehentasuna dute. Kontutan izan behar dugu lehentasun horrek kontabilitatean gertatutako eboluzioarekin bat egiten duela²⁸. Honekin ez dugu esan nahi adierazle finantzarioak baztertu egin behar direnik, adierazle ez finantzarioekin osotu behar direla baizik²⁹ (Kurman, Grosbois, Choisine eta Kumar, 2008, 210-211. orr.).

Beraz, Erabateko Kalitatea inplementatu dituzten 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-sistema optimoa izan nahi baldin bada behintzat. Horrela, erakundea maila estrategikoan eta batez ere taktiko-operatiboan kudeatu ahal izango dugu. Betekizun bezala, nahitaezkoa da kontabilitate departamentua TQM-aren metodologian erabat inplikatzeko (Sedevich, 2011, 468. orr.).

Adierazle finantzarioz eta ez finantzarioz osatutako neurketa-sistemen artean, Kaplan eta Norton-en “Balanced Scorecard” edo “Adierazleen Sistema Orekatua” deritzon tresna da (Blanco, 2008, 336-342. orr.), gure ustez, aparteko potentzialitatea duena TQM filosofian txertatuta dagoen erakunde baten plangintza eta kontrol estrategikoa gauzatzeko.

²⁷ Emaizta Ekonomikoa = Emaizta Kontablea (+) edo (-) Kokapen Konpetitiboaren Aldaera.

²⁸ Kontabilitatearen garapenari dagokionez, 1980. hamarkadaren bukaeran eta 1990. hamarkadaren hasieran, ikertzaile eta profesionalen artean ohiko neurketa sistema kontable ekonomiko-finantzarioen kontrako joera agertu zela azpimarratu behar dugu. Kostu- eta finantza-kontabilitatearekin lotutako ohiko neurketa sistemak epe laburrean eta aldagai monetarioetan soilik zentratzen ziren, azken urteetako informazio-beharrizanei uko eginez. Informazio-Sistema zaharkitu horiek hobetzeko, adierazle finantzario eta ez finantzarioez osatutako neurketa-sistema orekatuak inplementatu ziren (Kurman, Grosbois, Choisine eta Kumar, 2008).

²⁹ Lan honen izaera kontzeptuala da, eta beraz, ez dugu adierazleen zerrenda edo datu-baserik sortu. Hala ere, (Kurman, Grosbois, Choisine eta Kumar, 2008) lanean TQM inplementatu duten erakunde kanadiarren adierazleak aipatzen direla azpimarratu behar dugu.

Gure ustez, EFQM eredia kudeatzerako orduan Balanced Scorecard tresna erabiltzea proposatuz gero, “Zuzendaritza-Estrategikoaren Kontabilitatea” deritzon esparrura³⁰ jauzi egiten dugu. Azken kontabilitate horrek, Finantza- eta Kudeaketa-Kontabilitateetan oinarrituta, erakundearen estrategia planifikatu eta kontrolatzeko helburua du (AECA, 2003a): zehazki, Balanced Scorecard tresnaren bitartez gauzatzen du egiteko hori (Álvarez eta Blanco, 2001).

Azkenik, Balanced Scorecard tresnarekin izan dezakeen harremanaz haratago, EFQM ereduak Kudeaketa-Kontabilitatearekin beste lotura nabaria du: europar Bikaintasun-Eredua, eta TQM-arekin lotutako edozein kudeaketa-sistemak, ardurak, erantzunkizunak, tenporalizazioa eta aurreikusitako emaitzak zehaztu behar ditu, “eragile” eta “emaitzen” esparruetan aurreikusi diren ekintza bakoitzeko (Van Nistelrooy eta Van de Water, 1998, 50. orr.).

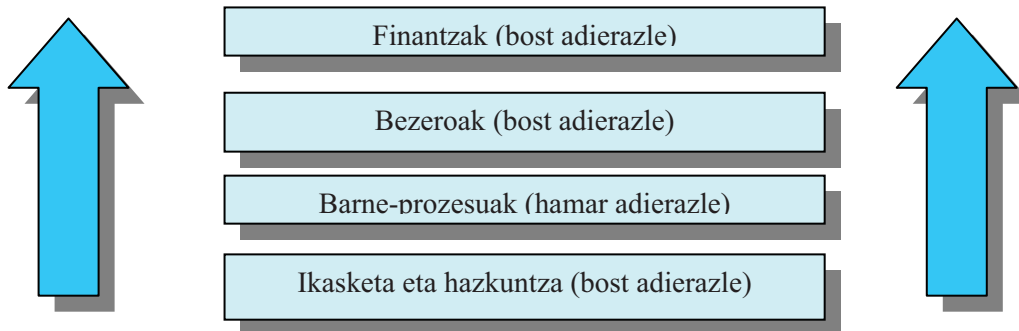
Horrela, EFQM ereduak helburuen arabeko kontabilitatearekin edo erantzunkizun zentroekin lotutako kontabilitatearekin lotura zuzena duela esan genezake, hau da, aurreikusitako helburuen lorpenaren azterketa eta lorpen edo hutsegite horien arduraren zehaztapena kontutan hartzen duen kontabilitatearekin (Blanco, 2008, 261-263. orr.).

2.6.3. EFQM EREDUA ETA BALANCED SCORECARD

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 ikasketa/hazkuntza 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 formakuntzan eragiten badu, bere prozesuak hobetuko ditu, bezeroen asebetetzea lortuz eta azkenik, finantza-emaitza hobegoak sustatuz (hauxe baita 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).

³⁰ Ikusi lan honen 1.2. atala. Bertan, paragrafo honetan aipatutako kontzeptu guztiak azaldu ditugu.

Gure ustez, Balanced Scorecard tresna erabiltzea komenigarria izan daiteke EFQM ereduarekin lotutako helburuen plangintza eta kontrola egikaritzeko. Zehazki, EFQM ereduaren irizpideak neurtzeko erabiltzen diren adierazleak, Balanced Scorecard tresnaren ikuspegietan integra daitezke: horrela, EFQM-aren bikaintasun-ereduaren arabera diseinatutako estrategia³¹, Balanced Scorecard tresnaren bitartez operatibiza³² dezakegu (Silva, 2009).



2.4. irudia

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

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

Kontutan izan behar dugu Balanced Scorecard tresnaren bitartez erakundearen aldagai finantzarioak eta ez finantzarioak kontrola daitezkeela (*a priori* eta *a posteriori*): horrela, “Balanced Scorecard” adierazleen sistema, TQM filosofiarekin lotutako aldagai

³¹ Bai eragileei dagokienez, bai emaitzei dagokienez.

³² Kontutan izan behar dugu, EFQM ereduaren irizpideen operatibizazioa oso aldagai garrantzitsua dela (Vorria eta Bohoris, 2009), irizpide horiek elementu abstraktuak izateak, neurtuak izateko gai diren elementuak izatera pasa daitezkeelako. Eta lan honetan zehar aipatu dugunez, neurtu ezin daitezkeena ezin da kudeatu.

ukiezinak (giza-kapitala eta bezeroen asebetzea, esate baterako) kontrolatzeko tresna aproposa izan daiteke (Luengo, 2009, 148-149. orr.).

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

Balanced Scorecard tresnarekin gertatzen den bezala, EFQM ereduaren kudeaketan ere, eragileen neurketak erabateko garrantzia du Kudeaketa-Kontrolaren esparruan, eragile horien bitartez erakundearen errendimendua kontrola daitekeelako (Aguirre, Albisu, Landeta eta Charterina, 2006: 320-322): zehazki, “eragileek” erakundearen “emaitzak” sustatzen dituzte, esate baterako, lidergotzak, politika eta estrategietan eragiten du, azken horiek prozesuetan eta prozesuek bezeroenganako emaitzetan (Gómez, 2011, 489-490. orr.; Martínez-Villanova eta Rodenes, 2009, 17. orr.).

Modu berean, Balanced Scorecard adierazleen sisteman, emaitzak neurtzen dituzten adierazleak (“emaitza-adierazleak”) bezain garrantzitsuak dira bitartekoak neurtzen dituzten adierazleak (“jarduera-adierazleak”) (Kaplan eta Norton, 1996, 163-164. orr.)³³. EFQM ereduan gauza bera gertatzen dela baieztatu dugu.

2.6.4. EFQM EREDUAREN GARAPENA ETA KUDEAKETA-KONTROLA

EFQM ereduak Kudeaketa-Kontrolarekin eta zehazki, Kudeaketa-Kontabilitatearekin duen loturarekin jarraituz, azpimagarria da 1999. urtean abian jarri zen eredu berrian, emaitzen izaeraren inguruan egindako aldaketa. Izan ere, “Enpresa-Emaitzak” terminoak helburu ekonomiko-finantzarioei egiten die erreferentzia. “Funtsezko emaitzak” terminoak, ostera, ukiezinaren esparruan erakundeak lortu dituen helburuak azpimarratzen ditu, horrela irabazi-asmorik gabeko erakunde publiko eta

³³ “Ondo diseinatutako Balanced Scorecard batek, emaitza-adierazleak eta jarduera-adierazleak elkarrekin erabili behar ditu. Emaitza-adierazleak, jarduera-adierazle gabe, ez dute adierazten zelan lortu diren erakundearen emaitzak. Horrez gain, emaitza-adierazleak ez dute behar bezala alde zuzenetik adierazten estrategia modu egokian gauzatzen ote den. Aitzitik, jarduera-indikatzaileak erakundearentzako epe motzerako hobekuntza operatiboak ahalbideratu ditzakete, baina ez dute neurtuko hobekuntza operatibo horiek strategiaren lorpenean izandako eragina” (Kaplan eta Norton, 2006, 164. orr.). Ondorioz, Balanced Scorecard tresnaren logika EFQM ereduari aplikatzen badiogu, zera ondorioztatu dezakegu: eragileak kudeatzeko adierazleak erabateko garrantzia daukate emaitzak aztertzerakoan.

privatuentzako kudeaketa-kontrolerako baliagarria bihurtuz (Gómez, Martínez eta Martínez, 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, espreski aitortzen da eredu hori ez dela soilik enpresa merkantilen esparruan aplikatzen, gizarte juridikoki antolatuaren esparru guztietan eman daitekeela, hau da, esparru publikoan eta irabazi asmorik gabeko erakundeen esparruan ere bai. Kontutan izan behar dugu irabazi asmorik gabeko erakundeen kasuan, eta orokorrean, Gizarte Ekonomiaren kasuan, emaitza ekonomiko-finantzarioek soilik ez dutela erakundeen lorpenen berri ematen. Aldagai ukiezinak edo ukiezin ez monetarioak ere neurtu behar dira (AECA, 2001).

Gure ustez, EFQM ereduaren baitan 1999. urtean emandako garapenak edo eboluzioak, Kudeaketa-Kontabilitateak izandako eboluzioarekin bat egiten du, hau da, indikatzaile monetarioetatik, indikatzaile monetario eta ez monetarioen erabilerara egindako jauzia³⁴ (prozesu are nabarmenagoa irabazi asmorik gabeko erakundeen kudeaketaren kasuan).

Bestetik, aipatzeko modukoa da EFQM ereduak 2010an jasandako azkeneko aldaketan garrantzia Kudeaketa-Kontrolaren esparrurako. Orokorrean, esan genezake pertsoneri garrantzi gehiago ematen zaiela, 2010eko EFQM Bikaintasun-Ereduan, pertsoneri lotutako aldagai ukiezinaren neurketa/kudeaketa beharizanak areagotuz. Hala ere, neurketa hori ez da zertan neurketa “formala” izan behar. Izan ere, “egitateetan eta prozesuetan oinarritutako kudeaketa” kontzeptua zabaldu egiten dela aipatu dugu, “prozesuetan oinarritutako kudeaketa” soilik ezarriz. Horrela, intuizioaren garrantzia aitortzen da, erabakiak hartzerako orduan tresna baliagarri bezala (Luengo, Periañez eta Pando, 2011).

Gure ustez, fase honetan Informazio- eta Kudeaketa-Kontrol Sistema Formalen mugekin topatzen gara: ohiko kontabilitate sistemetan eta adierazle sistemetan oinarritutako erabaki-hartze prozesuek zailtasunak dituzte, zenbait aldagai ukiezin neurtzerako orduan. Izan ere, errezago eta egokiago izan daiteke aldagai ukiezinaren kontrola modu intuitiboan edo ez formalean gauzatzea: hori kudeatu beharreko informazioaren izaerak zehaztuko du (Amat, 2003, 34. orr.).

³⁴ Lan honen 1.1. atalean aipatu dugun moduan. Ikusi: (Blanco, 2008, 255. orr.) eta (AECA, 2003a).

Beraz, zenbait kasutan, Informazio- eta Kudeaketa-Kontrol Sistema Formalak (adierazleen sistemak) eta Informalak (liderraren intuizioa edo enpresa-kultura) tarteka daitezke erakundearen erabakitze-prozesuak bideratzeko (Amat eta Soldevila, 2006, 13-14. orr.). EFQM ereduak intuizioari lekua utzi dio bere azkeneko eguneraketan (2010eko ereduan). Beraz, erakundeentzat erronka izan daiteke adierazleen sistemak eta intuizio-ahalmen hori tartekatzea.

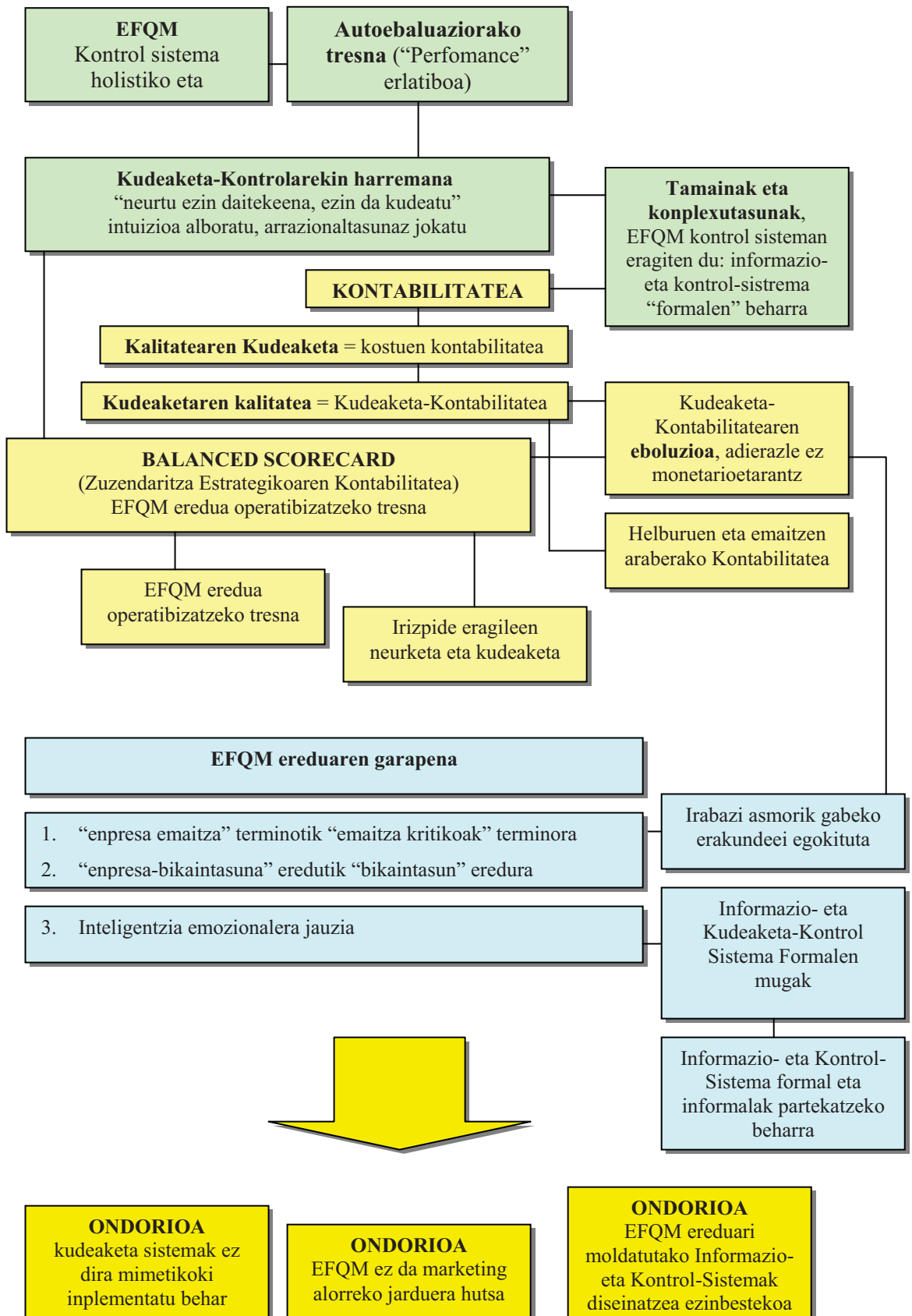
2.6.5. EFQM EREDUARI EGOKITUTAKO INFORMAZIO- ETA KONTROL-SISTEMAK DISEINATZEAREN BEHARRA

Azken ondorio bezala, Iñaki Heras doktoreak erakutsitako jarrera azpimarratu nahiko genuke: EFQM eredu 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.). Ondorioz, EFQM ereduak erakundearen etengabeko hobekuntza du helburu.

Idea horrekin lotuta, EFQM eredu bera ezin da inplementatu soilik kalitate-zertifikatu bat lortzeko asmoarekin (kanpora begirako aplikazioa). Marketing alorrera mugatuko ginatke Bikaintasun eredu horrela ulertuz gero. Gure ustez, TQM filosofian oinarritutako edozein kudeaketa-eredu inplementatzeak, EFQM eredu kasu, kanpo komunikazioaz haratago joatea eskatzen du eta horrek nahitaez behartuko gaitu eredu horri egokitutako Kudeaketarako Kontrol- eta Informazio-Sistemak garatzera.

EFQM EREDUA KUDEAKETA-KONTROLAREN IKUSPEGITIK

(2.5. irudia) Iturria: sorkuntza propioa



3. EFQM EREDUA HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN

3.1. SARRERA

Hirugarren 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, EFQM ereduak 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.

3.2. KALITATEA ETA HEZKUNTZA

Gure gizarte mendebaldirrean, “Ezagutza” pertsonen, erakundeen eta herrien garapenerako, ongizaterako eta lehiakortasunerako³⁵ 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, kudeaketa-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, 2005). 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

³⁵ Gure ustez, ikuspegi merkantilista batetik ikusita, hauxe izango litzateke Ezagutzaren helbururik nagusia: bestearen aurrean lehiakorra izatea, beste hori pertsona, erakundea edo herria izan gorabehera.

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 formakuntzan³⁶.

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

- OCDE (Arrizabalaga eta Landeta, 2007) erakundearentzat, kalitatezko hezkuntza, ikasleei helduarorako prestatzeko behar-besteko ezagutzak eta gaitasunak eskeintzean 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 (1991; 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 partehartzea sustatu eta ikaslea gizartean integratu behar du; hezkuntza-erakundeko langileen garapen pertsonal eta profesionala ahalbideratu behar du; hezkuntza-erakundearen etengabeko hobekuntza eta berrikuntza bultzatu behar du.
- Martínez eta Riopérez-en ustez (2005), kalitatezko hezkuntza-erakundeak hiru ezaugarri izan behar ditu: funtzionalitatea (gizartearen beharrianak betetzeko gai izatea); efizientzia (bere egitekoa gauzatzeko baliabide pertsonal eta ekonomikoen

³⁶ Esate baterako, beren baliabideen kudeaketan efizientzia gorena duen hezkuntza-erakunde baten kasua, non bere ikasleak irizpide moralik gabekoak diren. Hau da, kudeaketa arloan, hezkuntza-erakunde horiek bikainak dira, baina beren hezkuntza-proiektua hankamots dago.

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

- López-ek (2008; Ramírez eta Lorenzo, 2009, 23. orr. 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 efizientiaz jokatzeko duena da. Hezkuntza-erakundea eraginkorra izango da, bere helburu nagusia betetzen duenean, hau da, pertsonen garapen integrala ahalbidertzen duenean. Bestetik, hezkuntza erakundea efizientea izango da, bere baliabideak modu egokian erabiltzen dituenetan. Kalitatezko hezkuntza-erakundeak, bere helburu sozialak eta bitarteko ekonomikoak modu orekatuan integratzen ditu, horrela erakundearen bideragarritasuna bermatuz.

Lehiakorrak izateko eta gastu publikoa murrizteko³⁷, hezkuntza-erakundeei beharrezkoa egin zaie ekonomiaren esparru pribatu merkantilean aplikatu diren tresnak inplementatzera (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 inplementazioa beharrezkoa da³⁸.

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

3.3. EFQM EREDUA HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN

3.3.1. ZABALKUNDEA

Azpi-atal honetan, gure inguruan EFQMrekiko Hezkuntza-erakundeek duten jarrera aipatu nahi dugu. Horretarako, Euskal Autonomi Erkidegoa (EAE) lurralde

³⁷ “Higher quality at a lower cost: a primary aim of TQM” (Owlia eta Aspinwall, 1997, 540. orr.).

³⁸ González eta Espinoza autoreek (2008), hezkuntzaren kalitatearen eta hezkuntza-erakundearen kalitatearen inguruan hausnarketa interesgarria plazaratzen dute: hezkuntzaren esparruan, zaila izaten da hezkuntza-erakundearen “bezeroak” identifikatzea (ikasleak, gurasoak, hezkuntza-erakundearen finantzatzaileak, enplegatzaileak...). Are gehiago, zailagoa da bezero horien beharrak asebetze direla baieztatzea, hau da, konplexua da hezkuntza-erakundearen helburuak neurtzea (bezeroei balio erantsia eskeintzea, gizartearen transformazioa edo eraikuntza soziala...). “Bezeroak” eta “Funtsezko emaitza” horiek zehazterako orduan, autoerregulazioa beharrezkoa da, hau da, hezkuntza-erakundeek beren kalitatea zehazteko eta kudeatzeko ereduak edo sistemak eraiki behar dituzte.

eremu bezala aukeratuko dugu: izan ere, gure ingurunean gauzatu diren EFQMaren inguruko ikerketarik esanguratsuenek administrazio-eremu horretan oinarritu dira (Agirre, Albisu, Landeta eta Charterina, 2006; Heras, Casadesús eta Arana, 2003)³⁹.

Zenbait adituen ustez, europear Bikaintasun-Ereduak zabalkunde erlatibo handia du EAEko erakundeen artean, gainontzeko europear lurraldeekin alderatuta (Agirre, Albisu, Landeta eta Charterina, 2006, 341. orr.)⁴⁰. 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 EFQM ereduaren inplementatzerako orduan⁴¹.

Ondorioz, euskal erakundeek lan garrantzitsua egikaritu dute EFQM ereduaren Europa mailako zabalkundean. Guzti hori, EAEko administrazioek, eta batez ere, Eusko Jaurlaritzak, egindako sustapen-lanaren bitartez gertatu da: 1990. hamarkadaren erdialdera, Euskalit izeneko fundazioa sortu zuen Eusko Jaurlaritzak, EFQM ereduaren inplementatzen duten erakundeen lana saritzeko eta sari horien bitartez, erabateko kalitatearen filosofia euskal gizartean errotzeko. Urtetik urtera, EAEn EFQM ereduarenganako atxikimendua handituz joan da (Heras, Casadesús eta Arana, 2003, 192. orr.)⁴².

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

³⁹ Orain arte Euskal Herria bere osotasunean kontutan hartuko duen ikerketarik ez da gauzatu: EAE, Nafarroa eta Iparraldean EFQM ereduaren inplementazio maila aztertzeko, Ikastolen kasua ildo interesgarria izan daitekeela uste dugu, izan ere, erakunde horiek Euskal Herri osotik hedatzen diren erakunde bakarrak dira.

⁴⁰ EFQM ereduaren zabalkundea aztertzea ez da egiteko erreza: izan ere, eredu hori ez da zertifikatu 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 inplementazioa aitortzen duten erakundeen sarien bitartez (Heras, Casadesús eta Arana, 2003, 191. orr.).

⁴¹ Iturria: “History of past winners”, www.efqm.org.

⁴² Bostehun puntu baino gehiago lortzen duten erakundeek urrezko Q delako saria eskuratzen dute eta laurehun puntuak gainditzen dutenek, zilarrezko Q saria (Iturria: 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, Casadesús eta Arana, 2003, 192. orr.).

Hala ere, esan beharra dago EAeko hezkuntza-erakundeen esparruan, eta zehazki, lehen eta bigarren hezkuntzako zentroen kasuan, EFQM ereduak guztiz edo zati baten inplementatu duten zentroek, hezkuntza-zentro guztiekiko proportzionalki alderatuta, ez dutela oso kopuru esanguratsua osatzen⁴³. Hala ere, azpimagarria da, osperik handiena duten hezkuntza-erakundeek EFQM ereduaren alde agertu direla. Zehazki, unibertsitate mailakoak ez diren zentroen artean, batez ere, izaera pribatu eta tamaina handikoek egin dute bat Europar Bikaintasun ereduarekin (Arrizabalaga eta Landeta, 2008, 467 eta 480. orr.).

Laburbilduz, EAEn EFQM ereduak inplementatu duen hezkuntza-erakundea definitu behar bagenu, zentro 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.

3.3.2. IKUSPEGIA, OINARRIZKO KONTZEPTUAK ETA IRIZPIDEAK

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

EFQM ereduak, 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

⁴³ Arrizabalaga eta Landetaren kalkuluen arabera (2007, 478. orr.), 2005. urtean, %14a.

“bezeroak”, erakundearen interes-talde guztiek osatzen dituzte (ikasleak, gurasoak, administrazio publikoak, enpresak eta gizartea orokorrean). Bezeroen dimentsio soziala kontutan hartuta, hezkuntza-erakundearen erantzunkizun sozialak edo “etorkizun iraunkor baten erantzunkizuna 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 beharrianak 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 akademikoen 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 eredua hezkuntza-erakundeetara egindako moldaketetan.

Adibidez, Espainiar Estatuko Hezkuntza, Kultura eta Kirolaren Ministeritzak (MECD) 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, 2001; Martínez eta Riopérez, 2005 lanean aipatua).

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

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

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

3.1. taula

Espainiar Estatuko MECD ministeritzak 2001an proposatutako EFQMren moldaketaren eta 1999ko EFQM ereduaren arteko alderaketa
 (Iturria: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2001; Martínez eta Riopérez, 2005 lanean aipatua)

3.3.3. INPLEMENTAZIOARAKO FASEAK

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

- 1go fasea: aurre-inplementazio fasea, non erakundearen arduradun gorenen babesa jaso behar da, ondoren zuzendaritzak gainontzeko langileen inplikazioa lortzeko. Fase honetan, kanpo-adituen laguntza ere komenigarria da. Inplementaziorako kalitate-talde bat osatzea ere egokia izan daiteke (zuzendaritzako kideez eta langileez osotuta). Lidergotza sendoa ezinbestekoa da hezkuntza-erakundeetan EFQM eredua inplementatzeko (Calvo de Mora eta Criado, 2005). Horrez gain, pertsonen inplikazioa eta partehartzea ere nahitaezko elementua da: pertsonen kudeaketak berebiziko garrantzia du hezkuntza-erakundeetan baitan. Pertsonen inplikazioa lortzeko, EFQM ereduaren gaineko formakuntza eta trebakuntza sustatzea ezinbestekoa da (Osseo-Asare eta Longbottom, 2002).
- 2. fasea: autoebaluazio fasea, non informazioa bildu (adierazleen bitartez) eta informazio hori baloratu egiten den. Ondoren, hobetu beharreko aldagaiak

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

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

3.3.4. AUTOEBALUAZIOA

Hezkuntza-erakundeek, TQM filosofiari jarraituz, filosofia horrekiko bere egoera neurtu edo autoebalua dezakete (Svensson eta Klefsjö, 2006, 300 orr.). Ebaluazio hori kalitate-sarien estandarrak erabiliz gauza dezakete: EFQM ereduak, auto-ebaluaketaren bitartez, hezkuntza-erakundearen egoera aztertzea proposatzen du, adierazleen bitartez, eta ebaluaketa horren emaitzaren arabera, hobekuntza planak planifikatzea eta gauzatzea, prozesu hori etengabe aplikatuz⁴⁴. Autoebaluazio prozesua, aurreko kapituluan azaldutako RADAR matrizean edo eskeman integratzen da (Martínez eta Riopérez, 2005, 38 eta 45. orr.). Auto-ebaluazio hori prozedura formala da, adierazleen bitartez gauzatuta, eta PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) ziklo zehatz baten baitan inplementatzen da.

EFQM ereduak hezkuntza-erakundearen diagnostikoa egin eta hobekuntzak gauzatzeko abiapuntua ezartzen du, hau da, egitateetan eta datuetan oinarritutako neurketaren bitartez⁴⁵ hobekuntzak planifikatu eta gauzatzen ditu (Calvo de Mora eta Criado, 2005). Horrela, iritzi pertsonal eta subjektiboen eragina mugatu edo orekatu egiten da (González eta Espinoza, 2008, 269. orr.). Hala ere, argi izan behar dugu

⁴⁴ Hezkuntza-erakundeetan aplikatutako Erabateko Kalitatea Kudeatzeko gainontzeko sistemen moduan: TQM autoebaluazioarekin hasten da, erakundearen ahulguneak zehaztuz eta ahulgune horien arabera, hobekuntzak proposatuz (Svensson eta Klefsjö, 2006, 300 orr.).

⁴⁵ Autoebaluazioak erabat planifikatuta egon behar du TQM sistemetan: autoebaluazio hori zertarako gauzatzen den argi izan behar du erakundeak (Svensson eta Klefsjö, 2006, 318 orr.).

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, EFQM ereduaren azken helburua Hezkuntza-Sistema baten barneko hezkuntza-erakunde guztien etengabeko hobekuntza sustatzea dela esan dezakegu, autoebaluazioaren eta “Benchmarking”-aren 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 EFQM ereduaren filosofia preskriptiboa edo derrigorrezkoa izan⁴⁶. Beraz, irizpide horiek kontrolatzeko adierazleak malgutasunez ere diseina daitezke, erakunde bakoitzaren informazio-beharrizanen arabera. Subjetibotasun horrek “Benchmarking”-a oztopatzen du (Osseo-Asare eta Longbottom, 2002).

3.3.5. EFQM EREDUA APLIKATZEAREN EGOKITASUNA HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN

Azpi-atal honetan, Kudeaketa-Kontrolari begira, EFQM ereduak hezkuntza-erakundeen emaitzak hobetzeko duen gaitasuna baloratu nahi dugu. Teorikoki, EFQM 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.), EFQM ereduaren balizko onura horiei begira, eta auzia modu sistentikoan aurkeztuz, honako galderari erantzuna eman nahi diote: “hasiera baten industri-erakundeei begira diseinatuta zegoen EFQM ereduak, hezkuntza-erakundeen kudeaketa eta emaitzak hobe dezake?”.

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

⁴⁶ Bikaintasuna lortzeko, “kontzeptuak” eta “irizpideak” modu zehatz eta finkoan ezartzen ditu EFQM ereduak.

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

Beste autore batzuek aipatzen dute EFQM eredua errez molda daitekeela hezkuntza-erakundeetara, beren konplexutasuna kontutan hartu gabe, eta hobekuntza-tresna bezala inplementa 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 autoreek uste dute eredu hori erakundeen autoebaluaziorako eta etengabeko hobekuntzarako tresna egokia dela.

Hala ere, beste autore batzuek EFQM eredua hezkuntza-erakundeetan aplikatzeari dagokionez, kontrako jarrera azaltzen dute. Autore horien ustez, EFQM eredua erakunde pribatu merkantilistengandik "inportatutako" tresna da eta ondorioz, eredu horrek ez du bat egiten hezkuntza-erakundeen izaera bereziarekin⁴⁷: hezkuntza erakundeak merkatuaren ikuspegitik kanpo daudela eta hezkuntza-prozesua balioz eta ideologiaz betetako ekintza dela azpimarratzen dute eta berezitasun horiek ez datozela bat sektore pribatu merkantilak bultzatutako irizpide eta tresnekin (Santana, 1997; Arrizabalaga eta Landeta, 2008, 470. orr. lanean aipatua).

Logika horri jarraituz, beste autore batzuek aipatu dute EFQM ereduaren elementu batzuk, adibidez, "bezeroak"⁴⁸, "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).

Beste autore batzuek, TQM filosofia orokorraren inguruan, aipatu izan dute merkatuan oinarritutako kudeaketa-eredu horiek (EFQM tartean) kultura-akademiko tradizionalaren kontra egiten dutela, hau da, irakasleen askatasunaren eta autonomiaren kontra: aditue horien ustez, akademikoek merkatu-irizpideetatik kanpo lan egiten dute

⁴⁷ Orokorrean, Erabateko Kalitatearen Kudeaketa Sistemak "ikasgela barruan" inplementatzearen inguruan zalantzak sortu dira adituen artean: horrek hezkuntza-sektorearen merkantikizazioa dakarrela azpimarratzen dute, irizpide pedagogikoekin talka eginez (Svensson eta Klefsjö, 2006: 300).

⁴⁸ 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.).

(Mehralizadeh eta Safaemoghaddam, 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 inplementazioaren alde egin dutela: esate baterako, EA Eren kasuan, MCCren baitan sortutako Mondragon Unibertsitateko fakultate desberdinek eta irakaskuntza aurre-unibertsitarioko tamaina handiko zenbait ikastetxe pribatuak (Arrizabalaga eta Landeta, 2008, 467 eta 480.).

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 errezten du EFQM ereduaren inplementazioan: hezkuntza-erakunde pribatuen langileek egonkortasun handiagoa dute beren lanpostuetan (esparru publikoen ordezkapen-sistemearekin alderatuz) eta horrez gain, lan-ordu gehiago sartzera behartuta daude beren hitzarmen kolektiboengatik (ordu horiek EFQMren inplementazioan inbertitu ditzakete). Horrez gain, tamaina edo egitura konplexua izateak, inplementaziora behartu (beren kudeaketa konplexua hobetu beharrean daude halaberrez) eta inplementazio bera errezten 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 sendotzeko⁴⁹ (González eta Espinoza, 2008, 269. orr.). Azken finean, **hezkuntza-erakundearen etengabeko hobekuntza integrala lortzeko balio dezake EFQM ereduak**. 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.).

⁴⁹ Orohar, hori da TQM sistemen ezaugarria (Owlia eta Aspinwall, 1997, 540. orr.).

3.4. 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), EFQM eredia inplementatzeak 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, trena hori Balanced Scorecard adierazle finantzario eta ez finantzarioen sistema orekatua izan daiteke.

3.4.1. BALANCED SCORECARD-AREN EGITURA HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN

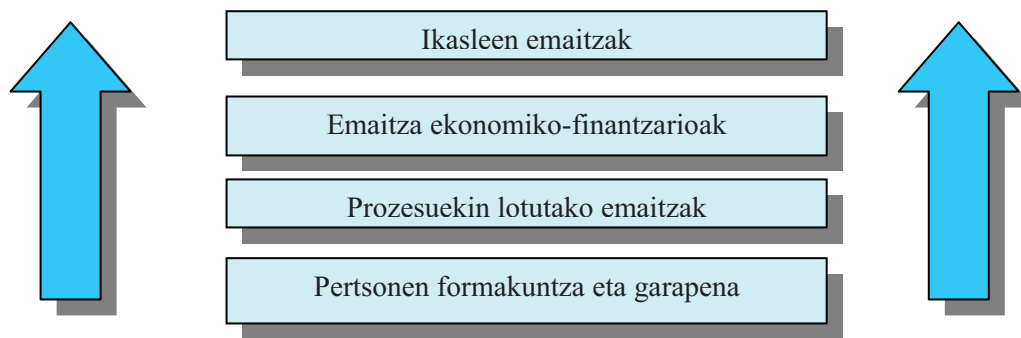
Hezkuntza-erakundeetan aldagai ukiezinak kudeatu behar dira (emaitza akademikoekin lotutako aldagaiak, esate baterako) eta horiek ezin dira soilik datu ekonomikoen bitartez kontrolatu (Gonzalo Angulo, 2007, 28. orr.). Aldagai ukiezinen horien artean, ikasleen asebetetze-maila nabarmantzen da (Crooper 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.

Balanced Scorecard tresna 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 dute⁵⁰, eta erakundearen helburu nagusia neurtu beharrean, helburu-akademikoak eta sozialak

⁵⁰ Kontutan izan behar dugu, enpresa pribatu-merkantilistetan, helburu nagusia (Balanced Scorecard tresnari dagokionez), emaitza ekonomiko-finantzarioak sendotzea izango litzatekeela (akziodunentzat irabaziak lortu): ikusi lan honen 2.4.6. atala. Balanced Scorecard-en ikuspegi finantzarioan, hainbat adierazle sartu daitezke hezkuntza-erakundeen kasuan: kaudimen ratioak, likidezia ratioak, gastuen murrizketa-estrategian jarritako helburuak, matrikula kopuruak eta abar.

lortzeko bitartekoak neurtzen dituzte. Azken horiek dira hezkuntza-erakundeen helburu nagusiak. Egitura horri jarraituz, Balanced Scorecard tresnak, hezkuntza-erakundeen baitan kalitatearen kultura estrategian txertatu eta estrategia hori operatiboa bihurtzeko balio dezake, dimentsio edo ikuspegi bakoitzaren adierazleen bitartez⁵¹ (Cáceres eta González, 2005).



3.1. irudia

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

3.4.2. 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 lotzeko⁵². 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, Balanced Scorecard tresnaren egitura aldatzea proposatu da, hezkuntza erakundeen 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, ikasleen

⁵¹ Esate baterako, ikasleen emaitzak neurtzean, beren asebetetzea neurtu beharra dago. Ikasleen asebetetzea bera, kalitate-adierazle bat izan daiteke (Soldevila eta Amat, 1999: 47). Gurasoen asebetetzea ere neurtu daiteke (Euskadiko Hezkuntza-Kooperatiben Federazioa, 2006, 38. orr.): irakasleek ikasleei egiten dieten jarraipen pertsonalizatuaren inguruan gurasoek duten asebetetzea neurtu daiteke. Adierazle hori, EFQM ereduaren 6. irizpidearekin lotzen dugu, hau da, bezeroen emaitzak irizpidearekin, zehazki, 6a irizpidearekin (perzepzio neurriak). EFQM-ren adierazle hori, Balanced Scorecard tresnaren egiturari txertatu daiteke, “Ikasleen emaitzak” ikuspegian.

⁵² Azpi-eredu hori, “The Braldrige National Quality Program” ereduaren aplikazio zehatza da, hezkuntza-erakundeetara zuzenduta.

emaitza akademikoei gehitzen zaizkiela, alegia. Horrela, erantzunkizun sozialaren kontzeptua adierazlene sistema orekatuan kontutan hartzen da.

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

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

Hala ere, Balanced Scorecard-ak EFQM ereduaren metodologiak duen hutsune bat betetzen du Hezkuntza-Erakundeen baitan⁵³: EFQM ereduaren inplementatzeak kostu handiak sortzen ditu, inplementazio 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 indikatzailez osotutako sistema batek) autoebaluazio prozedura asko erreztu dezake.

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

3.5. ADIERAZLEEN EZAUGARRIAK HEZKUNTZA-ERAKUNDEETAN

Atal honetan zehar, EFQM ereduaren aplikazioa aztertu dugu, hezkuntza-erakundeen baitan: sektore horrekiko EFQM ereduaren baliagarritasuna baieztatu, eta

⁵³ EFQM ereduaren beste hutsune bat, bere autoebaluazioaren "subjektibotasuna" litzateke. Ebaluaketa horretan erabiltzen diren adierazleak subjektiboak dira, erakunde bakoitzak aukeratutakoak eta beraz, subjektibotasun horrek "Benchmarking"-a oztopatu dezake.

eredu horren kudeaketa gauzatzeko, Balanced Scorecard tresna aproposa dela gaineratu dugu. Baina zein motatako adierazleak integratu behar ditugu EFQM eremuan oinarritutako Balanced Scorecard batean? Bere izaera kontzeptuala kontutan hartuta, ez dagokio lan honi galdera horri erantzutea⁵⁴. Hala ere, zenbait ideia botako ditugu adierazle horien inguruan:

Adierazleen izaerari dagokionez, EFQM eredia kudeatzeko Balanced Scorecard batean, EFQM 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 adierazlen baino gehiago erabili, Balanced Scorecard-ak 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 liriateke eta.

Izaera desberdineko adierazleak erabil ditzakegu: adierazle finantzarioak eta ez finantzarioak; kuantitatiboak edo kualitatiboak; emaitzeekin lotutako adierazleak edo eragileekin lotutakoak, eta abar. Hala ere, EFQM 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 beharrezan betetzearekin lotu behar da (ikasleak, gurasoak, administrazioa, langileak eta gizartea orokorrean) eta hori lortzeko, hezkuntzaren kalitatea bermatu beharra dago. Egungo hezkuntza sistemetan, kalitatearen aldagaia lehiakortasunaerako nahitaezkoa elementua da. Elementu horren kontrola, adierazleak erabiliz betetzen da, kalitatearen kontrola modu formal eta sistematikoan gauzatuz (Esther, 2003; Cervera, 2000).

Kalitate adierazleak honeko metodologia erabiliz diseinatu eta inplementatu daitezke (Cervera, 2000):

- a. 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.

⁵⁴ Ez denbora aldetik (gradu bukaerako lan honen iraupena eta epemuga kontutan hartuta), ez ikasleak lan honetan bereganatu dituen ezagutzen aldetik ere (ikus lan honen 4.2. atala): lan honen helburua, ikasleari ezagutza teorikoak eta oinarritzkoak esleitzea da. Oinarritzko ezagutza horien laguntzaz, ikasleak etorkizunean ikerketa praktikoagoa burutu dezake (ikus lan honen 4.3. atala).

- b. Hezkuntza-helburuak neurtzeko adierazleak diseinatu. Adierazle horien bitartez, jardueren planifikazioa zehaz daiteke, helburuak kuantifikatuz.
- c. Adierazleak erabili. Hainbat helburu betetzeko erabiliko dira adierazleok: helburuak zehazteko; erakundearen kudeaketa ebaluatzeke; barne- eta kanpo-erabiltzaileak informatzeko.
- d. 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 lirarteke: 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 zehaztua izaten da, beraz ez da produkzio estandarra, edozein erabiltzailearentzat baliogarria dena. Horrek, zerbitzuaren kalitatearen ebaluazioa oztopatzen du.

Gure ustez, adierazleak diseinatzeko zailtasunak, adierazle horien orokortzea galerazi dezake: hau da, hezkuntza-erakunde bakoitzak beren adierazle propioak sortu ditzake eta ondorioz, “Benchmarking”-a oztopa dezake. Hori ekiditzeko, hezkuntza-erakundeen lankidetzaren sustatzea ezinbestekoa da, taldeak sortuz, adierazle amankomunak eraikiz eta talde beraren barnean hezkuntza-erakunde bakoitzaren emaitzak elkarrekin aztertuz. Modu horretan, “benchmarking” eragiketarako ahalbideratuko lirarteke.

Bestetik, kontutan izan behar ditugu adierazleek aldagai ukiezinak erabat zehazteko dituzten mugak (esate baterako, gizarte erantzunkizuna, lidergotza edo erabiltzaileen asebetetze maila zehazterako orduan). Gure ustez, ezintasun hori kudeaketa-kontrolerako sistema informalen 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, 2003).
- unibertsitate aurreko irakaskuntzan, hezkuntza-erakundeen jasangarritasun-memoriak erabil ditzakegu. Memoria horietan agertzen diren adierazleak, barne-kontrolerako erabil daitezke. Horren adibidea da, Euskal Autonomi Erkidegoko Hezkuntza-Kooperatibentzat diseinatutako Jasangarritasun-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 edo Global Reporting Initiative ereduaren arabera; Kooperatiben Printzipioen arabera; eta azkenik, EFQM ereduaren arabera (Mugarra, 2005).

Azken azpi-atal honetan, marko-kontzeptualetik (EFQM ereduaren orokortasunetik) alde praktikora jauzia egiten ahalegindu gara (adierazleetara). Hala ere, jauzi hori hurrengo atalean sakonago azalduko dugu, gradu bukaerako lan honetatik eratorriko diren ikerketa ildo berriak aipatzen ditugunean.

4. ONDORIOAK

Azken kapitulu honetan, hiru azpi-atal bereziko ditugu: alde batetik, ondorioak, hau da, kontzeptu-markotik induzitu ditugun ekarpen propioen aipamena; bestetik, kontzeptu-marko horren mugen edo gabezien aitortza; eta azkenik, ondorioetan eta lan honen gabezietan oinarriturik, etorkizunean garatu nahi dugun ikerketa-ildoaren azalpena.

4.1. ONDORIOAK

Aurreko kapituluetan garatutako edukietan oinarrituta, honako ondorioak induzitu ditugu:

1. EFQM eredia Kudeaketa-Kontrolerako Sistema moduan erabili daiteke hezkuntza-erakundeetan, beren emaitza ekonomiko eta sozialen oreka eta etengabeko hobekuntza bultzatuz. EFQM eredia, bikaintasunerako derrigorrezko erreferentziatzat erabil daiteke, aldagai monetario eta ez monetarioetan oinarritutako autoebaluazio-sistema multidimentsionala edo holistikoa bihurtuz⁵⁵ eta horrela, erakundeen etengabeko hobekuntza sustatuz⁵⁶. Gure ustez, autoebaluazio horren izaera integralak, bat egiten du hezkuntza-erakundeen izaera konplexuarekin, eta batez ere, kalitateak mota horretako erakundeetan duen zentraltasunarekin⁵⁷. Hori dela eta, EFQM eredia hezkuntza-erakundeen jarduna kontrolatzeko tresna egokia izan daiteke⁵⁸: ohiko kontabilitate-sistemek hezkuntza-erakundeetan dituzten mugak gaindituz⁵⁹, beren emaitzak hobetzeko aukera eman dezake⁶⁰ EFQM ereduaren autoebaluazio-prozedurak⁶¹. Planteamendu honekin, EFQM eredia bera, hezkuntza-erakundeen Kudeaketa-Kontrolarekin lotu dugu.
2. Hezkuntza-erakundeen baitan, EFQM eredia bera operatibizatzeke, Balanced Scorecard tresna erabiltzea proposatzen dugu. Horretarako, Balanced Scorecard tresnaren ohiko egitura⁶², hezkuntza-erakundeen ezaugarrien arabera moldatu

⁵⁵ Ikusi 2.6.1. atalak: “EFQM eredia eta Kudeaketaren Kontrola”.

⁵⁶ Ikusi 2.5. atala: “EFQM eredia inplementatzeko arrazoiak”.

⁵⁷ Ikusi 3.2. atala: “Kalitatea eta Hezkuntza”.

⁵⁸ Horretarako, EFQM ereduaren ezaugarri orokorrak hezkuntza-erakundeen ezaugarrietara moldatu behar dira (ikusi 3.3.2. atala: “Ikuspegia, oinarritzko kontzeptuak eta irizpideak”).

⁵⁹ Ikusi 1.1. atala: “Ohiko kontabilitatearen mugak hezkuntza-erakundeetan”.

⁶⁰ Ikusi 3.3.5. atala: “EFQM eredia aplikatzearen egokitasuna hezkuntza-erakundeetan”.

⁶¹ Ikusi 3.3.4. atala: “Autoebaluazioa”.

⁶² Ikusi 2.6.3. atala: “EFQM eredia eta Balanced Scorecard”.

beharra dago⁶³. Ondoren, EFQM ereduaren autoebaluazioan erabili beharreko funtsezko adierazleak Balanced Scorecard tresnan txertatu beharko dira. Horrela, EFQM filosofian oinarritutako edozein hezkuntza-erakunderen kudeaketa estrategikoa, taktikoa eta operatiboa planifikatu eta kontrolatzeko gai izango gara, ikuspegi integral edo multidimentsional batetik⁶⁴. Planteamendu honekin, EFQM eredia bera, hezkuntza-erakundeen Zuzendaritza Estrategikorako Kontabilitatearekin lotu dugu.

3. Hezkuntza-erakundeen helburuen izaera ukiezina dela eta, adierazleak diseinatzeko zailtasunak egon daitezke⁶⁵. Gure ustez, oztopo hori ekiditzeko, EFQM ereduak proposatzen duen autoebaluazioan, tresna formalak (Balanced Scorecard) eta informalak (pertsonek intuizioa eta erakundearen kontrol kulturala) tartekatu behar dira⁶⁶. Horrela, tresna informalek tresna formalen gabeziak osotuko dituzte.
4. Hezkuntza-erakundeetan ere, oztopoak daude EFQM eredia “benchmarking” moduan erabiltzeko. EFQM ereduak duen subjektibotasuna kontutan hartuta, non erakunde bakoitzak beren adierazleak erabiltzen dituen, adierazleak orokortzea zaila izan daiteke (hau da, hainbat erakundeetan adierazle bera erabiltzea). Subjektibotasun horrek, besteak beste, “Benchmarking” funtzioa egikaritzea galerazi dezake⁶⁷. Gure ustez, hezkuntza-erakundeak taldeetan integratuz eta koordinatuz zuzendu daitezke gabezia hori⁶⁸ (alientzien bitartez), taldea osatzen duten erakunde guztien etengabeko hobekuntza ahalbideratuz “Benchmarking”-aren bitartez.
5. Azken ondorio bezala, honako hausnarketa plazaratzen dugu: egungo krisi finantzario eta fiskalaren baitan, EFQM ereduak eta Balanced Scorecard tresnak proposatzen duten autoebaluazio-multidimentsionala, hezkuntza-erakundeen emaitza akademikoak eta sozialak kontrolatzeko egokia izan daiteke, dimentsio

⁶³ Ikusi 3.4.1. atala: “Balanced Scorecard-aren egitura hezkuntza-erakundeetan”.

⁶⁴ Ikusi 3.4.2. atala: “Balanced Scorecard eta EFQM ereduaren arteko lotura hezkuntza-erakundeetan”.

⁶⁵ Ikusi 3.5. atala: “Adierazleen ezaugarriak hezkuntza-erakundeetan”.

⁶⁶ Ikusi 2.6.4. atala: “EFQM ereduaren garapena eta kudeaketa-kontrola”. Nahiz eta EFQM eredia egitateetan eta datuen neurketan oinarritu (autoebaluazio formalean), eredu horren 2010eko eguneraketan pertsonen intuizioari eta inteligentzia emozionalari garrantzia ematen zaizkio (autoebaluazio informala).

⁶⁷ Ikusi 3.3.4. atala: “Autoebaluazioa”.

⁶⁸ Adibidez, Euskal Herriaren kasuan, Ikastolen Mugimenduaren baitan EFQM ereduarentzako adierazle berberak adostea izango litzateke irtenbide bat. Beste adibide bat: Euskal Autonomi Erkidegoaren hezkuntza-sistema publikoaren kasuan, irizpide berbera aplikatu daiteke.

ekonomiko eta sozialaren artean oreka ahalbideratuz eta, kasurik okerrean, dimentsio sozialaren urraketa kuantifikatuz eta salatuz⁶⁹.

Laburbilduz, 1.3. atalean zehaztutako helburuak bete ditugu: metodologia deskribatzaile-bibliografiko zehatz baten bitartez⁷⁰, EFQM eredu Kudeaketa-Kontrolaren ikuspegitik aztertu dugu, bai maila orokorrean⁷¹, bai hezkuntza-erakundeen esparruan ere⁷². Marko-Teoriko horren bitartez, ikasleak oinarritzko ezagutzak eskuratu ditu, EFQM ereduak hezkuntza-erakundeetan duen aplikagarritasunaren inguruan. Horrela, etorkizunean ikerketa ildo berriak garatu ditzake ikasleak, beti ere gradu bukaerako lan honen mugak edo gabeziak estali ondoren.

Azkenik, gradu bukaerako lan hau euskaraz egitearen garrantzia azpimarratu nahi dugu, euskararentzako berebiziko garrantzia baitu unibertsitate esparruko jakintza alorretan bere erabilera sustatzeak.

4.2. IKERKETA-PROIEKTUAREN GABEZIAK

Gradu bukaerako lan honek muga nabariak ditu. Muga horiek zehaztea ezinbestekoa da etorkizuneko ikerketa-ildo berriak garatzeko:

- Lanaren izaera teoriko-kontzeptuala: gure ikerketa guztiz teorikoa da, hau da, ikerketan landutako eduki teorikoak ez ditugu ikerketa enpiriko batekin alderatu. Bestetik, landutako edukiak erabat kontzeptualak dira, hau da, ez dugu tresna modu sakonean aztertu (esate baterako, ez ditugu EFQM eredu neurtzeko adierazle posibleak katalogatu). Beraz, egindako lana ikerketa teoriko kontzeptual hutsa dela aitortu behar dugu eta, ondorioz, aplikagarritasun praktikoa.
- Lanaren izaera orokorra: hezkuntza-erakundeei hurbilpen orokorra besterik ez diegu egin, izan ere, ikerketaren objektu bezala, hezkuntza-erakunde guztiak aukeratu ditugu (haur-hezkuntzatik, goi mailako hezkuntzara). Ez dugu bereizketarik egin hezkuntza-mailen artean eta horrek, nahiz eta egindako lana erraztu, ikerketari sakontasuna kendu dio⁷³.

⁶⁹ Azken hausnarketa honetatik abiatuta, etorkizunerako ikergai posible bat proposatuko dugu 4.3. atalean.

⁷⁰ Ikusi 1.4. atala: "Ikerketaren metodologia".

⁷¹ Lehen azpi-helburua.

⁷² Bigarren azpi-helburua.

⁷³ Hala ere, aipatutako muga edo hutsune hori justifikatu daitekeela uste dugu: 1.3. atalean azaldu dugun bezala, hezkuntza maila desberdinetan eman diren esperientzia guztiak elkarrekiko aberasgarriak dira. Nahiz eta hezkuntza maila bakoitzak bere berezitasunak izan, funtsean jarduera ukiezin berbera gauzatzen dute. Beraz, hezkuntza-erakunde guztiei hurbilpen orokorra egitea posiblea dela uste dugu.

Gradu bukaerako lana egiteko izan dugun tenporalizazioa (2012ko urtarrilen 12tik maiatzaren 1era arte) eta ikasleak EFQM ereduari buruz hasieran zuen ezagutza eza kontutan hartuta, gaiari hurbilpen teoriko-kontzeptuala eta orokorra⁷⁴ egitea izan da aukera bakarra.

Hala ere, esan beharra dago ikerketaren izaera teoriko-kontzeptuala hasierako eta derrigorrezko pausua dela EFQM eta Kudeaketa-Kontrol Sistemen gaiari etorkizunean heltzeko: abiapuntu kontzeptual eta orokor hori gabe, ezinezkoa da etorkizunean lan teoriko eta enpiriko praktikoago bat garatzea.

4.3. ETORKIZUNERAKO IKERGAI POSIBLEAK

Hezkuntza-erakundeen, EFQM ereduaren eta Kudeaketa-Kontrolaren inguruan adituek honako hutsune zientifikoak identifikatu dituzte:

- EFQM orokorrean: gure ingurune hurbilean, interesgarria izan daiteke ikerketa enpiriko deskribatzaileak gauzatzea, EFQM ereduak gure erakundeetan duen eragina baloratzeko (motibazioak eta emaitzak). Horrez gain, ereduaren implementazioan inplikaturako eragile guztien iritziak jasotzea beharrezkotzat jotzen da. Ondorioz, ikerketa kualitatiboak gauzatzea interesgarria izan daiteke (Heras, Casadeús eta Arana., 2003, 203. orr.).
- Kudeaketa-kontrolaren ikuspegitik: esparru honetan ere ikerketa enpirikoetan hutsune zientifikoa dagoela aipatzen da. Hutsune hori betetze aldera, honako ikergaiak proposatzen dira: EFQM ereduaren abian duten erakundeek, eredu hori kudeaketa-kontrolerako sistema moduan erabiltzen ote duten aztertzea. Kudeaketa-kontrolerako sistema horien ezaugarriak, tresnak eta arazoak aztertu beharko lirateke (Dahlgaard-Park, 2008, 116. orr.). Zehatz mehatz, honako elementuak aztertu beharko lirateke: Zein motatako neurketa-sistemak eta adierazleak erabiltzen dituzten Erabateko Kalitatea implementatuta duten erakundeek, hau da, ohiko neurketa sistema kontable ekonomiko-finantzarioak edo TQMrekin lotutako neurketa sistema “orekatuak” edo integralak erabiltzen ote duten (Kurman, De Grosbois, Choisine eta Kumar, 2008).
- Hezkuntza-erakundeetan, EFQM ereduaren aplikagarritasunaren inguruan: Arrizabalaga eta Landetaren ustez (2008, 480. orr.), hezkuntza-erakundeen

⁷⁴ Horrez gain, beste muga bat honako hau izan daiteke: gaian %100ean ezin sakondu izana. Izan ere, artikulu zientifikoak kontsuktatu ditugu zuzenean, gida-liburuak aztertzeke denbora faltagatik.

kudeaketaren kalitateari buruzko neurketan sakondu beharra dago, eta zehazki, erakunde mota horietan EFQM ereduaren erabileran.

- Hezkuntza-erakundeetan, Balanced Scorecard tresnaren aplikagarritasunaren inguruan: Balanced Scorecard-a eremu pribatu-merkantilean aztertua izan bada ere, ez da behar bezala aztertu hezkuntza-sektorean (Karathanos eta Karathanos, 2005).

Aipatutako hutsune zientifiko horien baitan, honako ikerketa lerro propioa proposatzen dugu: **Euskal Autonomi Erkidegoko lehen eta bigarren hezkuntza eskaintzen duten ikastetxeen informazio-, planifikazio- eta kontrol-sistemen ikerketa enpiriko-kuantitatibo deskribatzaile, baloratzailer eta preskriptiboa. Ikerketa enpiriko-kuantitatibo hori osatzeko, kasu baten azterketa proposatuko dugu: Ikastolen kasuaren azterketa (ikerketa-enpiriko kualitatiboa)**. Ikerketa-lerro berri hori doktorego-tesi proiektu batean gorpuztuko da⁷⁵. Honako hauek dira bere ezaugarriak:

- Abiapuntua eta ikerketaren justifikazioa: egungo krisi finantzario eta fiskala. Krisi horrek induzituta, hezkuntza-erakundeen aurrekontuak murriztu egin dira, bai erakunde publikoetan, bai administrazioarekin hitzarmenak sinatu dituzten bestelako erakunde pribatuetan ere. Gastu publikoaren murrizketak beren emaitza ekonomiko-finantzarioen egokitasuna bermatzera derrigortzen ditu. Matrikulazioa eta dirulaguntza publiko zein pribatuak maximizatzeaz 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 izateko⁷⁶, kudeaketa tresna egokiak izan behar dituzte. Kontutan izanda hezkuntzaren garrantzi soziala, beharrezkoa da Euskal Autonomi Erkidegoko hezkuntza-erakundeen informazio-, planifikazio- eta kontrol-sistemen egungo egoera deskribatzea, egoera hori baloratzeko eta hobekuntzak proposatzeko.
- Objetua: Euskal Autonomi Erkidegoko lehen eta bigarren hezkuntza eskaintzen duten ikastetxeak. Euskal Hezkuntza-Sistema berezia da oso: sistema horren argazki

⁷⁵ EHU/UPV-ren Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutuak 2012/2013. ikasturtean abian jarriko duen doktoregotza-masterraren baitan inskribatuko dugu tesi-proiektua: Masterra Ekonomia Sozial eta Solidarioan.

⁷⁶ Eta kasurik okerreanean, dimentsio sozialaren kaltetzea kuantifikatzeko eta gizarteari modu argian eta zehatzean kalte horren kuantifikazioa komunikatzeko.

sinplifikatua eginez gero, eskola publikoa eta hezkuntza-kooperatibak nagusitzen direla ikusiko dugu. Ondorioz, EAEko hezkuntza-sistema, publikoa eta kooperatiboa dela baieztatu dezakegu. Kooperatiba horien artean, nazioarteko erreferente bat aurkituko dugu: Ikastolak. Kooperatiba mugimendu horren ezaugarriak eta kudeaketarako praktikak erreferente bat izan daitezke hezkuntza-erakundeen kudeaketaren esparruan ⁷⁷.

- Helburuak: ikerketa-objektuaren informazio-, planifikazio-, eta kontrol-sistemak deskribatu nahi ditugu, beraiek baloratuz eta hobetzeko proposamenak gauzatzu. Sistema monetarioen artean, Kudeaketa-Kontabilitatearen baitan sailkatzen diren tresnak aztertuko ditugu (finantza-kontabilitatea; kostuen kontabilitatea eta aurrekontuen-kontabilitatea). Sistema multidimentsionalen artean, erabateko garrantzia izango du euskal hezkuntza-erakundeetan berebiziko pisua duen EFQM ereduaren azterketa: eredu hori kudeaketa-kontrolaren ikuspegitik baloratuko dugu ⁷⁸. Azkenik, Balanced Scorecard tresnaren aplikagarritasuna aztertuko dugu (horrela, Zuzendaritza Estrategikoaren Kontabilitatearen esparruan sartuz).
- Metodologia: gradu bukaerako lan honen hutsuneak beteko duen ikerketa bibliografikoa gauzatu ondoren ⁷⁹, euskal hezkuntza-sistema ez unibertsitario osoa bere baitan hartuko duen ikerketa enpiriko kuantitatiboa gauzatu dugu. Horrez gain, Ikastolen kasua aztertu nahi dugu (ikerketa kualitatiboa).

Proposatutako ikerketak, EAEko hezkuntza-erakundeen informazio-, planifikazio- eta kontrol-sistemen hobekuntzarako balio dezake. Gainera, kontutan izanda Ikastolen Mugimendu Kooperatiboaren kudeaketa-ereduaren inguruan gauzatu den lehen ikerketa izango dela, bertatik hainbat ondorio atera daitezkeela uste dugu, bai hezkuntza-erakunde publikoentzat, bai helburu sozialak dituzten bestelako erakundeentzat ere, kooperatibak izan zein ez. Izan ere, Gizarte-Ekonomia eta

⁷⁷ Ikastolak Euskal Herriko Ikastolak bigarren graduako kooperatiba europarraren barnean integratuta daude. Onura publikoko aitormena eta gizarte ekimeneko kooperatibak izan ohi dira, irabazi asmorik gabekoak. Gizarte berrikuntzarekin eta ekimen komunitario konzeptuekin lotu izan dira. Kudeaketa-mailan, ikastolen kudeaketa-sistemak koordinatuta daude, Euskal Herriko Kooperatibak kooperatiba europarraren baitan (horren adibide dira, Ikastolen zuzendariak hileroko egiten duten bilera orokorra eta elkartasunezko kutxa edo funtsa, arazo ekonomikoak dituzten kooperatibak laguntzeko sortutako tresna finantzarioa). Garrantzitsua da ikastolen baitan EFQM ereduak izan duen aplikazioa (Iza, 2010).

⁷⁸ EFQM ereduaren inplementazioak aldagai monetario eta ez monetarioen kontrola ahalbidertzen du eta, nolabait, tresna egokia izan daiteke hezkuntza-erakunde beren funtzio soziala betetzen laguntzeko. Horrez gain, komunikazio-korporatiboa gauzatzeko bidea izan daiteke, batez ere, hezkuntza-erakunde arazoak gizarteratzeko: gastu publikoen murrizketek eragindako emaitza akademiko eta sozial "negatiboak" modu ahalik eta objektibo batean kuantifikatzeko eta komunikatzeko.

⁷⁹ Lan honetan finkatutako markoa teorikoa erabat kontzeptuala da: gure lana ez da lan tekniko bat izan. Hutsune hori estaltzeko, marko kontzeptual sendoago bat eraiki behar dugu, teknikoagoa.

Ekonomia-Publikoko erakundeetan, kudeaketa-kontrolerako sistema multidimentsionalen erabilera oso gomendagarria izan daiteke egungo krisi fiskalaren testuinguruan.

AIPAMENAK

- AECA (2001). *La Contabilidad de Gestión en las Entidades sin fines de Lucro*. Comisión de Contabilidad de Gestión, Documento nº 24, Madrid.
- AECA (2002). *Indicadores para la gestión empresarial*. Comisión de Contabilidad de Gestión, Documento nº 17, Madrid.
- AECA (2003a). *El marco de la contabilidad de gestión*. Comisión de Contabilidad de Gestión, Documento nº 1, Madrid.
- AECA (2003b). *La contabilidad de gestión como instrumento de control* (4º edición). Comisión de Contabilidad de Gestión, Documento nº 2, Madrid.
- 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. zenbakia, Ogasun eta Herri Administrazio Saila, Eusko Jaurlaritza.
- Alvarez, J. eta Blanco, F. (2001). Contabilidad de Dirección Estratégica para la Gestión Empresarial. *Técnica Contable*, 53. bolumena, 636. zenbakia.
- Amat, J.M. (2003). *Control de Gestión. Una perspectiva de dirección* (6º edición). Gestión 2000, Barcelona.
- Amat, O. eta Soldevila, P. (2003). *Contabilidad y Gestión de Costes*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Arrizabalaga, G. eta Landeta, J. (2007). Resultados del modelo EFQM de gestión de calidad total en los centros educativos preuniversitarios del País Vasco. *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Arrizabalaga, G. eta Landeta, J. (2008). Eficacia y satisfacción en la aplicación del modelo EFQM en los centros educativos preuniversitarios del País Vasco. *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

- Azkue, I. eta Zubiaur, G. (1996). *Kontabilitate Plan Orokorra*. EHUko argitalpen zerbitzua, Leioa.
- Blanco, F. (2008). *La Contabilidad de Costes y Analítica de Gestión para las decisiones estratégicas*. Ediciones Deusto, Barcelona.
- Bujan Vidales, K. eta Aramendi Jauregi, P. (2005). *Eskola Antolaketa*. Udako Euskal Unibertsitatea (UEU), Bilbo.
- Cáceres, J. eta González, M.J. (2005). Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral”. *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo*, nº 35.
- Calvo de Mora, A. eta Criado, F. (2005). Análisis de la validez del modelo europeo de excelencia para la gestión de la calidad en instituciones universitarias. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 14. bolumena, 3. zenbakia. Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, AEDEM.
- Campos, M. (2003). Reporting de las instituciones universitarias. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, nº 62, AECA, Madrid.
- Cervera, M. (2003). La Universidad Pública española: diseño de un sistema de costes. *Técnica Contable*.
- Chen, S. (2009). Establishment and application of performance measure indicators for universities”. *TQM Journal*, Vol. 21, Iss. 3.
- Cropper, P. eta Drury, C. (1996). Management accounting practices in universities. *Management Accounting*, Vol. 74, Iss. 2.
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. Compañía Editorial Continental, Mexico, (Luengo, 2009) lanean aipatua.
- Cullen, J., Trevor Hassall, J.J. eta Broadbent, M. (2003). Quality in higher education: from monitoring to management. *Quality Assurance in Education*. 11. bolumena, 1. zenbakia. Emerald Group Publishing Limited.
- Dahlgard-Park, S.M. (2008). Reviewing the European excellence model from a management control view. *The TQM Journal*, 20. bolumena, 2. zenbakia, Emerald Group Publishing Limited.
- Del Burgo, U. (2010). *La Contabilidad de Gestión de las Cooperativas de Enseñanza de Euskadi. Fijación del Marco Conceptual*. Ikerkuntzarako Gaitasun-Probara aurkeztutako ikerketa proiektua, “Contabilidad y Estrategias Financieras”

doktorego programa (2009-2010. ikasturtea), Finantza Ekonomia I Departamentua (Kontabilitatea eta Enpresen Administrazioa), Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), argitaratu gabea.

- Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Diaz de Santos, Madrid; (Luengo, 2009) lanean aipatua.
- www.efqm.org
- Escalera, G. eta Irizar, I. (2007). ISO 9001:2000 y su integración con el cuadro de mando integral y EFQM. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Escudero, J.M. (1999). De la calidad total y otras calidades. Cuadernos de Pedagogía, 285. zenbakia; (Arrizabalaga eta Landeta, 2008) lanean aipatua.
- Esther, I. (2003). El paradigma de calidad reformada en el servicio público universitario. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2. zenbakia.
- Euskadiko Hezkuntza-Kooperatiben Federazioa, (2006). *Responsabilidad social y cooperativas de enseñanza*. Euskadiko Hezkuntza-Kooperatiben Federazioa, Vitoria-Gasteiz.
- www.euskalit.org
- Euskalit (2006). *Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia*, Bilbao (Luengo et al., 2011) lanean aipatua.
- Euskalit (2010): *EFQM Bikaintasun-Eredua*. IVAP eta Eusko Jaurlaritzarekin argitaratuta.
- eu.wikipedia.org
- Farrar, M. (2000). Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence Model in school improvement. *Total Quality Management*, 11. bolumena, 4-6 zenbakiak; (Arrizabalaga eta Landeta, 2008) lanean aipatua.
- Fernández Rodríguez, E.M. (1999). Cálculo de los costes y gestión de la calidad en las universidades públicas españolas. *Revista española de financiación y contabilidad*, 102. zenbakia.
- Giné, C. (2002). *Des de l'esfera dels favor*. Revista de Blanquerna, 7. zenbakia; (Arrizabalaga eta Landeta, 2007) lanean aipatua.

- Gómez, J., Martínez, M. eta Martínez, A. (2011). A critical evaluation of EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28. vol. 5. zenbakia. Emerald Group Publishing Limited.
- González, L.E. eta Espinoza, O. (2008). Calidad en la educación superior: concepto y modelos. *Calidad en la educación*, 28. zenbakia. Consejo Superior de la Educación.
- Gonzálo, J.A. (2007). Contabilidad analítica y control de gestión en universidades (un programa de actuación). *Libro blanco de los costes en las universidades*. Oficina de cooperación universitaria, Oficina de Cooperación Universitaria, Madrid.
- Heras, I., 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. zenbakia, Ogasun eta Herri Administrazio Saila, Eusko Jaurlaritza.
- Heras, I. (2004). Enpresaren ekonomia eta zuzendaritza: teoria eta praktika. Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.
- Heras, I. (2008). Kalitate-kudeaketaren paradigma: enpresen kudeaketarako beste moda bat?. *Uztaro, Giza eta Gizarte Zientzien Aldizkaria*, 67. zenbakia, Udako Euskal Unibertsitatea (UEU).
- Hernández, J. (2006): La contabilidad de costes en la universidad pública española como herramienta de cambio en sus estructuras productivas y organizativas. *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo*.
- Iza, I. (2010). *Ikastola mugimendua, dabilen herria. Ikastola eredu 1960-2010*. Jagon Saila, Euskal Herriko Ikastolak-Euskaltzaindia, Bilbo.
- Juran, J.M. (1990), *Manual de control de la Calidad*. Cuarta Edición, Diaz de Santos, Madrid.; (Luengo, 2009) lanean aipatua.
- Karathanos, D. y Karathanos, P. (2005). Applying the Balanced Scorecard to Education. *Journal of Education for Business*, 80. bolumena, 4. zenbakia.
- Kaplan, R. y Norton, P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Bussiness School Press, Harvard College (gaztelerara itzulita 2003. urtean: *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Gestión 2000 S.L. Barcelona).

- Kurman, V., De Grosbois, D., Choisine, F. eta Kumar, U. (2008). Performance measurement by TQM adopters. *The TQM Journal*, 20. bolumena, 3. zenbakia, Emerald Group Publishing Limited.
- Lefcovich, M. (2004). Gestion de Calidad para la Excelencia. *Administracion y Finanzas*, www.monografias.com (22/10/2006) (Luengo, 2009) lanean aipatua.
- Llonch, J. (1996). La orientación al mercado y otras orientaciones de la empresa. *Alta Dirección*, 187. zenbakia; (Luengo et al., 2011) lanean aipatua.
- López, J. (2008). La autonomía de los centros educativos en la Ley Orgánica de Educación (LOE). *La autonomía de los centros escolares*. MEPSYD, Madrid; (Ramirez eta Lorenzo, 2009) lanean aipatua.
- Luengo, M.J. (2009). *Componentes del valor de los intangibles y formación de capital relacional en espacios regionales*. Doktorego Tesia, Finantza-Ekonomia II Departamentua (Enpresen Antolakuntza), Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).
- 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.
- Malles, E. (2005). La contabilidad de gestión en las empresas de nuestro entorno. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, número 12.
- 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*. Tesis Doctoral, Departamento de Economía Financiera I, Universidad del País Vasco, curso 2005-2006, Donostia.
- Malles, E. eta Del Burgo, U. (2010). Los sistemas de información contable en la gestión universitaria. *Enpresen Zuzendaritza eta Administrazio Aldizkaria*, 17. zenbakia, 2010 abendua, Donostiako Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).
- Martínez, C. eta Riopérez, N. (2005). El modelo de excelencia de la EFQM y su aplicación para la mejora de los centros educativos. *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*. 8. zenbakia, Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED.

- Martínez-Villanova, A.M. eta Rodenes, M. (2009). Sistema de diagnóstico de gestión adaptado del Cuadro de Mando Integral y del modelo EFQM de excelencia. Aplicación a las Cajas Rurales. *Estudios de Economía Aplicada*, 27. bolumena, 3. zenbakia, Asociación Española de Economía Aplicada, ASEPELT.
- Mateo, J. (2000). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. ICE de la Universitat de Barcelona, Horsori, Barcelona; (Arrizabalaga eta Landeta, 2008) lanean aipatua.
- Mehralizadeh Y. eta Safaemoghaddam M. (2010). The applicability of quality management systems and models to higher education. *The TQM Journal*, 22. bolumena, 2. zenbakia, Emerald Group Publishing Limited.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2001). *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad*. MECO, Madrid; (Martínez eta Riopérez, 2005) lanean aipatua.
- Modell, S. (2003). Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector. *Management Accounting Research*, vol. 14, nº 4.
- Mortimore, J. (1995). *The use of indicators in school effectiveness research*. OCDE, Paris; (Arrizabalaga eta Landeta, 2007) lanean aipatua.
- Mugarra, A. (2005). 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. zenbakia.
- Pecar, Z., Cervai, S. eta Kekäle, T. (2009). Developing a European quality assessment tool for schools. *The TQM Journal*, 21. bolumena, 3. zenbakia. Emerald Group Publishing Limited.
- Pérez, R. (1995). Calidad de la educación, calidad en la educación: hacia su necesaria integración. *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*, 8. zenbakia. Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED.
- Osseo-Asare, A.E. eta Longbottom, D. (2002). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 10. bolumena, 1. zenbakia. Emerald Group Publishing Limited.

- Owlia, M. eta Aspinwall E.M. (1997). TQM in higher education - a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 14. bolumena, 5. zenbakia. Emerald Group Publishing Limited.
- Ramirez, 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. bolumena, 2. zenbakia. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar.
- Santana, PJ (1997). *¿Es la gestión de la calidad en la educación, un nuevo modelo organizativo?*. Departamento de Educación y del Comportamiento Centro Superior de Educación, Universidad de la Laguna (Islas Canarias); (Arrizabalaga eta Landeta, 2008) lanean aipatua.
- Saraiva, P.M., Rosa, M.J. eta D'Orey, J.L. (2003). Applying an excellent model to the schools. *Quality Progress*, 36. bolumena, 11. zenbakia, Milwaukee; (Arrizabalaga eta Landeta, 2008) lanean aipatua.
- Sedevich, A. (2011). Measuring economic effects of quality management systems". *The TQM Journal*, 23. bolumena, 4. zenbakia, Emerald Group Publishing Limited.
- 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. bolumena, 7. zenbakia, Emerald Group Publishing Limited.
- Silva, H. (2009). Proposal of a strategy model planning aligned to the balanced scorecard and the quality environments. *The TQM Journal*, 21. bolumena, 5. zenbakia, Emerald Group Publishing Limited.
- Soldevilla, P. eta Amat, O. (1999). La aplicación del Cuadro de Mando Integral. Un ejemplo en la Unidad de Relaciones Internacionales de una Universidad Pública. *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo*, nº 17.
- Svensson, M. eta Klefsjö, B. (2006). TQM-based self-assessment in the education sector: Experiences from a Swedish upper secondary school project. *Quality Assurance in Education*, 14. bolumena, 4. zenbakia, Emerald Group Publishing Limited.
- Trullenque, F. eta Liqueste, J. (2002). El modelo integrado EFQM & BSC transformando estrategia en acción excelente. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 46. zenbakia, Ediciones Deusto.

- Van Nistelrooy, P.P.J. eta Van de Water, H., (1998). Quality System design and information planning. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15. bolumena, 1go zenbakia, MCB University Press.
- Vorria, E. eta Bohoris, G. (2009). Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach. *The TQM Journal*, 21. bolumena, 2. zenbakia, Emerald Group Publishing Limited.