

35

ERAKUNDEETAN
ZEHARKAKO
GAITASUNAK KUDEATZEKO
GIDALIBURUA

HEZIKETA ENPLEGUA GAITASUNAK

lanerako koadernoak

PRESTATZAILEA

cidec

EKIMENAREN BABESLEA

EUSKO JAURLARITZA

JUSTIZIA, LAN ETA
GIZARTE SEGURANTZA SAILA



GOBIERNO VASCO

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

DIRULAGUNTZA

EUROPAKO
GIZARTE
FONDOA



FONDO
SOCIAL
EUROPEO

35

**ERAKUNDEETAN
ZEHARKAKO
GAITASUNAK KUDEATZEKO
GIDALIBURUA**

COLECCIÓN: CUADERNOS DE TRABAJO
-FORMACIÓN, EMPLEO, CUALIFICACIONES-

INICIATIVA PROMOVIDA POR EL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. GOBIERNO VASCO

NÚMEROS PUBLICADOS

1. EDUCACIÓN Y TRABAJO PRODUCTIVO
 2. CAMBIO TECNOLÓGICO Y REPERCUSIONES EN EL EMPLEO
 3. PREVER Y FORMAR
 4. ANÁLISIS PREVISIONAL DE LOS EMPLEOS DEL COMERCIO MINORISTA EN DONOSTIA
 5. EXPERIENCIAS DE FORMACIÓN CONTINUA PARA DIRIGENTES DE PYMES
 6. LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES ANTE EL MERCADO ÚNICO
 7. LAS MUJERES Y EL MERCADO DE TRABAJO EUROPEO
 8. PARO DE LARGA DURACIÓN EN EUROPA: ESTRATEGIAS Y ACCIONES
 9. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN FORMACIÓN CONTINUA
 10. FORMACIÓN DE FORMADORES: RETOS Y AVANCES
 11. GUÍA 1 FORMACIÓN PARA LA PYME: COMPETENCIAS GENÉRICAS DE LOS FORMADORES Y ORGANIZADORES DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA PEQUEÑAS EMPRESAS
 12. NUEVO CONTEXTO SOCIOECONÓMICO Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL
 13. CRECIMIENTO, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO. ESTRATEGIAS EN LA UNIÓN EUROPEA. RETOS Y PERSPECTIVAS PARA EL PAÍS VASCO
 14. MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y EMPLEO
 15. GUÍA 2 FORMACIÓN PARA LA CREACIÓN DE PYMES. COMPETENCIAS DE LOS FORMADORES PARA PROMOVER EL ESPÍRITU E INICIATIVA EMPRESARIAL Y LOS PROYECTOS DE CREACIÓN DE EMPRESA
 16. ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEOS DEL TERCIARIO DE OFICINA
 17. ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEOS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA
 18. FLEXIBILIDAD Y DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO
 19. NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO
 20. LA FORMACIÓN EN CENTROS DE TRABAJO
 21. LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN
 22. TELETRABAJO. IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
 23. ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO PROFESIONAL
 24. PERFILES Y COMPETENCIAS PROFESIONALES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN
 25. LOS JUEGOS DE SIMULACIÓN, UNA HERRAMIENTA PARA LA FORMACIÓN
 26. INSERCIÓN A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN. INSTRUMENTOS PARA INNOVAR LOS PROCESOS DE FORMACIÓN-INSERCIÓN
 27. COMPETENCIAS PROFESIONALES. ENFOQUES Y MODELOS A DEBATE
 28. ORGANIZACIÓN Y DISEÑO DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN
 29. ESTRATEGIAS REGIONALES Y TERRITORIALES. EL PAPEL DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO
 30. VALORIZAR EL CAPITAL HUMANO: RETO CLAVE PARA LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO
 31. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL
 32. REORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO. MEDIDAS Y EFECTOS
 33. NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN VERSUS CREACIÓN DE EMPLEO
 34. PERTSONA ETA ERAKUNDEETAN JAKINTZAREN KULTURA ERAIKIZ
 35. ALEA
- IZENBURUA: ERAKUNDEETAN ZEHARKAKO GAITASUNAK KUDEATZEKO GIDALIBURUA*

CIDEC. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales

DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN

Avenida de la Libertad 17-19 Telf: 943 42 52 57 Fax: 943 42 93 31 • E-mail.: info@cidec.net

D.P. 20004

Inprimategia: Michelena Artes Gráficas S.L.

D.L.: SS-104-91

I.S.B.N.: 1135-0989

P.V.P.: 3.500 ptas.

**ERAKUNDEETAN
ZEHARKAKO
GAITASUNAK KUDEATZEKO
GIDALIBURUA**

AURKIBIDEA

	Or.
ATARIKOA	5
AURKEZPENA	7
1.HURBILPENA ZEHARKAKO GAITASUNETARA	9
1.1. Kontzeptuak izan duen bilakaeraren laburpena	10
1.2. Zeharkako gaitasunaren esparru kontzeptuala	13
1.3. Zeharkako gaitasunak erakundearen barruan	16
2. ZEHARKAKO GAITASUNAK VERSUS HEZIKETA-SISTEMAK	25
2.1. Nazioaz gaindi egindako ikerketetan oinarrituz diseinatu diren erreferentzia-esparruak ..	26
2.2. Zeharkako gaitasunen garapeneko joerak: Europako ikuspegia	31
2.2.1. Europa mailako erreferentzia-gako bat: Erresuma Batuko kasua	36
2.3. Eredu finkatu eta konplexua: Estatu Batuetako kasua	41
2.4. Berrikusketa-prozesuan dagoen eredu bat: Australiako kasua	45
2.5. Eredu bat eraikitzen: Euskal Herriko kasua	47
2.5.1. Zeharkako gaitasunei buruzko ikuspegia eta jarduerak Euskal Herrian	48
3. ZEHARKAKO GAITASUNEI BURUZKO EZTABAIDA: ZENBAIT ALDERDI ERABAKIGARRI ...	54
3.1. Kontzeptualizazioaren arazoa	55
3.2. Zeharkako gaitasunak eskuratzeko eta transmititzeko arazoa	56
3.3. Ebaluazioaren arazoa	60
3.3.1. Kasua: Erresuma Batua	61
3.3.2. Kasua: Estatu Batuak	62
3.3.3. Kasua: Australia	63
3.4. Orientazioak etorkizunari begira	64
4.ERAKUNDEETAN ZEHARKAKO GAITASUNAK KUDEATZEKO ORIENTABIDEAK	67
4.1. Zeharkako gaitasunen mapa nola egin	69
4.2. Zeharkako gaitasunen mapa simulatzea: ariketa praktikoa	72
4.2.1. Zeharkako gaitasunen definizioa eta dimentsioak	73
4.2.2. Erantzukizun mailak/Konplexutasuna eta egindakoaren ebidentziak	74
4.2.3. Zeharkako gaitasunak baloratzea eta ebaluatzea	76
4.2.4. Erakundearen zeharkako gaitasunak irudikatzea	80
LANERAKO FITXAK	82
BIBLIOGRAFIA	102

ATARIKOA

Lanpostu bati dagozkion eginkizunak arrakastaz burutzeko behar diren gaitasun teknikoek gain, langileek beste gaitasun batzuk ere eskuratu behar dituzte gizarteko ale bezala eta pertsona bezala garatzeko. Gaitasun horiek premiazkoak dira enpresako kulturaren txertatzeko eta geroz eta konplexuago eta geroz eta aldakorrago den produkzio-erakunde batean jarraitu ahal izateko. Langileek behar dituzten gaitasun horizontal bereziak enpresetako erakunde-kulturaren eredu desberdinek finkatzen badituzte ere, oro har, esan daiteke erakunde guztiek bat datozela, giza baliabideek ondorengo eginkizunetarako gaitasun jakin batzuk garatu behar dituztela onartzean: erakundeetan giro ona mantentzeko, enpresetako produktibitate maila hobetzeko eta beren lanbide-gaitasunak areagotzeko. Hiru eginkizunok, hain zuzen ere, komunikazio eraginkorrarekin, automotibazioarekin, erabakiak hartzearekin, ikasketa iraunkorrarekin, erantzukizunarekin, gatazken kudeaketarekin, arazoak konpontzearekin, lanpostuko segurtasunarekin, eta abarrekin zerikusi dutenak.

Badago, halaber, akordio zabal bat heziketak gaitasun horietako asko lortzeko duen indarrari buruz, hots, enpresek eta bere langileek arrakasta profesionalerako beharrezkoak diren gaitasun-gako horiek lortzeko eginkizunean heziketak edo prestakuntzak duten eraginari buruz; izatez, herrialde guztiak ari dira zeharkako gaitasun horiek derrigorrezko hezkuntzaren osteko ikasketa-egitasmoetan sartzen. Ildo horretan, Eusko Jaurlaritzarentzat ere zeharkako gaitasunak lehentasunezko arazo dira Lanbide Hezkuntzan, bai hastapeneko hezkuntzan bai laneko prestakuntzan zein heziketa iraunkorrean. Alabaina, zalantzak oraindik handiak dira, gaitasun horiek nola irakatsi behar direnari buruz. Zentzu horretan, sakontasunez aztertu beharra dago zein eduki irakatsi behar den, zein irakaskuntza-prozesuak aukeratu behar diren, horien lorpena nola ebaluatu behar den eta bizitza aktibo osoan zehar horien garapena nola finkatu behar den. Eta arazoak, ziur aski, iraultza ekarriko du pedagogia-metodoetara eta ebaluazio fidagarrien sistemak inplementatzeko ahaleginetara.

Lanerako Koaderno honetan, hausnarketa bat eskaini nahi izan dugu zeharkako gaitasunen kontzeptuari buruz eta horiek lortzeko eta ebaluatzeko daukagun erronkari buruz; berebat, erakundeetan zeharkako gaitasunak kudeatzeko eredura ere hurbilpen bat eskaini nahi izan dugu. Edozein erakundetan gaitasunak kudeatzeak giza baliabideak hautatzeko eta hornitzeko sistema on bat aukeratzea eskatzen du, enpresako langileen prestakuntza eta garapena antolatzeko ereduak bilatzea, eta ordainsari-sistema egokiagoak inplementatzea. Espero dugu koaderno honekin gure Autonomia Erkidegoan giza baliabideak garatzeko hain interesgarria den hausnarketarako atak irekitzen lagunduko digula.

Vitoria-Gasteiz, 2001eko azaroa

Jesús MONREAL ZIA
Eusko Jaurlaritzaren Justizia, Lan eta
Gizarte Segurantzza Sailaren
Enplegua eta Prestakuntza zuzendaria

AURKEZPENA

Zeharkako gaitasunen eztabaida, gaur egun, giza baliabideak garatu nahi dituzten erakundeen arreta-gune bihurtu da.

Prozesu teknologikoa aldakuntza eta berrikuntzaren mamia da, Europako Batzordearen Ikerketa eta Industria-garapenaren Aholkularitza-batzordeak adierazi duenez: informazioaren eta komunikazioaren teknologia berriak produkzioaren eta kudeaketaren ardatz bihurtu dira. Produkzio- eta komertzializazio-estrategien globalizazioa eta erakundeak deserrotzea lanerako arauak berritzea eskatzen duten faktoreak dira: funtzio berriak, prozesu berriak, sortzen eta desagertzen ari diren lanbideak, lanaren antolaketa berriak, eta abar. Eta gainera, langileriaren gaitasun jakin batzuk garatu beharra eskatzen dute: hizkuntzak jakitea, teknologiak modu eraginkorrean erabiltzea, taldean lan egiteko gaitasuna, ikusketa eta kontrola, negoziazioa, kreatibitatea, arazoak konpontzea, bezeroari arreta ematea, eta abar. Horiexek dira, hain zuen, edozein egoera profesionaletan aplikatu eta lanbide guztietara hedatzen ari diren zeharkako gaitasunen izenak.

Gauzak horrela, argi eta garbi dago zein den erronka: pertsona eta erakundeen gaitasunak etengabe egokitzen lagunduko duten baliabiderik egokienak identifikatzea, hau da, beren definizioan ekonomia- eta gizarte-agenteen espektro zabal batek parte hartzea eskatzen duten baliabideak bilatzea, eta horien bidez oro har jarduneko populazioaren gaitasunak, eta bereziki eskolatik atera berri diren gazteenak, areagotuko dituzten estrategiak adostea, aldez aurreko lan-esperientziak onartzea eta integratzea, eta abar.

Koaderno honen xedea da, zeharkako gaitasunen inguruko lantegiaren egungo egoera islatzea eta horiek erakundearen barruan identifikatzeko, garatzeko eta ebaluatzeko bide batzuk eskaintzea.

Lehen hiru kapituluetan kontzeptuei buruzko eztabaida proposatzen da –konpondu gabe dagoena-, eta gaitasun hauek lanbide-heziketara gehitzen aitzindari izan diren herrialdeetan (Estatu Batuak, Australia edo Erresuma Batua) erabili dituzten erduei gaingiroki emandako begirada ere gehitzen da, baita Euskal Herrian egin diren ahaleginei ere. Halaber, nazioarteko mailan gehien eztabaidatu diren zeharkako gaitasunen kontzeptualizazioari, gaitasun

horiek lortzeko eta eskuz aldatzeko arazoari eta gaitasunen ebaluazioari buruzko alderdi garrantzi batzuen zirriborroa eskaintzen da, nahiz eta oraindik alderdi horiek konpontzeko erantzun orokorrik lortu ez.

Laugarren kapituluan erakundearen zeharkako gaitasunen katalogo espezifikoa egiteko jarraibide batzuk eskaintzen dira. Katalogo horiek baliagarriak dira oso, batez ere giza baliabideen alorreko zuzendari eta teknikari-lanpostuak betetzen dituztenentzat, baina baita beste jardura hauetan ari direnentzat ere: hautaketan, prestakuntza-premien diagnostikoan, heziketa iraunkorraren plangintzan, lanpostuen ebaluaketan, komunikazioan edo lanbide-orientazioan. Adibide praktiko bidez, eskuartzeko ildoak eskaintzen dira, zeharkako gaitasunak eraikitzeko, ebaluatzeko eta grafiko irudikatzen, eta erreferente eta laguntza metodologiko gisa erabiltzeko. Alabaina, koaderno honetan mahairatzen diren arazoak gaitasunak inplementatuko dituen erakunde bakoitzaren kulturara egokitu behar dira, zeharkako gaitasunen bereizitasunak, hein handi batean, erakundearen estrategia, giza baliabide, langileen garapen pertsonal eta profesional, motibazio eta abarretara lotuta baitaude.

Azkenik, neure eskerri beroenak eman nahi dizkiet koaderno hau ahalbideratu dutenei eta, batez ere, Koalifikazioen eta Lanbide Heziketaren Euskal Institutuko zuzendari Javier Mardonesi, Euskal Herrian alor honetan garatu diren eskuartzei buruzko ikuspegi zabal bat eskaini duelako; eskerrak, halaber, AIC Gestión de Capital Intelectual-eko arduradunei, zeharkako gaitasunak eraikitzeko gida-liburuaren zirriborroa eskaini dutelako.

Donostia-San Sebastián, 2001eko azaroa.

Juan José DE ANDRÉS GILS

CIDECeko lehendakaria.

*1. Hurbilpena zeharkako
gaitasunetara*

1. Hurbilpena zeharkako gaitasunetara

Zeharkako gaitasunetara hurbilpen bat egiterakoan lehenbizi azpimarratu behar dena da, gaitasun horien eduki eta jarduera-eremuari dagokienez, mundu guztiak onartzen duen definizio bateraturik ez egotea: herrialde askotan termino desberdinak erabiltzen dituzte errealitate bera adierazteko; beste batzuetan, ostea, termino bera erabiltzen dute kontzeptu arras desberdinak adierazteko.

Mundu anglosaxoian, eta batez ere Erresuma Batuan, gaitasun-mota hauek adierazteko gaitasun-gakoak hitza erabiltzen dute. Beste batzuetan, ordea, *gaitasun edo ahalmen nuklearrak, funtsezkoak, generikoak*, eta abar erabiltzen dituzte.

Baina termino edo adierazle horien guztien izendatzaile komuna zera da, lan-munduan azken boladan sortu diren aldaketan (teknologia berriak, prozesu berriak, erakundeetan eta enpresen egituretan eman diren aldaketak...) ondorioz langileen ohiko gaitasunetan gertatu diren aldaketak edo gaitasun berriak identifikatzea. Lanpostu bati edo jarduera-sektore jakin bati lotutako jite instrumental edo teknikoko gaitasun tradizionalenez gain, langileek zeharkako gaitasunak edo gaitasun-gakoak lortu behar dituzte taldean lan egiteko, komunikatzeko gaitasuna areagotzeko, lanaren plangintza eta antolakuntzarako, ikasketa iraunkorrerako, eta abar.

Gaiaren konplexutasunak eta zeharkako gaitasunen azterketa eta garapenari buruzko ikuspegiak zeharkako gaitasunen bilakaerara hurbilpen bat egitea eskatzen dute, eta kapitulu honetan horixe egingo da. Alabaina, adierazi behar da azken helburua alor honetan ari direnei ikuspegi orokor bat ematea baino ez dela, horrekin erreferentzia-arau bat izan dezaten eta nork bere erakundearen zeharkako gaitasunak areagotu ditzan.

1.1. KONTZEPTUAK IZAN DUEN BILAKAERAREN LABURPENA

Gaitasun-gakoak kontzeptua izatez Leonard Mertens-ek (1974) plazaratu zuen. Horrek egin duen ekarpena heziketa mailako curriculumak etorkizunari begira antolatzeke, lan-merkatuaren aurreikuspena egiteko zailtasunen gainean alde aurretik egin zituen hausnarketan oinarritzen da. Azterketa horretan oinarriturik, gaita-

1 Lan honetan zentzu zabalean erabiliko dugu gaitasuna hitza. Hala, hemen erabiliko dugun gaitasuna-k ahalmena, abilezia, eta abar ere esanahiko du, salbu berariaz bestelako esanahia duela adierazten denean.

Tresna edo teknika alorren ohikoenak diren gaitasun ez gain, langileek zeharkako gaitasunak edo gaitasun-gakoak lortu behar dituzte taldean lan egiteko, komunikatzeko gaitasuna areagotzeko, lanaren plangintza eta antolakuntzarako, ikasketa iraunkorrerako, eta abarretarako

sunen kontzeptu berri bat sartu zuen, eta kontzeptu berri horren ezaugarri nagusia gazteen prestakuntza areagotu beharra zen, horiek, gazteak, lan-mundu lehiakor eta etengabe aldatzen ari denean sartzeko presta daitezzen.

Gaitasun-gakoen banaketa Leonard Mertens-en arabera

- **Gaitasun-gakoak:** Goi-mailako gaitasunak (edo berariazko gaitasunen izendatzaile komunak), jakintza erabiltzeko testuinguru desberdinetan transfer bertikalerako aukera ematen dutenak (aplikazio-eskari bereziei erantzuten die, baita lanerako eskari anitzei edo gizartearen eskariei ere).
- **Gaitasun horizontalak:** Informazioa prozesatzeko gaitasuna indartzen dute; hartara pertsona bakoitzaren jakintza-oinarriak zabaldu ahal izaten dira eta jakintzaren maila desberdinen artean transferrak egiteko baliabideak hornitzen.
- **Zeharkako jakintzaren elementuak:** Jakintzaren osagaiak dira edo testuinguru desberdinetan "partekatzen den jakintza-base"aren elementu bezala eskatzen edo erabiltzen diren gaitasunak.
- **Adinaren faktoreak:** Belaunaldi desberdinen artean sortzen diren gaitasun-desfaseen ondorioz sortzen diren jakintza eta gaitasunak metatzeko premia bereziak adierazten dituzte, edo behar den jakintzan gertatzen diren funtsezko aldaketak.

Iturria: Kämäräinen, P. y Streumer, J. en Curriculum development, new learning environments and transfer of innovations in Europe

Leonard Mertens-en ustez, pertsonen geroz eta korapilatsuago eta geroz eta aldaketa bizkorragoak dituen munduan bizitzen laguntzen dien erremintak dira gaitasun-gakoak

Ikerlari honen ustez, gaitasun-gakoak pertsonen geroz eta korapilatsuago eta geroz eta aldaketa bizkorragoak dituen munduan bizitzen laguntzen dien erremintak dira. Eta aldi berean, berak dienez, gizartearen ikuspegitik begiraturik, berrikuntza eta gizartearen aldakuntzarako erreminta estrategikoak dira. Idazle horren iritzian, pertsona guztien etorkizunaren aldeko gaitasun potentzialak sortu behar dira, eta ez bakarrik lan-merkatuan sartuta daudenen aldekoak.

Gerora etorri diren beste aditu batzuek, Bunk eta Kaise & Zedler-ek (1991), esate baterako, termino hori aztertu eta beste interpretazio bat eman zuten. Hala, Bunk-ek lau dimentsio ematen dizkio lanpostu bati dagozkion gaitasunei, eta horiek gaitasun-gakoen alderdi nagusiak identifikatzeko aukeratzat har daitezke:

- **Lanbide-gaitasuna:** jarduera-eremu berezi bateko lana modu independente eta inoren ikuspenik gabe egiteko gaitasuna.
- **Metodo-gaitasuna:** edozein zailtasunaren aurrean era sistematiko eta egokian erantzuteko gaitasuna, eta lortutako esperientzia lanaren inguruan sortzen diren arazoetan modu eraginkorrean erabiltzekoa.

- **Gizarte-gaitasuna:** beste lankide batzuekin komunikatzeko eta horiekin lankidetzan aritzeko gaitasuna, taldean lan egitea bultzatzen duena eta horretarako behar den enpatia sortzen duena.
- **Partaidetza-gaitasuna:** langile bakoitzaren lanpostua eta ingurua zentzu zabalean egokitzeko gaitasuna; antolatze eta erabakiak hartzeko gaitasuna, eta erantzukizunak norberaganatzekoa.

Kontzeptuen bilakaerari² buruz egiten ari garen ibilbide honetan, interesgarritzat jotzen dugu 1998an OCDEk, gaitasunak eta bere oinarri teoriko eta kontzeptualak definitzeko eta sailkatzeko antolatu zuen DeSeCo³ programa. Hori lau urterako kaleratu zen eta horren ikerketa-eremua honela laburtu daiteke:

- Gaitasunaren, zeharkako gaitasunen, ahalmenen, lanbide-gaitasunen, eta abarren nozioak identifikatzea.
- Zeharkako gaitasunak identifikatzeko abiapuntutzat erabiltzeko balio duten oinarriak (gizartekoak, pertsonalak) diagnostikatzea.
- Gaitasun bakoitzak modu independentean jokatzeko duen edo denak batera multzo edo konstelaziotzat hartu behar diren aztertzeari, eta bi kasuetan beren artean dituzten erlazioak ikertzea.
- Zeharkako gaitasunen multzoa finkatzeko erabili diren oinarri teorikoak eta hautapen-prozesuak ezagutzeari.

Aipatu programaren ikuspegia gaitasunei ekiteko dauden hurbilpen kontzeptual guztiak onartzean oinarritzen da, perspektiba desberdin guztiak barnebildu eta aztertzeko. Hori dela eta, ondorengo diziplineetan oinarritzen diren ikerketa-ildoak areagotu dira: psikologia, ekonomia, soziologia, filosofia eta antropologia. Adar horietako adituei aldezturik eskatu zaizkien azterketei hedapena eman zaie ondoren, beste ikerlari batzuen iritzi eta hausnarketak jaso ahal izateko.

Espero zenez, zeharkako gaitasunen izaerari buruz eta horiek identifikatzeari buruz aditu horiek eman dituzten iritziak era askotakoak izan dira. Ekonomiaren alorrekoek gaitasunei buruz erakutsi duten ikuspegia gehiago hurbildu da Erresuma Batuan⁵ garatu

OCDEk 1998an eratu zuen DeSeCo³ programak laneko gaitasun guztiei buruz dagoen kontzeptuaniztasuna onartzean finkatzen du bere ikuspegia, gai honi buruzko iritzi eta ikuspegi desberdin guztiak plazaratzeko asmoz

2. Gaia izatez zabala delako, aditu batzuen ekarpenak baino ez dira aipatu. Zerrendak, oso zorrotza ez bada ere, beste ikuspegi interesgarri batzuetarako bibliografia aurkeztzen du, egokia, zalan-tzarik gabe, zeharkako gaitasunak terminoak barnebiltzen dituen kontzeptu desberdinetan sakontzeko; aipagarri dira horretan Bernard Rey, Vicente Merle, eta beste batzuk.

3. OCDE, Definition and selection of key competencies (DeSeCo), Paris, 1999

4. Programak nolabait arindu egin nahi du Erresuma Batua edo Australia bezalako herrialdeetan zeharkako gaitasunak garatzeko alderdi teorikoei eman zaien arreta eskasa. Herrialde horietan ikuspegi enpiriko eta funtzionala erabili dute gehienbat.

5. Nahiz eta aldi berean adimen emozionaleko alderdi batzuk ere kontuan izan.

den kontzeptura; hala, zeharkako gaitasuntzat jo dituzte idatzizko eta ahozko komunikaziorako gaitasunak, kalkulurako gaitasuna, taldean lan egitekoa eta informatikakoa (Levy & Murnane). Alabaina, gainontzeko diziplinetakoek eman dituzten iritziak era guztietakoak dira, hau da, nazioarte mailan nabarmena da gaitasun hauen identifikazio eta definizioari buruzko batasunik eza.

1.2. ZEHARKAKO GAITASUNAREN ESPARRU KONZEPtualA

Zeharkako gaitasunen kontzeptualizazioaren azterketa sakon bat egiteko, premiakoa da arestian aipatu den OCDEren DeSeCo programara itzultzea, programa horretan gaitasun hauen xehetasunezko tipologia egiten baita, gaitasunak definitzen dituen ikuspegian oinarriturik. Programa honetan oinarriturik, batez ere honako emaitzak azal daitezke:

- a) Lehendabizi Franz Weinert-ek (Max Plan Ikerketa Psikologikorako Institutua) egindako dokumentua azpimarratu behar da. Horretan gaitasunari eta gaitasunei buruzko kontzeptuak jasotzen dira eta horiei buruzko oinarri epistemologiko eta paradigmaticoen azterketa egiten da, baita ere izaera kognitiboa dutenena, ekintzarakoak direnenak eta metagaitasunak deitzen zaizkienak. Azken horien tratamendua erabilgarria eta aipagarria da batez ere *ikasten ikastea* kontzeptuaren egungo garapenarekin, oinarritzko gaitasun orokortzat jotzen baita. Idazle honek adierazten duenez, metagaitasunak lortzeko eskakizun-gakoetako bat da prozesu kognitiboan eta bere emaitzetan barneratzeko gaitasuna, eta hori pertsona jaio eta hirugarren urtera hasten da sortzen eta bizitza osoan zehar areagotuz joaten da..
- b) Alderdi psikologikoa. H. Haste-k zeharkako gaitasunen alorrean identifikatzen du alderdi hau. Ikerlarik honek gaitasun horiek gaitasun-multzo bezala definitzen ditu eta horietan sartzen ditu bai lanaren alorreko bai gizarte-bizitzako zenbait alderdi garrantzitsu, nahiz eta horietako batzuk lan egiten duten pertsonen autonomiaren garapenean, horiek aldatetara egokitze ahalmenean eta lan-taldeetan bete behar duten erantzukizunetan berriazko eragina izan. Zehazki honakoak aipatu behar ditugu.
 - Teknologiarako gaitasuna
 - Aniztasunaren eta anbiguotasunaren tratamendua

Franz Weinert-ek adierazten duenez, metagaitasunak lortzeko eskakizun-gakoetako bat da prozesu kognitiboan eta bere emaitzetan barneratzeko gaitasuna, eta hori pertsona jaio eta hirugarren urtera hasten da sortzen eta bizitza osoan zehar areagotuz joaten da

- Gizartean harremanak bilatzea eta mantentzea
- Motibazioa, emozioa eta nahia kudeatzea
- Hautamena eta erantzukizuna

d) Alderdi filosofikoa, M Canto-Sperber eta JP Dupuy-k aztertu zuten alderdi hau. Ikerle horiek identifikatu zituzten alderdie-tako batzuek arestian aipatu direnekin metatzen dira, adibi-dez: anbiguotasuna, konplexutasuna eta aniztasuna. Beraiek zehaztu dituzten gaitasunen multzoak, halaber, elementu inte-gratuagoak eta orokorragoak bilatzea eskatzen dute, hau da, giza garapena eta esperientzia erlazionatzen dituzten elemen-tuak; hartara, gaitasun horiek laneko errendimendua areago-tzen laguntzeko eta gizarte barruan bizitza aktiboa izateko oinarri bihurtzen dira. Motibazio, emozio, jarrera eta balore-en gainean bi ikerlari horiek erakusten duten kezka alderdi horiek zeharkako gaitasunen (generikoak) definizioan sartu beharra aldarrikatzera behartu ditu.

Gaitasunetan ematen den aniztasun tipologikoen onarpenean oinarriturik, gaitasun horien azterketak gaitasun kontzeptua-lak, prozedurazkoak, motibaziozkoak eta ekimenezko gaita-sunak deskribatzen ditu:

- Konplexutasunari heltzeko gaitasunak
- Pertzepzio-gaitasunak
- Araugintzako gaitasunak
- Lankidetasunerako gaitasunak
- Kontakizunerako gaitasunak

e) Jite psikologikodun alderdia aztertu du P. Perrenoud-ek. Iker-lari horrek egindako azterketek goi-mailako gaitasunak era-kusten dituzte, hala nola gizabanakoen premiak beren auto-nomiari dagokienez. Jite psikologikodun alderdiak ondoko gaiei buruzko gaitasunak adierazten ditu:

- Nork bere baliabide, eskubide, muga eta premiak identifi-katzea, ebaluatzea eta horietaz baliatzen jakitea
- Proiektuak eratzea eta kudeatzea –banaka edo taldeka-, eta estrategiak garatzea
- Egoerak, erlazioak eta indarraren alorrak aztertzea modu sistematikoan
- Elkar lanean aritzea, sinergiak bilatzea, taldeko lankide-tzan parte hartzea, aitzindaritzan partekatzea.

M Canto-Sperber eta JP Dupuy-k zehaztu dituzten gaitasunen multzoak elementu integratuagoak eta orokorragoak bilatzea eskatzen ditu, hau da, giza garapena eta esperientzia erlazionatzen dituzten elementuak bilatzea eskatzen dute; hartara, gaitasun horiek laneko errendimendua areagotzen laguntzeko eta gizarte barruan bizitza aktiboa indartzeko oinarri bihurtzen dira

f) Analisi horietara beste aditu batzuen hausnarketak gehitu dira, hots, elkarrizketa txandak egin ondoren, aditu horiek beren iritziak eman dituzte programaren barruan egin diren dokumentuei buruz. Elkarrizketa horietako eztabaida eta azterketek berretsi egin dute, zeharkako gaitasunen gainean, gaur egun dauden iritzi desberdintasunak. Horien artean honakoak dira aipagarrienak:

- Gizarte harremanetarako gaitasunen garapena ezin da banandu baloreekin zerikusi duten arazoetatik (Harris).
- Gaitasunen edo jakintzaren edukien irakaskuntzak, horien euskarri diren adimen-gaitasunak garatu gabe, oso emaitza hauskorrak dakartza (Kegan).
- XXI. mendeko nerabeak gauza izan behar du era askotako testuinguruetan mugitzeko (Kegan).
- Ez dakigu gaitasunak nola lortzen diren eta nola erakutsi daitezkeen (Delors & Draxler).

Harvard Graduate School of Education-eko Robert Kegan-ek prozesu kognitiboei eta gaitasunak lortzeko bideari buruz dioenez, gaitasunaren kontzeptuak dakarren onurarik garrantzitsuetakoa bat zera da, pertsonaren arreta ikusgarri dagoen jarrera-azaleraren gaindi eramatea, jarrera horrek sortzen duen adimen-gaitasuna ikertzeko. Idazle horrek, halaber, nabarmenarazten duenez, gure begiradak jakintza eskuratu nahia gainditu behar du... jakintza sortzeko erabiltzen ditugun prozesuei heltzeko.

Prozesu kognitiboei Kegan-ek ematen dien enfasia bat dator Haste, Canto-Sperber eta Dupuy-ren ikuspegiekin, eta badu zerikusi Estatu Batuetan (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills) finkatutako gaitasunekin. Amerikarrek finkatutako gaitasun horietan sartzen dira pentsatzeko, arrazoitzeko eta ikasteko gaitasunak, britainiarren ikuspegi bano askoz ere modu konplexu eta sakonagoan. Gai hauek eta jakintza berriaren sorkuntza, kreatibitatea eta enpresaren arteko lotura ere oso garrantzitsuak dira, jakintzan oinarritzen den ekonomia berrian arrakasta lortzeko.

Panoramika labur hau ezin da amaitutzat jo, Goleman-ek⁶ adimen emozionalari buruz eta horrek arrakasta profesionalean duen garrantziari buruz egindako ekarpenak aipatu gabe.

Ikerlari horren lanarekin bat, 90eko hamarkadatik aurrera derri-gorrezkotzat jotzen diren gaitasunez gain, adibidez, talde-lana edo

Robert Kegan-ek adierazten duenez, gaitasunaren kontzeptuak dakarren onurarik garrantzitsuetakoa bat zera da, pertsonaren arreta agerian eta ikusgarri dauden jarreraren gaindi eramatea, jarrera horiek sortzen duten adimen-gaitasuna ikertzeko

6. Goleman, D. *Inteligencia Emocional*, 1996; eta *La práctica de la Inteligencia Emocional*,

aldaketetara egokitzeko gaitasuna, badira gaitasun berri batzuk “izar”tzat jotzen diren langileak bereizteko ezaugarritzat jotzen direnak; horien artean aipagarri dira aldaketaren katalizatzaile izateko gaitasuna eta aniztasuna aprobeztatzeko gaitasuna.

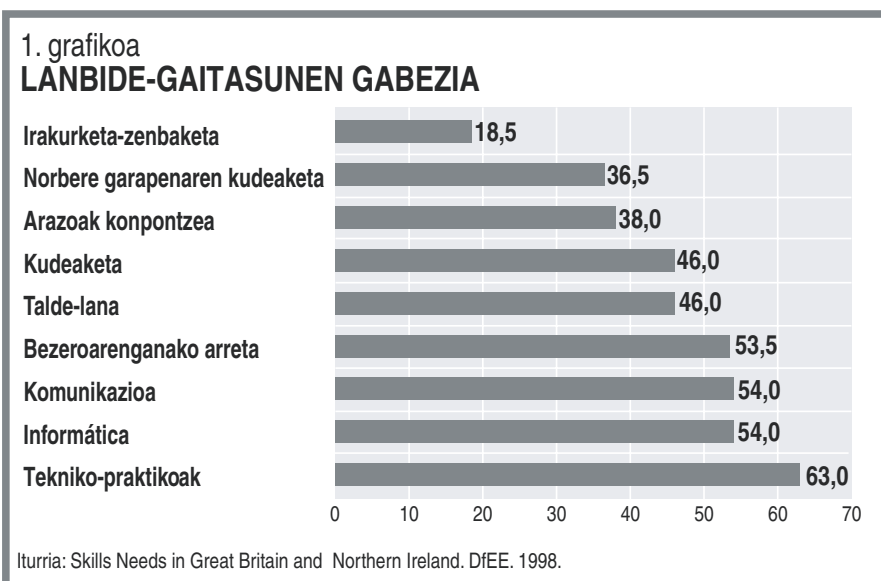
Hala, gaitasun emozionalaren alorrean, Goleman-ek bai gaitasun pertsonalak –nork bere buruari buruzko kontzientzia, nork bere burua erregulatzea eta motibatzea- bai gizarterako gaitasunak, enpatia eta gizarterako abileziak aipatzen ditu. Teoria horien garapenak hainbat eta hainbat hausnarketa eta ikerketa ekarri ditu, guztiak zeharkako gaitasunei buruzko ikuspegi berruak daude, hein handi batean behinik behin.

1.3. ZEHARKAKO GAITASUNAK ERAKUNDEAREN BARRUAN

Zeharkako gaitasunei buruz egin diren azterketa eta ikerketek erakundearen garrantzia azpimarratzen dute zeharkako gaitasunen sorkuntzan; alabaina, esan behar da pertsonak bere eguneroko harremanetan, ez derrigorrez lantokian, garatzen dituen gizarteko gaitasunak ere premiazkoak direla. Duela urte batzuetatik hona hainbat herrialdetan ezarri diren gaitasun-premiei buruzko behategiek zuzendariek eskatzen dituzten gaitasun batzuk aurkitu dituzte, ikasketa-planetan edo prestakuntza-programetan agertzen ez direnak.

Esate baterako, Erresuma Batuan, enpresariak⁷ eskatzen dituzten gaitasun generikoen diagnostikoan, hots, Enplegu Sailean eginda-koetan, Gaitasunen Egitura Nazionalan jasotzen diren sei gaita-

Zeharkako gaitasunei buruz egin diren azterketa eta ikerketek zeharkako gaitasunen sorkuntzan erakundeak duen garrantzia azpimarratzen dute; alabaina, esan behar da pertsonak bere eguneroko harremanetan, ez derrigorrez lantokian, garatzen dituen gizarte-gaitasunak ere premiazkoak direla



7. Skills Needs in Great Britain and Northern Ireland. DfEE. 1998.

sun-gakoez gain, beste gaitasun eta ahalmen batzuk garatu beharra (burutu beharreko zereginaren arabera) azpimarratzen da, adibidez: arrazoiketa, lanaren plangintza, arazoaren diagnostikoa, lan-prozesuen kudeaketa eta emaitzak ikuskatzeko gaitasuna eta arazo horietan oinarrituz lanak antolatzeko gaitasuna.

Informe horren arabera, zeharkako gaitasunak behar-beharrezkoak dira lanbide guztietan, eta horiei buruzko eskariak gora egin du azken bolada honetan enpleguak izan duen aldaketarekin batera. Gehikuntza horrek erakusten duenez, ekonomia zerbitzuen sektorerara aldatu da, teknologia etengabeko aldaketa-prozesuan sartu da eta laneko praktika onak hedatzen ari dira.

Erakundearen egitura hain hierarkikoa ez izateak langileak beren lanaren kudeaketa erantzukizunez beregain hartzea eskatzen du; gainera, aldi berean, talde formal eta informalen jarduerak ere gora egin du: geroz eta garrantzi handiagoa hartzen ari da negoziatzeko eta limurtzeko abilezia.

Azpimarratu behar da, berebat, nahiz eta gaitasun tekniko eta praktikoak lehentasunezko zat jotzen jarraitu, zeharkako gaitasun gabezia oso adierazkorra dela. Erresuma Batuko National Skills Task Force-k 1999. urtean egin zuen azterlanean, zeharkako gaitasunak lanbide-gaitasunen gabeziak sortzen duen arazoaren atal handi bat hartzen dute: arrazoi hori dela eta, beren eskaintza bete ez duten enpresarien % 31k adierazten du gehien eskatzen den gaitasuna komunikazioarena dela; % 26ak lehentasunezko zat jotzen du talde-lana, eta %21ak arazoak konpontzea.

Ikerlan horrek adierazten duenez, merkatu berrietara zabaldu edo beraiek eskaintzen dituzten zerbitzuak hobetu nahi dituzten enpresek, gehienbat, zeharkako gaitasunak eskatzen dituzte: enpresa horien % 70 baino gehiagok adierazten du hobekuntza horietarako gaitasun gehigarriak behar dituztela taldean lan egiteko eta bezeroaren tratamendurako; eta %60 baino gehiagok adierazi du komunikaziorako eta arazoak konpontzeko gaitasunak behar dituztela.

Zeharkako gaitasunak behar-beharrezkoak dira lanbide guztietan, eta horiei buruzko eskariak gora egin du azken bolada honetan enpleguak izan duen aldaketarekin batera. Gehikuntza horrek ekonomiari zerbitzuen sektorerara egin duen aldaketa, teknologiaren bilakaera etengabea eta laneko praktika onak erakusten ditu

ZEHARKAKO GAITASUNEN GARRANTZIA ETA MERKATUKO BALIOA

Oraindik enpresariak gehien eskatzen dituzten gaitasunak gaitasun tekniko eta praktikoak badira ere, asko dira gaitasun generikoen (edo zeharkako gaitasunen) eskari eta eskaintzaren arteko desfasea handia dela esaten duten azterlanak.

Gaitasun-gakoei enpresek ematen dieten garrantzia azpimarrazten duen joera horretan, interesgarriztat jo behar dira Erresuma Batuan (National Skills Task Force – 1999) gaitasun horiei enpresariak ematen dieten diru-balioari buruz egindako azterlan batetik ateratzen diren ondorioak aipatzea.

Zeharkako gaitasunak zenbatzea zaila gertatzen bada ere, ikerlariak analisi funtzionalerako metodologiak erabili dituzte, honako alderdietan aplikatzeko: ahozko komunikazioa, esku-lanerako gaitasuna, arazoak ikuskatzea eta konpontzea, zenbaketarako gaitasuna, plangintza, bezeroekin harremanak, informatika, autonomia, aldagaiztasuna eta taldean lan egiteko antolakuntza.

Azterlan horretatik atera daitezkeen ondorio nagusienetako batek erakusten duenez, badira gaitasun batzuk jite “tazitu”a dutenak, langilea enpresaz aldatzen bada, ziurtatzeko eta demostratzeko zailagoak direnak, informatikaren kasuan gertatzen ez den bezala. Gaitasun horiek atzeman ditzaketen teknika psikometrikoak egon arren, hautapen-prozesuak ez dira zehatzak; ondorioz, gaitasun tazituak dauzkaten langileek zail daukate, beren soldata areagotuko lizkioketen beste enplegu batera joango direnaz mehatxatzeko beren egungo enplegu-emaileak, hau da: zeharkako gaitasunek soldatetan duten eragina ez dago bakarrik baliabidearen eskasiaren menpean, baita gaitasun hori kanpoko lan-merkatuan egiaztatzeko dagoen ahal izatean ere.

Iturria: Green, F, The market valuer of generic skill. Skills Task Force. 1999ko iraila.

“Australian Industry Group”ek Australian bertan argitaratu duen txosten batek (enpresen prestakuntza-premiei buruzkoa) kapitulu bat eskaintzen die erakunde lehiakorrek behar duten jakintza eta gaitasunei, baita gaitasun generiko berrien sorkuntzari ere.

Ikerlan horrek nabarmenarazten duenez, jakintza eta erakundean behar diren gaitasunen konbinazio berriak adierazten duenez ia langileria guztiak eskuratu behar ditu gaitasun-gakoak, generikoak edota soft bezala ezagutzen direnak, horiek baitira erakunde gehienek eskatzen dituzten gaitasunak; eta horiek gaitasun espezifikoak eta hain ukigarriak ez diren baina garrantzitsuak diren (gaitasun pertsonalak, alegia) beste gaitasunen arteko konbinazioz osatzen dira. Hain zuzen ere, gaitasun horietako asko OCDE-ko testuek aipatzen dituzten gaitasun tazituak dira.

Ikerlan horrek nabarmenarazten duenez, erakundean behar diren jakintza eta gaitasunen konbinazio berriak ia langileria guztiak gaitasun-gakoak eskuratzera behartzen ditu, hots, gaitasun generikoak edo soft bezala ezagutzen direnak, horiek baitira erakunde gehienek eskatzen dituztenak

ERAKUNDE LEHIAKORREK ESKATZEN DITUZTEN GAITASUN GENERIKOEN ESKEMA

Oinarrizko gaitasun generikoak edo gaitasun nuklearrak

- Literazia
- Aplikazio numerikoa
- Informatika
- Ulerkuntza sistemikoa

Pertsona arteko gaitasunak edo harremanetarako gaitasunak:

- Komunikazioa
- Talde-lana
- Bezeroarenganako orientazioa
- Proiektuak eta pertsonala gestionatzea

Gaitasun pertsonalak:

- Ikasteko gaitasuna
- Aldaketak onartzeko egokitasuna
- Arazoak konpontzeko nortasuna eta arrazoitzeko gaitasuna
- Orientazio praktikoa eta enpresa-orientazioa

Gaitasun horietaz gain, badira beste batzuk izaera teknikoa dutenak edo goi-mailakoak direnak, bereziki enpresakoak direnak, lanbidearenak edo sektore jakin batzuetakoak.

Iturria: Elkarriketa eta Lan-taldeak. Australian Industry Group

Gure enpresak jakintza eta abilezien arabera kontratatu ohi zituen langileak, eta jarreretan oinarrituz iraitzen, baina orain oreka bilatzen du eta zorrotasun handiagoz begiratzen du hasierako prozesuan langilearen jarrerak eta beste gaitasun batzuk

Azterlan horretarako zenbait lan-talde eratu dira, eta horietan garbi ikusi da zeharkako gaitasun hauek duten garrantzia erakunde-entzat:

- Alfer-alferrik izango da obra batean goi-mailako gaitasunak dituen ingeniari graduatu bat edukitzea, hori igeltsero batekin komunikatzeko gai ez bada. Alderdi horiek askoz ere garrantzitsuagoak dira heziketan lortutako ziurtagiriak baino. “Soft” delako gaitasunak dira benetan eragina dutenak zeregin bat ondo edo gaizki egiteko orduan. Eraikuntza sektoreko taldea.
- Gure enpresak jakintza eta abilezien arabera kontratatu ohi zituen langileak, eta jarreretan oinarrituz iraitzen, baina orain oreka bilatzen du eta zorrotasun handiagoz begiratzen du hasierako prozesuan langilearen jarrerak eta beste gaitasun batzuk

sun batzuk. Enpresa handi bateko Giza Baliabideak ataleko zuzendaria.

Zeharkako gaitasunak areagotzeak giza baliabideen kudeatzaileak geroz eta gehiago behartu ditu erreferentzia sistemaren bat bilatzera, beren gestioa gaitasunen arabera burutzeko; alderdi horietaz guztietan hitz egiten da, orientazio gisa bada ere, Koaderno honetako laugarren kapituluan.

Zeharkako gaitasunei buruz dauden erreferentziak anitzak eta heterogeneoak dira beren artean, ikerlari bakoitzak modu bereizian zehazten eta hedatzen dituelako. Ondoren datoz, erakundeetan zeharkako gaitasunak atzeman eta garatu nahi dituztenentzat, erreferentziatzat jo daitezkeen adibide⁸ batzuk; hala ere, garbi utzi behar da entitate bakoitzeko erakunde-kultura, misioa, ikuspegia, eta abar funtsezko elementuak direla eta badutela eragina gaitasun horiek aukeratzekoan.

Zeharkako gaitasunak areagotzeak giza baliabideen kudeatzaileak geroz eta gehiago behartu ditu erreferentzia-sistemaren bat bilatzera, beren gestioa gaitasunen arabera burutzeko

GOI-MAILAKO ARDURADUNEN GAITASUN UNIBERTSALEN ADIBIDEAK, THOMTON ETA BYHAM-EN ARABERA

- | | |
|--|---------------------------|
| • Ahozko aurkezpena | • Agintea taldearengan |
| • Ahozko komunikazioa | • Irmotasuna |
| • Idatzizko komunikazioa | • Negoziazioa |
| • Enpresako arazoen analisia | • Analizatzeko nortasuna |
| • Enpresako arazoei arreta ematea | • Zuhurtzia |
| • Enpresatik kanpoko arazoen analisia | • Kreatibitatea |
| • Enpresatik kanpoko arazoei arreta ematea | • Arriskuak onartzea |
| • Plangintza eta antolakuntza | • Erabakia |
| • Ordezkaritza | • Energia |
| • Kontrola | • Asmo zabaltasuna |
| • Menpekoen garapena | • Ekimena |
| • Sentiberatasuna | • Estreserako tolerantzia |
| • Agintea gizabanakoarengan | • Egokitasuna |
| | • Burujabetza |
| | • Motibazioa |

8. Adibideak honako azterlanetatik atera dira: Levy-Leboyer, C.-ren, *Gestión de las competencias, Gestión 2000*, eta Goleman, D.-ren *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós.

DULEWICZ-EK ATZEMANDAKO SUPRAGAITASUNEN ADIBIDEAK

Adimenekoak

- Ikuspegi estrategikoa
- Analisia eta ebaluazioa
- Plangintza eta antolakuntza

Pertsona artekoak

- Lankideak zuzentzea
- Pertsuazioa
- Erabakiak hartzeko nortasuna
- Pertsona arteko sentiberatasuna
- Ahozko komunikazioa

Egokigarritasuna

- Malgutasuna eta egokitasuna

Emaitzetarako orientazioa

- Energia eta ekimena
- Irabazteko nahia
- Negozioei buruzko zentzua

GAITASUN GENERIKOEN ADIBIDEAK EDF/GDF

- Moldagarritasuna
- Anbizioa
- Ikuspegi irekia
- Autonomia
- Agintea
- Kontzentratzeko gaitasuna
- Agintzeko gaitasuna
- Laburtzeko gaitasuna
- Norbere buruagan konfiantza
- Norbere buruaren kontrola
- Koordinazioa
- Kreatibitatea
- Diziplina
- Energia
- Idatzizko adierazpena
- Ahozko adierazpena
- Arazoak atzeman eta aztertzea
- Pertsuasioa
- Arrazoibidea eta arazoak konpontzea
- Gizartearenganako sentiberatasuna
- Nogoziatzeko zentzua
- Gizartekoitasuna
- Tolerantzia

LAFARGUE-COPPEE-REN ANALISI-TAULAREN ADIBIDEA

Ezaugarri pertsonalak

- Arazoetara hurbilpena: arazo konplexuak aztertzeko eta laburtzeko gaitasuna.
- Ekiteko gaitasuna: helburu eta arazoen neurrietara egokitutako baliabideez hornituz erabakitzeko gaitasuna.
- Norbere burua meneratzea: emozio-egonkortasuna eta norbere buruagan konfiantza. Erresistentzia artegatua eta esperientziaz baliatzeko gaitasuna.

Besteekiko harremanetarako ezaugarriak

- Harberatasuna: eskuragarritasuna. Besteen ideietara irekitasuna. Izpiritu malgutasuna.
- Animatzailea, talde-zentzua: ulertzea ematen jakitea eta taldea erabakietan sartzen jakitea.
- Zentzu morala: besteenganako begirunea eta leialtasuna. Emandako hitza betetzen dakiena.

Enpresa barruko jarrera

- Gizarteratzea/Integratzea: enpresa errespetatzea. Lehiakideen sareetan erraz sartzen jakitea. Enpresako arau eta baloreei atxikitzea.
- Proposatzeke indarra: bere mailakoek eta gainekoek onartutako gaitasunak. Bere eginkizunaren protagonista eta enpresaren aurrean erantzukizuna.
- Kanpoan enpresa ordezkatzeko gaitasuna.

BALIZKO ARDURADUNAK ATZEMATEKO ADIBIDEA BOUYGUES-EN ARABERA

Lortutako esperientzia

- Begirunea helburuei
- Kalitatea erakunde barruko harremanetan
- Kalitatea kanpoko harremanetan
- Pertsonalaren prestakuntza eta balorapena
- Aitzindaritzaren adierazpena
- Konpainia eta taldearen interes bateratuen zentzua

Barruko gaitasunak

- Nortasuna/karisma
- Moldagaitasuna
- Autonomia/arriskuaren zentzua

- Anbizioa/irabazi nahia
- Gainotzekoen zentzua
- Bere esku utzitako ondasunen balorazioa
- Inplikazioa
- Erresistentzia/tinkotasuna estresaren kontra
- Eskuragarritasuna
- Jarrera irekia
- Erreaktibitatea/kreatibitatea
- Erabakitzeke gaitasuna
- Zintzotasuna/segurtasuna
- Kultura pertsonala

McCAULEY ET ALIUS-EN 16 ERREFERENTZIA-GAITASUNEN ADIBIDEA

1. **Baliabide askotako pertsona izatea:** egoera aldakorretara eta sarri anbiguoetara egokitzen daki; presiopean aldi beren estrategikoki pentsatzen eta erabaki zuzenak hartzen daki; arazo korapilatsuetan lan-sistemak abian jartzeko gauza da eta arazoak konpontzeko jarrera malguak erabiltzen daki; bere gaintik daudenekin modu eraginkorrean lan egiteko gauza da, kudeaketa-arazo konplexuetan.
2. **Egin behar dena egiten duena:** arazoetan pertseberatu egiten du eta kontzentratu egiten da; behar dena bereganatzen du, badaki zer egin eta aurrera egiten du; bakarrik lan egiteko gauza da eta besteengandik ikasteko gai da premia dagoenean.
3. **Azkar ikasten du:** azkar menderatzen ditu berrikuntza tekniko eta komertzialak.
4. **Erabakitzeke izpiritua:** nahiago du azkar ekin, nahiz eta gutxi gorabehera izan, mantso eta zehaztasunez ibiltzea baino, zuzendaritzako egoera askotan.
5. **Menpekoak zuzentzea:** eginkizunak bere menpekoen esku uzten daki eta aukera asko ematen dizkie, zuzentasun itxura ematen du besteen aurrean.

6. **Garapenerako giro egokia sortzea:** erronkak biderkatu egiten ditu, bere menpekoei garatzeko aukerak emateko.
7. **Arazoak ematen dituzten menpekoei aurre egiten daki:** arazoak dauzkaten menpekoei erabakigarri eta berdintasunez ekiten die.
8. **Talde-lanerako bideratuta dagoena:** bere lana egiten du eta gainontzeko lana zuzentzen du.
9. **Lankide adimentsuak kontratatzea:** bere talderako jende adimentsua kontratatzen du.
10. **Besteekin harreman onak egiten daki:** laguntzaile eta kanpoko taldeekin badaki nola jarri harremanetan: negoziatzen daki eta laneko arazoak konpontzen inorekin haserretu gabe; gainontzeko kideak ulertzen daki eta gai da bere lankidetzan lortzeko hierarkiaz kanpoko harremanetan.
11. **Gizakoa eta sentibera:** gainontzekoenganako interesa duela erakusten du eta bere menpekoei beharrezkoen aurrean sentibera dela.
12. **Odol-hotzez egiten du aurre:** tinkoa da; gertakizunetan oinarritutako iritzietan badu konfiantza, ez ditu lankideak zentsuratzen beren akatsengatik eta egoera korapilatsuetatik ihes egiten daki.
13. **Lanean eta bere bizitza pertsonalean orekatuta:** oreka gordetzen du laneko lehentasunen eta bere bizitza pribatuaren artean, ez bata ez bestea ez daitezen arretarik gabe gelditu.
14. **Norbere burua ezagutzea:** oso garbi ezagutzen ditu bere alderdi trinkoak eta ahulak eta prest dago beti azken horiek zuzentzeko.
15. **Pertsonen gustura sentiarazten die:** oso atsegina da eta umore oneko agertzen da beti.
16. **Malgutasunez jardutea:** sarri jarrera kontrajarriak erakusten ditu, gogorra eta aldi berean errukiorra, zuzendu eta besteak zuzentzen uzten die.

EMOZIO-GAITASUNEN ESPARRUAREN ADIBIDEA, GOLEMAN-EN ARABERA

GAITASUN PERTSONALA

Gaitasun hauek geure buruarekin harremanak nola izaten ditugun zehazten dute

Norbere buruaren kontzientzia

- Geure barruko egoera, baliabidea eta intuizioen kontzientzia.
- Emozio-kontzientzia: Norbere emozioak eta horiek duten eragina ezagutzea.
- Norbere burua modu egokian baloratzea: Norbere indarrak eta ahuleziak ezagutzea.
- Norbere buruaren konfiantza: Geure buruaz eta geure ahalmenez egiten dugun balorazioarekin seguru egotea.

GIZARTERAKO GAITASUNA

Gaitasun hauek gainontzekoekin harremanak nola izaten ditugun zehazten dute.

Enpatia

- Inoren sentimendu, beharrezkoen eta kezkekin karguratzea.
- Gainontzekoak ulertzea: Lagun hurkoaren sentimenduak eta ikuspegiak atzemateko gaitasuna edukitzea eta haiek kezkatzen dituzten gauzetan ekimenez interesatzea.
- Zerbitzatzeko orientazioa: Bezeroen beharrezkoen aurrea hartzea eta horien premiak asetzea.

Autoerregulazioa

- Geure barruko egoera, bulkada eta baliabi-deak kontrolatzea.
- Autokontrola: Gatazka-emozio eta bulkadak modu egokian maneiatzeko gaitasuna.
- Fidagarritasuna: Zintzotasun- eta osotasun-irizpideari leialtasuna.
- Osotasuna: Geure jokabide pertsonalaren erantzukizuna onartzea.
- Moldagaitasuna: Aldaketen aurrean malgutasuna.
- Berrikuntza: Ideia, ikuspegi eta informazio berrien aurrean eroso eta irekitasunez sentitzea.

Motibazioa

- Gure helburuak lortzeko gidatzen edo bidea errazten diguten emozio-joerak.
- Lorpen-motibazioa: Bikaintasun-irizpide jakin bat hobetzeko edo betetzeko ahale-gintzea.
- Konpromisoa: talde edo erakunde baten helburuei laguntzea.
- Ekimena: aukera agertzen denean jarduteko azkartasuna.
- Baikortasuna: arazoak arazo eta oztopoak oztopo helburuak lortzeko bidean jarraitzea.

- Aniztasunaz baliatzea: Nortasun desberdineko pertsonak ematen dizkiguten aukerak aprobetxatzea.
- Kontzientzia politikoa: Emozio joeretz eta taldearen azpian dauden botere erlazioetaz karguratzeko gaitasuna.

Gizarterako gaitasunak

- Gainontzekoengan entzun nahi ditugun erantzunak bideratzeko gaitasuna.
- Eragina: Pertsuasio eraginkorrerako teknikak erabiltzea.
- Komunikazioa: Mezu argiak eta sinesgarriak ematea.
- Aitzindaritza: Taldeak eta pertsona pakanak zuzentzea.
- Aldaketaren katalizazioa: Aldaketak hastea edo zuzentzea.
- Gatazkak konpontzea: Gatazketan negoziatzeko eta gatazkak konpontzeko gaitasuna.
- Lankidetzeta eta kooperazioa: Helburu bateratua lortzeko beste batzuekin lan egiteko gauza izatea.
- Talde-trebetasuna: talde-sinergia sortzeko gai izatea, helburu kolektiboak lortzeko eginkizunean.

2. Zeharkako gaitasunak versus heziketa-sistemak

2. Zeharkako gaitasunak versus heziketa-sistemak

Zeharkako gaitasunak geroz eta garrantzi handiagoa ari dira hartzen, batez ere produkzio-munduak ere geroz eta gaitasun gehiago eskatzen duelako. Hori dela eta, hezkuntza-eta prestakuntza-sistemak ere garapen-prozesu etengabea sartu dira, lan-merkatuaren eskarietara egokitzeko.

Kapitulu honetan, gaingiroki bada ere, gaitasun horiek heziketa-sistemetako curriculum egituretara gehitzeko nagusitzen ari diren joera eta/edo ikuspegiak aztertuko dira. Adibide aurreratuenetako kasu batzuk aztertuko dira, gehienak gaitasun horiek jada beren heziketa-edukietara gehitu dituztenenak. Kapitulu honen xedeada, alde batetik, gai honi buruzko argibide batzuk ematea, eta bestetik, gai honetan aitzindari diren herrialdeek egin dituzten ekarpenak eta Euskal Herrirako zehaztu diren estrategiak alderatu eta hortik ateratako datuak ezagutzera ematea.

2.1. NAZIOZ GAINDI EGINDAKO IKERKETETAN OINARRITUZ DISEINATU DIREN ERREFERENTZIA-ESPARRUAK

Zeharkako gaitasunen alorrean garatu diren ekimenak ezagutzera emateko egin den nazioarteko prospekzioak gaur egun eginkizun horretan ari diren lau instituzio aukeratzea ekarri du: OCDE, ONU, OIT eta Heziketarako Europako Fundazioa. Ondoren gai honi buruzko argibide batzuk emango dira laburbildurik:

Lehenbizi, OCDEk 1998-2002 aldirako eratu duen DeSeCo (*Definition and Selection of competencies: Theoretical and conceptual foundations*) programa aipatu behar da.

Australiako NCVEReko P. Kearns⁹ -ek zuzendutako programaren barruan egin den ikerketa batek testuinguru bat eratzea proposatzen du gaitasun generikoak beren etengabeko interakzio eta garapena errazteko egitura batean gauzatzeko. Egitura hori ondoko grafikoan irudikatzen da:

9. *Generic skills for the new economy*, NCVER. Australian National Training Authority 2001

Kapitulu honen xedeada, alde batetik, gai honi buruzko argibide batzuk ematea, eta bestetik, gai honetan aitzindari diren herrialdeek egin dituzten ekarpenak eta Euskal Herrirako zehaztu diren estrategiak alderatu eta hortik ateratako datuak ezagutzera ematea

2. grafikoa

GAITASUN GENERIKO EDO GAITASUN-GAKOEN CLUSTER-AK



Elkarrekin tratatutako lau borobiltxoak zeharkako gaitasunen oinarri kognitibo edo erlaziozkoak adierazten dituzte; hala nola, oinarri horiei gizakiaren garapeneko zenbait fasetan gertatzen zaizkien gaijartzeak, eraginak eta pilaketak:

- **Cluster kognitiboa.** Ikasketa, pentsamendu, arrazoibide eta moldagaitasunen artean gertatzen den elkarren arteko eragina hartzen du bere baitan. Cluster honetan sartu behar dira, halaber, arazoak aztertze eta konpontzeko gaitasunak; berebat, pentsamendu sistemikoa bizitza guztian zehar ikasten aritzeko funtsezko gaitasuntzat hartzen du cluster honek.
- **Erlaziozko cluster-a.** Cluster honetan sartzen da kulturaren ulerkuntza eta bezeroari zerbitzatzea. Pertsonen arteko izaerari dagozkion beste gaitasun batzuk ere hartzen ditu.
- **Enpresa, berrikuntza eta kreatibitate cluster-a.** Cluster kognitiboarekin zein erlaziozko cluster-arekin estu-estu lotuta dago, eta gaitasun eta balore pertsonalen menpe dago.
- **Lanerako prestakuntza eta laneko ohiturak.** Lanpostuan eskatzen diren zenbait gaitasun sartzen dira honetan, hala nola alor honetan funtsezkotzat jotzen diren oinarrizko beste gaitasun batzuk.

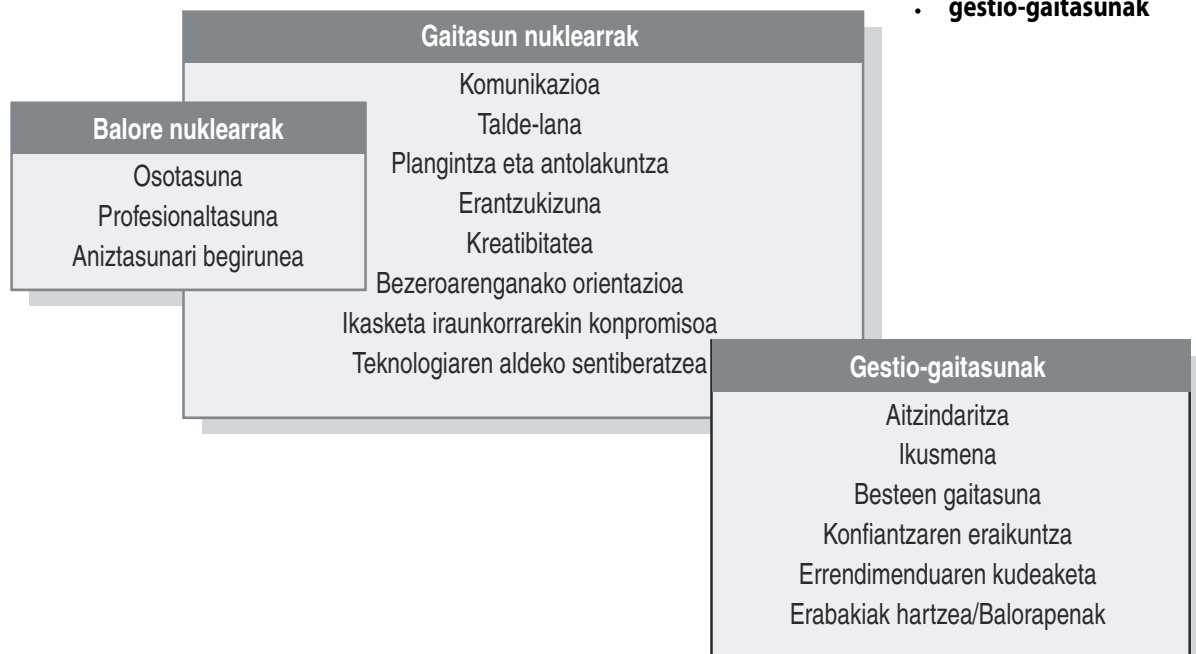
Elkarrekin tratatutako lau borobiltxoek zeharkako gaitasunen oinarri kognitibo edo erlaziozkoak adierazten dituzte, hala nola, oinarri horiei gizakiaren garapeneko zenbait fasetan gertatzen zaizkien gainjartzeak, eraginak eta pilaketak

Bigarren kasu bezala, Nazio Batuen Erakundeak (ONU) bultzaturiko ekimena aipatuko da eta bere gaitasun-eredu onartu berria; ikuspegi horrek hiru gaitasun maila hartzen ditu bere baitan: gaitasun nuklearrak, balore nuklearrak eta gestio-gaitasunak.

Nazio Batuen gaitasunen gaineko ikuspegiak hiru gaitasun maila hartzen ditu bere baitan: gaitasun nuklearrak, balore nuklearrak eta gestio-gaitasunak

3. grafikoa

NAZIO BATUEN GAITASUN-EREDUA



Bestalde, OITeren esperientzia aipatuko dugu; horrek lau gaitasun maila bereizten ditu, beste terminologia bat erabiltzen badu ere:

- Funtsezko gaitasunak: letretarako eta zenbakietarako gaitasunak
- Oinarrizko gaitasunak: jite analitikorako gaitasunak, adibidez, kalkulua eta arazoaren ebazpena
- Gaitasun orokorrak: lantegi askotan erabil daitezkeenak, esate baterako, informatikarako gaitasunak
- Gaitasun bereziak: sektore edo enpresa bakoitzaren araberakoak

Azkenik, Heziketarako Europako Fundazioak zeharkako gaitasunen definizioari buruz ekindako azterlanaren¹⁰ gaineko arazo batzuk aipatu behar dira.

10. *Développement de la formation axée sur les compétences essentielles dans les pays partenaires*. Rapport final. Juin 1998. Fondation Européenne pour la Formation.

Azterlan horretan gaitasun guztiak (3. grafikoa ikus daitezke xehetasunak) biltzen dituzten zortzi kategoriako zerrenda egin da. Kategoriatan bakoitzean gaitasun-multzo desberdinak zerrendatzen dira, eta badira gaitasun batzuk kategoriatan batean baino gehiagotan agertzen direnak, nahiz eta testuinguru desberdinean izan.

4. grafikoa

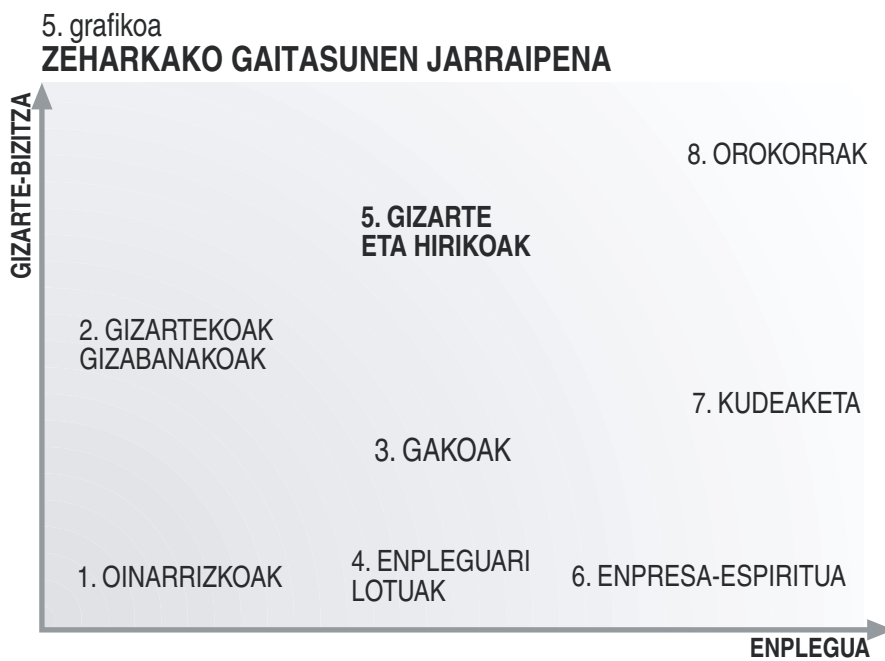
ZEHARKAKO GAITASUNAK KATEGORIETAN MULTZOKATURIK



GAITASUN-ADIBIDEAK

GAITASUNEN TIPOLOGIA	ADIBIDEAK
Oinarrizkoak	<ul style="list-style-type: none"> Irakurtzea, idaztea...
Gizartekoak-gizabanakoak	<ul style="list-style-type: none"> Norbere bizitza administratzeko eta garatzeko gaitasuna, egoera berezi batzuk kudeatzeko gaitasuna: hezkuntza, lana, etxeko bizitza, gizarte-bizitza...
Gakoa	<ul style="list-style-type: none"> Komunikatzea, informatika-jakintza, talde-lana...
Enpleguari lotuak	<ul style="list-style-type: none"> Komunikatzen jakitea, informatika ezagupenak, egokitzen jakitea, erabakietan autonomia izatea, herritarren eta kontsumitzaileen eskubide eta betekizunak ezagutzea, ikasteko eta komunikatzeko eta garatzeko prest egotea, beste hizkuntza batzuk jakitea, ekimena, kreatibitatea...
Enpresa-espirtua	<ul style="list-style-type: none"> Komunikatzen jakitea, arriskuak gestionatzea, etika profesionala, kapitala inbertitzea (pertsoneko edo familiakoa), ikastea, harreman transakzionalak eta arazoak kudeatzea, arazoak konpontzea, beste batzuekin lan egitea, aukerak aprobetxatzea...
Kudeaketa	<ul style="list-style-type: none"> Arrazoibide analitikoa, taldea eratzeko, komunikatzen jakitea, aholkuak ematea, ikuspegi sortzailea...
Orokorrak	<ul style="list-style-type: none"> Analizatzea, kontrolatzea, antolatzea, diagnostikoak eta laburpenak egiten jakitea...

Zortzi kategorია horiek modu orokorrean aplikatzen dira bizitzan, eta batez ere lanbide-jardunean (lanpostuan). Ikerketak gaitasun hauek continuum batean irudikatzeko aukera eman du; etengabeko hari horren ertz bakoitzean agertzen dira gizarteko bizitza eta enplegua (4. grafikoa).



Ikerketak gaitasun hauek continuum batean irudikatzeko aukera ematen du; etengabeko hari horren ertz bakoitzean agertzen dira gizarteko bizitza eta enplegua

Azterlanak enpleguarekin erlazionatutako funtsezko gaitasunak ikuskatzen ditu, hiru denboratan:

- Berehala: enpresen porrot egite tasa altuaren arazo bikoitza eta herrialde partaideetako langabezia-tasa altua konpontzea, langabeziari alternatiba bideragarriak eskaintzearen.
- Epe ertainera: helduak eta gazteak ekonomia-merkatuan lan egiteko eskatzen diren gaitasunak lortzera bultzatzeko, karreraz aldatzea eta nork bere enpresa sortzea aukeratzat hartzea. Eki-men honek lan-merkatuaren malgutasuna hobetzeko lagundu beharko luke.
- Epe luzera: enpresa espirtua eta merkatu-kontzientzia pizteko, batez ere jende gaztearen artean.

Aipatu *continuum*-en sartzen diren zortzi kategorietatik lau, batez ere honako hiru etapetan erabiltzen dira: gaitasun-gakoak, enpleguari lotutako gaitasunak, enpresa-gaitasunak eta gestio-gaitasunak. Ondorengo taulan jasotzen dira lanbide-bizitzari gehien lotzen diren hiru kategoriak. Horietan gakoak komunak dira kategorია guztietan, eta enpleguari eta kudeaketari lotutakoak askoz ere zabalagoak dira.

ZEHARKAKO GAITASUNAK LAU KATEGORIETAN BERRANTOLATZEA

GAITASUNAK	GAKOAK	ENPLEGUARI LOTUAK	ENPRESAREN ESPIRITUA	GESTIOA
Komunikazioa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zifrak maneiatzea (kalkulua)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Informatika-jakintza (informazioaren tratamendua)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talde-lana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arazoak konpontzea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moldagaitasuna (malgutasuna; aukerak aprobetxatzea)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Autonomia erabakiak hartzerakoan; (ekimena)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herritarraren eta kontsumitzailearen eskubide eta betebeharrak ezagutzea		<input type="checkbox"/>		
Atzerriko hizkuntzak		<input type="checkbox"/>		
Kreatibitatea		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Zentzu kritikoa (arrazoibidea, hausnarketa analitikoa)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Norbere buruagan konfiantza zalantza-egoeretan		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hausnartu eta jardun (pentsatu eta egin)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuzentzeko gaitasuna				<input type="checkbox"/>
Motibatuta egotea			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrakasta bilatzea			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eragina pertsonengan (harreman-sareak erabiltzea)			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereizteko gaitasuna				<input type="checkbox"/>
Ikuspegi estrategikoa				<input type="checkbox"/>

2.2. ZEHARKAKO GAITASUNEN GARAPENEN JOERAK: EUROPAKO¹¹ IKUSPEGIA

Europako Batasuneko herrialde kide batzuek ahalegin ikaragarriak egin dituzte duela urte batzuetatik hona, zeharkako gaitasunak berriro baloratzeko eta, nolabait, prestakuntza-programetara gehitzeko.

“Irakatsi eta ikasi. Gizarte kognitiborantz”¹² Europako Batzordearen Liburu Zuriak, 1995ean argitaratu zenak, faktore desberdinak identifikatzen zituen Europako prestakuntza-siste-

11. CEDEFOPen (1988) Informe sobre Enseñanza y Formación Profesional txostenaren azken bertsioan oinarriturik

12. COM(95) 590, 1995eko azaroa.

men bilakaeraren arrazoi nagusitzat, eta horien artean, besteak beste aldakuntza teknologikoak eta gizarteko aldakuntzak aipatzen zituen, hala nola demografiakoak eta ekonomian eta industrian egitura jitea dutenak.

Lantokietan gertatu den gizarte eta teknologiaren bilakaera horri prestakuntza-sistemek emango dioten erantzunak erabateko berrikuntzak ekarri ditu erakundeen barrura. Horiek, geroz eta gehiago, balioanizdun langileak bilatzen dituzte, hau da, zeregin askotarako gai direnak, hasi plangintza egitetik eta norbere jarduera ebaluatze-ko gai direnak. Halaber, teknologiaren aurrerakuntzaren abiadurak prestakuntzaren eta hori lan-munduan aplikatzearen arteko bitartekak geroz eta txikiagoak izatea ekarri du.

Bestalde, Mendebaldeko herrialdeetako populazioaren adin-piramidea era nabarmenean aldatu da: bizi igurikapena hazi egin da, eta jaiotze-tasak murriztu, ondorioz, IRDACaren¹³ arabera, 2000. urtean lan-merkatua utzi duten langileen kopurua lanera gehitu direnen kopurua baino handiagoa da. Informazioaren iraultzak, gainera, arazo kualitatibo bat gehitzen dio arazo kuantitatiboari: jardunean ari diren giza baliabideen lanbide-gaitasun gehienak zaharkituta daude edo zaharkitu egingo dira laster batean lan-merkatuak dauzkan eskarien aurrean.

Ekonomia globalizatu batean, produktu eta zerbitzuen bizi zikloak geroz eta laburragoak diren lekuan, giza baliabideak eta horien potentzialak faktore erabakigarri bihurtu dira lehiakortasunerako eta erakundeen arrakastarako. Horretarako, egunetik egunera garrantzi handiagoa hartzen ari da merkatu berrien bilakaera arrazoibidezko estrategia berritzaileekin gestionatu beharra. Garapen horiek bezeroarengana zuzentzen diren joera berrietan oinarritzen dira, eta merkatu horiek produktu eta zerbitzuen aukera handia eskaintzen dute.

Aldaketa eta bilakaeren nahasketa horrek eragin argi eta zuzenak ditu lanbide-prestakuntzan eta irakaskuntzan. Ohiko prestakuntzak, gaitasun kopuru mugatu batean (jakintza, gaitasunak eta jarrerak) oinarritzen denak, galdu egin du bere balioa Informazioaren eta Jakintzaren Gizartean: XXI. mendean langileek askoz ere maila altuagoko gaitasunak eduki behar dituzte eta, aldi berean, egoera berrietara egokitzeko eta egoera horiek gestioatzeko gaitasuna ere eduki behar dute (Hughes, 1994).

13. Europako Komunitateen Batzordearen Ikerketa eta Industria Garapenerako Aholkularitza Batzordea.

Ekonomia globalizatu batean, produktu eta zerbitzuen bizi zikloak geroz eta laburragoak diren lekuan, giza baliabideak eta horien potentziala faktore erabakigarri bihurtu dira lehiakortasunerako eta erakundeen arrakastarako

TEKNOLOGIA BERRIEN ETA LANAREN ANTOLAKETA-MODU BERRIEN ONDORIOZKO ALDAKETAK GAITASUNETAN

GAITASUN-FAKTOREAK	ANTZINAKO EDUKIAK	EGUNGO EDUKIAK
Erantzukizuna	Honako jokaeretan oinarriturik: ahalegina eta diziplina	Ekimenak onartzean oinarriturik
Expertise-a	Esperientziarekin erlazonaturik	Kognitiboak – arazoak identifikatzea eta konpontzea
Elkarren arteko menekotasuna	Sekuentzialak, hierarkikoak	Sistemikoak, talde-lana
Irakaskuntza eta prestakuntza	Behin eta betiko ikasten da	Bizitza osoko ikaskuntza eta prestakuntza
Ikaskuntza	Jite pasibodunak: irakatsiak	Norbere ikaskuntzaren erantzukizuna – norbere kasaka ikastea, bizitza osoko ikasketak

Iturria: Green A., Wolf A., Leney T., 1999. *Convergence and Divergence in European education and Training systems*. Institute of Education, University of London, Bedford Way Papers.

Beharrian berri horiei erantzun bat ematearren, eta hezkuntza/prestakuntza sistemetatik atera berrien lanbideragarritasuna hobetzeko kontzeptuarekin bat, sistema horiek zeharkako gaitasunak bereganatzeko eta garatzeko prozesu bati ekin diote, ikasleriaren artean beste era batzuetako gaitasunak sustatzeko; hain zuzen ere, sarritan ikasteko eta irakasteko oso zailak direnak, baina jarduera bat modu lehiakorrean garatzeko lehentasunezkoak direnak.

Zentzu horretan, eta gai horri buruz CEDEFOPek¹⁴ egin dituen ikerketen arabera, zeharkako gaitasunen eta horiek curriculumaren diseinuarekin eta ikasketa-programa berrieekin duten erlazioaren gaineko hiru eztabaida-ildo ikus daitezke Europan:

a) Ikuspegi britainiarra. Eztabaida honek heziketa eta prestakuntza sistema tradizionalenetako edukien irakaskuntza osatzen duten gaitasunen multzo berezi bat hartzen du hizpide. Horien helburu nagusia gizabanakoen gaitasunak indartzea da eta irakaskuntza profesionala eduki berritzaileekin aberastea. Hala, testuinguru profesional bereziak gainditu nahi dira.

Curriculumaren garapenari dagokionez, gaitasunen tipologia honi modulu eta unitate didaktiko bereziak egozten

XXI. mendean langileek askoz ere maila altuagoko gaitasunak eduki behar dituzte eta, aldi berean, egoera berrietara egokitzeko eta egoera horiek azkartasunez kudeatzeko gaitasuna ere eduki behar dute

14. Lanbide Prestakuntzaren Garapenerako Europako Zentroa.

zaizkio, curriculumaren funtsezko elementu osagarriak direnak. Modulu horiek ikasketaren emaitzetako funtsezko osagaitzat ebaluatzen dira, jite teknikoko edukiekin egiten denaren antzera.

Bizitza osoko prestakuntzari dagokionez, ikuspegi honek zeharkako gaitasunak, gizabanakoaren gaitasunak eta mugikortasun indibidualak elkarrekin metatzeko aukerak areagotu beharra aipatzen du.

b) Ikuspegi anitza. Ikuspegi hau eztabaidan dago Europako Batasuneko hainbat herrialdetan, hala nola, Frantzia, Danimarkan edo Herbeheretan. Ikuspegi horren ezaugarri nagusiak honakoak dira:

- Zeharkako gaitasunen (gaitasun-gakoak edo nuklearrak bezala ere ezagutzen direnak) kontzeptua modu lausotuagoan erabiltzen da, noizbehinka, alegia. Hitzak laneko atalen eta ohiko profil profesionalen gaindi dauden gaitasunen multzo bat adierazten du. Sarritan, bazterreko adierazpenak deitzen zaie (adibidez, funtzioz gaindiko gaitasunak edo prozesuetatik kanpoko gaitasunak) edo jarduera-multzo zabal bat adierazten dute (modu orokorrean aplikatzen diren gaitasunak, edo zeharkako gaitasunak).
- Ohiz gaitasun horiek erakundeko ikasketa-premiekin (talde-lana edo sistemikoa, ikasketa eta partaidetza) erlazionatzen dira, produkzioaren kontzeptu berrien esparruaren barruan. Ikuspegi honetan, gaitasun indibidualen laguntzaren bilaketa ikasketa errazten duen erakunde-kultura sustatuz burutzen da, horrela talde-lanaren emaitzak hobetzea lortzen baita.
- Curriculumaren garapenari dagokionez, erronka prestakuntzako diseinuak egiten dituzten pertsonen abilezietan oinarritzen da, horiek baitirak, gizabanakoaren gaitasunak antolaketaren testuinguruarekin erlazionatzen dutenak eta, aldi berean, laneko emaitzak areagotzen eta hobetzen dituztenak prestakuntzaren bidea.
- Prestakuntza etengabeak, ikuspegi honetan oinarrituz, ikasten dakien erakunde-kultura bat mantendu behar duten egileen gaitasuna areagotzen du eta, aldi berean,

Beharrian berri horiei erantzun bat ematearren, eta hezkuntza/prestakuntza sistematik atera berrien lanbideragarritasuna areagotzeko kontzeptuarekin bat, sistema horiek zeharkako gaitasunak bereganatzeko eta garatzeko prozesu bati ekin diote, ikasleriaren artean beste era batzuetako gaitasunak sustatzeko; hain zuzen ere, sarritan ikasteko eta irakasteko oso zailak direnak, baina jarduera bat modu lehiakorrean garatzeko, lehentasunezkoak direnak

lanaren inguruan sortzen diren aldaketetara egokitzeko aukera ematen du.

d) Ikuspegi alemana: hasiera batean, ikuspegi honetan oinarritutako eztabaidak erakusten zuena finkatutako lanbide-gaitasunen eta horietako bakoitzaren prestakuntza-ereduen egituren kontra zegoen erabat. Gerora, kontzeptua birformulatu egin zuten eta lanbide-gaitasunak erakunde barruan modernizatu beharrekin erlazionatu. Gaur egun, zeharkako gaitasunei (gaitasun-gakoak deitzen zaienak) buruzko nozioak hiru adierazpen hartzen ditu bere baitan:

- Berariaz gizabanakoaren ikasketa garatzeko diren gaitasunak (Erresuma Batuan garatutako kontzeptuaren ildotik).
- Erakundeko ikasketa-zikloetan (informazioa, lanaren plangintza, eta abar lortzeko) integratu diren autoorganizazio-gaitasunekin erlazionatutako prestakuntza etengaberako helburuak finkatzea.
- Ikuspegia bera berrikustea: eta lanbide-gaitasun integratu bezala birformulatzea. Termino horrek hiru alderdiko gaitasun batean integratzea adierazten du: jakintza espezializatuko oinarria; gaitasun soziala eta parte hartzekoa, eta laneko egoera aldakorretan agertzen diren desafio berriak metodologikoki menderatzea.

Curriculumaren garapenari dagokionez, gaitasunen interpretazio murriztaileak ebaluazioan jartzen du arreta gunea. Elementu desberdinak curriculumaren ikuspegi orokor batean integratzen dituen curriculumak berriro diseinatzea eskatzen duen testuinguruan sortzen da ikuspegi integrala. Bestalde, tarteko bideak kalitate-irizpide komunak garatu ditu, eta horiek bai curriculumaren garapenean bai ebaluazio ereduaren berrikuntzan sustatu behar dira.

Ikuspegi alemanetik begiratuta, bizi osoko ikasketa ez da bakarrik erlazionatzen gizabanakoaren gaitasunen garapenarekin edo erakundeko ikasketarekin. Finkatutako lanbide-gaitasunen egiturak kontuan izanik, lanbide-garapenerako helburuekin eta curriculum berriek lanbide-prestakuntzaren eskaintza areagotzeko lagundu dezaketenarekin erlazionatuta dago oinarritzko gaitasunen berrikuntza.

Finkatutako lanbide-gaitasunen egiturak kontuan izanik, lanbide-garapenerako helburuekin eta curriculum berriek lanbide-prestakuntzaren eskaintza areagotzeko lagundu dezaketenarekin erlazionatuta dago oinarritzko gaitasunen berrikuntza

ORIENTABIDEAK ZEHARKAKO GAITASUNEI BURUZ BALIZKO LANKIDETZARAKO EUROPA MAILAN¹⁵

- Lanbide-prestakuntzarako oinarrizko curriculuma garatzea Europa mailan. Gai honi buruzko eztabaidak oraindik lehen urratsetan daude. Ohiz eztabaida horiek gaitasun-gako edo zeharkakoei buruzko aipamena egiten dute, baina Erresuma Batuan erabiltzen den zentzuan; beraz Europa barruko lankidetzak alde aurretik adostasun bat lortzea eskatzen du, herrialde kideetan sustatu beharko liratekeen “gaitasun-gakoen unitate”en zerrendari buruz. Alabaina, diseinu hori beren heziketa-egituran gaitasun-unitate eta moduluak erabiltzen dituzten herrialdeetan izango litzateke egokia bakarrik, alde batera utziz zeharkako gaitasunak curriculum orokor batean sartu nahi duten herrialdeak.

- Alor honetako beste lan-hipotesi bat litzateke lanaren testuinguruko arazo nagusiak diagnostikatzeko erreminten garapena. Ikuspegi horren begirada lan-kualifikatuko egoerara zuzentzen da, hala nola bere transferentziara curriculumaren garapenerako. “Oinarrizko arazo”ek gaitasun eta egoerako osagai (profesionala) bat dute.

Gaitasun-osagaiak arazoaren dimentsio desberdinak identifikatzea eskatzen du, hala nola balizko inkonsistentziak, zenbait elementuren garrantzia, arazoizko aukeraketak egiteko premia... modu horretara, curriculumaren jarduera-alor guztiak ukituz. Egoeraren osagaia zeregin jakin bat burutzeak duen dimentsio estrategiko eta sozialarekin erlazionatzen da.

- Curriculuma berriro diseinatzea I+G-ri laguntzeko proiektuetan oinarriturik. Alor honetan egin diren ikerketen bi adibideek argitzen dute hezkuntzaren inguruan zein inguru mistoetan (prestakuntza-ikastegiak eta lantokiak) erabilitako ikuspegi hori.

Göttingen-eko Unibertsitateak irakaskuntza/ikaskuntzako gailu konplexuen garapenean oinarritutako programa-aitzindari batean lagundu du, irakaskuntza komertzialerako –administrazioa eta kontabilitatea- alegia. Curriculuma berriro diseinatzean gailu konplexuak (simulazioan oinarriturik) landu dira, baina horiek ikasleen parte hartze estua eskatzen zuten. Hasierako fase honek, gerora, curriculumeko beste elementu batzuk eraldatu beharra ekarri du (adibidez, jardueraren dimentsioa).

Bremen-go Unibertsitatea goi-mailako irakaskuntzara (lanbide mailakora) sartzeko kalifikazio maila bat garatzen ari da, langile kualifikatu baten kalifikazio arautua osatzeko. Curriculum experimental horretan eginkizun berezia esleitu zaie materietan edo ikasgaietan oinarritutako osagaiak laneko eginkizunekin erlazionatzen dituzten “lana eta ikaskuntza batzeko jarduerari”.

2.2.1. Europa mailako erreferentzia-gako bat: Erresuma Batuko kasua

Laurogeiko hamarkadan, Erresuma Batuko hezkuntza-prestakuntzarako politikak egitura berriak onartu zituen eta horien ondorioz, hezkuntza orokorraren zein lanbide-prestakuntzaren kalitatearen kon-

15. Aurrera ere aipatu den CEDEFOPen txostenetik aterata.

trola hobeto zentralizatu ahal izan zen. Bi kasuetan –hezkuntza orokorra eta lanbide-prestakuntza-, eraberritze-euskarria nazio mailan lortutako emaitzen ebaluaziorako irizpideetan oinarritu zen, irakas-kuntza/ikaskuntzako alderdi pedagogikoetan eskuartzea baztertuz.

Lanbide-prestakuntzari dagokionez, prestakuntza-tipologiaren aniztasuna mantentzea zen helburu, tipologia hori baitzen Erresuma Batuko prestakuntza-sistemaren ezaugarri nagusia. Eta tipologiaren aniztasuna gorde nahi zen, orduko sistema orokorrari kohesioa emateko, kalitate-irizpideak komunak zirelako eta ikuspegia gaitasunen batasunean oinarritzen zelako.

Hartara, NVQak ((*National Vocational Qualifications*)) sortu ziren, lan-mundura bideratzen ziren irten berrientzat asmatutako lanbide-gaitasun haiek ikasleak ebaluatzeko esparru izan zitezkeen; NVQ horiek, bestalde, estu-estu lotuta zeuden ikasketa programekin edota lanbide-hastapeneko prestakuntzakoekin. Ondoren, eta lanbide-prestakuntza balioanizdunagoen eskari berriari erantzun bat ematearren, esparru paralelo bat sortu zen goi-mailako ikasketetara sartu nahi zuten ikasleentzat: GNVQak (*General National Vocational Qualification*).

Zeharkako gaitasunak (edo gaitasun-gakoak –*key skills*¹⁶–) GNVQ horien egiturako atal bezala eratu ziren, eta ondoren progresiboki NVQen esparrura aldatu ziren.

Gaitasun horiek, azken urteetan, garrantzi handiagoa hartu dute Ingalaterrako Sistema Nazionalaren barruan, gehienbat beren aplikazio-aukerengatik:

- **Ikasketa:** gaitasun hauek zer ikasi eta nola ikasi ulertzen laguntzen diete ikasleei, emaitza hobekoak lortzeko.
- **Garapen profesionala:** edonolako lan-jardueratan malgutasun handiago izaten laguntzen dute. Enplegua sortzen dutenek zeharkako gaitasunak bilatzen dituzte, pertsonala kontratatzen eta sustatzen dutenean, eta horren garrantziak zerikusit handia du erakundearen maila guztietan, baita autoenpleguan ere.
- **Bizitza pertsonala:** pertsonen antolatzen laguntzen die, beren baliabideak kudeatzen, informazioa maneiatzen eta beste pertsona batzuekin harremanak izaten.

16. NVQek eta GNVQek sortutako egitura nazionalaren esparruan *skills* (gaitasunak, abileziak...) hitzaren adierazpena, sarritan, Espainian, Ertamerikan eta Hegoamerikan *gaitasunak* hitzaren adierazpenarekin parekatzen da. *Key skills* hitzak ordea Erresuma Batuan lehengo core skills hitzaren adierazpenak hartzen ditu, eta koaderno honetan, azken hori, *zeharkako gaitasunak* hitzarekin euskaratu da..

Lanbide-prestakuntzari dagokionez, prestakuntza-tipologiaren aniztasuna mantentzea zen helburu, tipologia hori baitzen Erresuma Batuko prestakuntza-sistemaren ezaugarri nagusia. Eta tipologiaren aniztasuna gorde nahi zen, orduko sistema orokorrari kohesioa emateko, kalitate-irizpideak komunak zirelako eta ikuspegia gaitasunen batasunean oinarritzen zelako

Hori dela eta, gobernu britainiarrak gaitasun hauek lehentasunezko hartzen ditu bere heziketa-politikaren barruan, eta ahaleginak egiten ditu gaitasun horiek 16 urtetik gorako ikasle guztien prestakuntzan osagai bihurtzeko eta horretarako behar den testuingurua sortzeko.

Britainiar ereduari –Komunikazioa, Aplikazio numerikoa, Informatika, Talde-lana, Ikasketak eta errendimendua hobetzea eta Arazoak konpontzea– finkatutako zeharkako gaitasunek ez dituzte ordezkatzen zeharkako gaitasun guztiak; alabaina, sei gaitasun hauek badiutuzte beren baitan enplegurako zein eguneroko bizitzarako erabilera handiko gaitasun-gakoak.

Gaitasun hauek gizabanakok eskura daitezke lau maila desberdinetan; bada bosgarren gaitasun bat –garaiena–, kalifikazio bakar bat duena (ziurtagiri edo titulua) gaitasun pertsonalen garapenean.

Duela gutxi (2000ko irailean)¹⁷ lehen hiru alorretako gaitasunak (komunikazioa, aplikazio numerikoa eta informatika) lortu izana egiaztatzen duen ziurtagiri berri bat eratu zen; horretan biltzen dira, hain zuzen, aurrean aipatu diren mailetan lor daitezkeen lanbide-gaitasunak. Horren ebaluaketarako diseinatu diren test berriek sinetsgarritasun eta seriotasun handiagoa ematen diote titulazio berriari. Gaitasun horiek bultzatzea maila desberdinetatik egiten da, bai ohiko hezkuntza sisteman (A levels, GCE), bai ikasketa-sistema berrietan (Modern Apprenticeships), derrigorrezko hezkuntzan, eta abarretan.

Gobernu britainiarrak gaitasun hauek lehentasunezko hartzen ditu bere heziketa-politikaren barruan, eta ahaleginak egiten ditu gaitasun horiek 16 urtetik gorako ikasle guztien prestakuntzan sartzeko

ERRESUMA BATUKO ZEHARKAKO GAITASUN EN ARGIBIDEAK, BEHEKO MAILETAN –QCA–.

KOMUNIKAZIOA		
1. maila	2. maila	3. maila
Gai errazei buruzko eztabaidetan parte hartzea.	Eztabaidetan aurrera egiteko laguntza ematea.	Aukerak sortzea, gainontzeko kideek eztabaida-taldeetan parte hartzeko gai konplexuak aztertzen direnean.
Puntu eta ideia nagusienak irakurri eta identifikatu, gai errazak dituzten agirietan oinarrituz.	Hitzaldi laburrak ematea, gai nagusiak ilustratzeko irudiren bat erabiliz.	Entzuleak irabazteko teknika anitzak erabiliz aurkezpenen bat antolatzea eta egitea.
Gai errazei buruz idaztea.	Informazioa irakurtzea eta laburtzea, dokumentu sakonetan oinarrituz.	Gai konplexu eta korapilotsuei buruzko agiri handietako informazioa irakurtzea eta laburbiltzea.
	Egitura eta estilo egokiak erabiltzea, dokumentu handiak eta sakonak idazterakoan.	Informazioa koherentziaz antolatzea, gai konplexuari dagozkion forma eta estiloak aukeratzeko.

17. Lanbide-gaitasun berri hau *Dearing Review of Qualifications for 16-19 years olds* azterlana plazaratu ondoren sortu da. Lan horretan gaitasun berri hori kontuan izatea eskatzen da eta gainera horren ondoren egindako beste azterlan batek ere (*Qualifying for Success -1997/1998*) hala eskatzen du.

ERRESUMA BATUKO ZEHARKAKO GAITASUN EN ARGIBIDEAK, BEHEKO MAILETAN -QCA-

A P L I K A Z I O N U M E R I K O A		
1. maila	2. maila	3. maila
Informazio erraza interpretatzea.	Behar diren emaitzak lortzeko informazioa eta metodoak hautatzea.	Informazioa lortzeko eta erabiltzeko onartuko den ikuspegiaren plangintza egitea, metodo egokiak aukeratzuz eta egindako aukeraketa zurituz.
Kalkuluak egitea zenbaki osoak erabiliz, hamartar sinpleak, frakzioak eta portzentaiak, doitasun-maila jakin bat lortuz.	Bi fase edo gehiago behar duten kalkuluak egitea, tamaina edonolakoa delarik ere, formulak sartuz eta emaitzak egiaztatuz.	Fase desberdinetako kalkuluak egitea, eta horietan datu-sail handiak erabiltzea (50 item-etik gora erabiliz) eta formulak doitztea.
Kalkuluetako emaitzen interpretazioa egitea eta grafikoak eta diagramak erabiliz aurkeztea.	Emaitzak aurkezteko moduak aukeratzeta, adibidez, grafikoak erabiltzea; metodoak deskribatzea eta emaitzak azaltzea.	Aurkezpen-metodoen aukeraketa zuritzea eta kalkuluen bidez lortutako emaitzak azaltzea.

I N F O R M A T I K A		
1. maila	2. maila	3. maila
Informazio adierazgarria bilatzea, gehitzea, ikertzea eta garatzea.	Iturri egokiak identifikatzea, bilaketa eraginkorrak garatzea eta informazio adierazgarria hautatzea.	Iturri eta teknika desberdinak erabiltzeko plangintza egitea eta horiek erabiltzea, informazioaren bilaketa eta aukeraketa egokia egiteko, balorazio esanguratsuetan eta kalitatezkoan oinarrituz.
Informazioa aurkeztea, testua, irudiak eta zenbakiak gehituz eta formatu egokiak erabiliz eta informazioa euskarri magnetikoan grabatuz.	Informazioa biltzea, miatzea eta garatzea.	Errutina automatikoak erabiltzea, informazioa pilatzeko eta gehitzeko, eta informazioa elkar trukatzeko eta garatzeko metodo egokiak sortzea eta erabiltzea.
	Informazio konbinatua aurkeztea, testuak, irudiak eta zenbakiak modu eraginkorrean gehituz.	Aurkezpen baten egitura eta edukiak garatzea, eta aurkezpen hori doitzeko, bai beste batzuen iritziak bai beste iturri batzuetatik jasotako informazioa erabiltzea.

T A L D E L A N A		
1. maila	2. maila	3. maila
Aldez aurretik finkatutako helburuak lortzeko egin behar dena ondo ulertzea.	Finkatutako helburuak lortzeko egin behar dena ondo eta zorrotasunez antolatzea.	Lana antolatzea eta erabaki bateratuak hartzea, erantzukizun eta eginbeharrak banatzeko.
Eskatutako zereginak burura eramatea, norbere erantzukizunaren arabera.	Norberari emandako erantzukizunak betetzeko eginbeharrak antolatzea eta gainontzeko lankideekin taldean lan egitea.	Lankidetzan aritzeko behar diren harremanak finkatzeko eta mantentzeko ahaleginak egitea, zailtasunak gainditzeko adostasunak bilatuz.
Lana nola garatu den adieraztea eta talde-lana hobetzeko moduak eta bideak iradokitzea.	Lanaren garapenerako informazioa elkarri trukatzeta eta taldeko lana hobetzeko bideak hitzartzea.	Besteen lana berrikustea, emaitzetan eragina izan duten faktoreak ere barne hartuz.

NORBERE IKASKETA ETA ERRENDIMENDUA HOBETZEA		
1. maila	2. maila	3. maila
Norberari emandako epe laburre-rako helburuak ulertzea, eta horiek betetzeko eta errendimendua hobetzeko aukerak antolatzea.	Epe motzerako helburuak finkatzen laguntzea eta horiek betetzeko bideak antolatzea.	Helburuak adostea eta horiek epe luzera betetzeko plangintza egitea.
Norbere bilakaera eta lortutako emaitzak aztertzea.	Helburuak betetzeko finkatu den plana betetzea, beste lankideen laguntza noiz behar den zehaztuz.	Aldez aurretik finkatutako egitasmoa erabiltzea, norbere burua aberaste-ko bideak bilatuz, hala nola laguntza-iturri garrantzitsuak galdatuz, helburuak betetzearren.
	Lortutako helburuen frogak identifikatzea, norbere jardueraren bilakaera aztertzerakoan.	Norbere jardunaren bilakaera aztertu nahi denean, lortutako helburuen frogak finkatzeko iturri garrantzitsu eta baliagarrien informazioa lortzea.

ARAZOAK KONPONTZEA		
1. maila	2. maila	3. maila
Arazoak ulertzea eta horiek konpontzeko aukerak identifikatzea.	Arazoa identifikatzea eta konpontzeko aukera bat baino gehiago bilatzea.	Arazoa miatzea, aukerak alderatzea eta hautatutako aukera zuritzea.
Ezarritako aukera probatzea, beste batzuek emandako laguntza eta aholkularitza erabiliz.	Aukerak antolatzea eta probatzea, behar den laguntza bilatuz eta, kasua balitz, egokituz jotzen diren aldaketak eginez.	Aukerak antolatzea eta areagotzea, horien bilakaera jarraituz eta, behar-ko balitz, aukeratutako ikuspegia egokitzea.
Arazoa ea konpondu den egiaztatze-ko eman dizkioten metodoak urratsez urrats betetzea	Arazoa konpondu den egiaztatze-ko ezarritako metodoak erabiltzea, eta arazoa konpontzeko aukeratu den ikuspegia adieraztea.	Arazoa konpondu den ikusteko metodo adostuak erabiltzea, eta arazoa konpontzeko ikuspegi desberdinak aztertzea eta ikuskatzea.

Horri begira, Gobernu hiru urteko programa bat finantzatzen ari da (hamazazpi milioi libra esterlina bideratu du horretara) hiru urterako, gaitasun-gakoak ematen dituzten irakasle eta hezitzaileen gaitasuna hobetzeko: ikastaroak, prestakuntza-materialak, garapen-proiektuak, eta abar.

Zeharkako gaitasun britainiarrak aztertzerakoan kontuan izan behar dira gaitasun horiek oinarrizko gaitasunekin dituzten erlazioak/desberdintasunak. Azken horiek, Erresuma Batuan honako gaitasunen bidez definitzen dira: irakurtzea, idaztea, hitz egiten jakitea eta matematikak erabiltzen jakitea lana egiteko eta lanean aurrera egiteko moduan, hala nola eguneroko bizitzarako. Zeharkako gaitasunak bi modutara eraikitzen dira oinarrizko gaitasunen gainean: beren irispena zabalduz, lanarekin erlacionatutako gaitasun multzo handiagoa hartzean; eta testuinguru anitzetan aplikatuz, lortutako gaitasunak

Zeharkako gaitasun britainiarrak aztertzerakoan kontuan izan behar dira gaitasun horiek oinarrizko gaitasunekin dituzten erlazioak eta bereizitasunak

GAITASUNEN EGITURA NAZIONALA

Sarrera	Gaitasun mailak	Oinarrizkoa	Bitartekoa	Aurreratua	4. eta 5. mailak
Bat bera familia guztientzat	Profesionala	NVQ 1. maila	NVQ 2. maila	NVQ 3. maila	NVQ 4. eta 5. mailak
	Lanbide erreferentziaduna	GNVQ oinarrizko maila	GNVQ bitarteko maila	A maila profesionala (GNVQ aurreratua)	Goi-mailak
	Orokorra: • GCSE • A/AS	GCSE (D-G graduak)	GCSE (A*-C graduak)	GCE A/AS mailak	
	ZEHARKAKO GAITASUNAK				

Iturria: *A national framework of qualifications*. Qualifications and Curriculum Authority

inguru jakin batetik beste inguru arras desberdinerara transferitzeko gaitasunarekin bat

2.3. EREDU FINKATU ETA KONPLEXUA: ESTATU BATUETAKO KASUA

Lanbide-gaitasunak ez dira gauza berria Estatu Batuetan. Azken hamarkadetan zehar bertako estatuek eta sektoreetako erakundeek sistema oparoa eratu dute estandar batzuk martxan jartzeko eta beren gaitasunak neurtzeko. Alabaina, berriki sortu den Estandarren Batzorde Nazionalak (gaitasunen araudia) aurrerapen adierazgarriak ekar ditzake, iragan garaietan herrialde horretan ematen zen deskordinazioa konpontzeko.

Bestalde, azken urteetan estandarren inguruan suma daitekeen interes hazkorra, hein handi batean, lan-munduan ikasketa trinkoaren aldeko ahalegina hartzen ari den garrantziaren ondorio izan daiteke; ikasketa trinko horrek, batez ere gaitasun generikoen aplikazioan oinarritzen denak, lanbide-irakaskuntza eta ikaskuntza akademikoak elkarrekin integratzea edo lotzea ekar dezake.

Bi joera nagusi sortu dira alor honetan:

- Gaitasun generiko aplikagarriak lantokira gehitzea, arazoak konpontzeko bide bat bezala, eta talde-lana (SCANS) prestakuntza-sistemara gehitzea.

Azken urteetan estandarren inguruan suma daitekeen interes hazkorra, hein handi batean, lan-munduan ikasketa trinkoaren aldeko ahalegina hartzen ari den garrantziaren ondorio izan daiteke; ikasketa trinko horrek, batez ere gaitasun generikoen aplikazioan oinarritzen denak, lanbide-irakaskuntza eta ikaskuntza akademikoak elkarrekin integratzea edo lotzea ekar dezake

18. SCANS hitza, izatez, honako esaldiaren inzialez osatu da: Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, eta hango Lan Ministerioak sortu zuen gazteei, lan-munduan arrakastaz sartzeko, eskatzen zaizkien gaitasunak identifikatzeko.

- Irakaskuntza progresiboki urrutiratzea gehiegiz mugatutako lanbide-gaitasunetik, eta lanbideen definizio zabalago batera hurbiltzea.

SCANS GAITASUNAK ETA OINARRIZKO GAITASUNAK

PRODUKZIO-JARDUERA BAT MODU ERAGINKORREAN EGITEKO LANBIDE-GAITASUNAK:	
Baliabideak	Denbora, dirua, materialak, espazioa eta pertsonala nola banatu jakitea
Pertsona arteko gaitasunak	Taldeetan lan egiten jakitea, beste batzuei erakustea, bezeroak zerbitzatzea, kudeatzea, negoziatzea eta kultura desberdinetako jendearekin modu egokian lan egitea.
Informazioa	Datuak biltzen eta ebaluatzen jakitea, agiritegiak antolatzea eta mantentzea, interpretatzea eta komunikatzea, eta informazioa prozesatzeko ordenagailuak erabiltzea.
Sistemak	Gizarte-, erakunde- eta teknologia-sistemak ulertzea; emaitzak lortzen, jarraitzen eta zuzentzen jakitea; eta sistemak diseinatzea edo hobetzea.
ERRENDIMENDU HANDIKO LAN-INGURUNEAN JARDUERA BAT EGITEKO OINARRIZKO GAITASUNAK	
Oinarrizko gaitasunak	Irakurtzea, idaztea, aritmetika eta matematika, ahozko komunikazioa eta entzuten jakitea.
Arrazoibiderako gaitasunak	Ikasteko, arrazoitzeko, modu kreatiboan pentsatzeko, erabakiak hartzeko eta arazoak konpontzeko gaitasuna.
Gaitasun pertsonalak	Erantzukizuna, autoestimua eta autogestioa, gizartekoia eta osoa izatea.

Iturria: SCANS

Testuinguru horretan, SCANSek eginkizun nagusia jokatzeko Estatus Batuetako prestakuntza-sisteman. Laurogeiko hamarkadan, irakaskuntza publikoaren kalitatea hobetzeko ahaleginak (curriculum osatuagoak, azterketa gehiago maila guztietan...) ez zuten emaitza ikusgarriarik ekarri ikasketa amaitu berriengan, nahiz eta horretarako bide bat baino gehiago erabili. Holaxe sortu ziren SCANSak, arazo horri erantzun bat emateko, alegia. Helburua estandar batzuk ateratzea zen, enpresarik lehiakorrenetako langileen errendimenduan oinarrituta; hartara, estandar horiek erreferentziatzen erabiliko ziren hainbat erakundetan: publikoak eta pribatuak, handiak eta txikiak.

Eskola, toki, herrialde eta estatuetako agintarien esperientziak areagotu egin dute SCANSek ordura arte zeukaten esperientzia eta horik ikasketa interesgarri batzuk atera dituzte:

- Prestakuntza testuinguru jakin batera begira eman behar da, hau da, ikasleriak edukiak ikasi behar ditu baina benetako arazoak konpontzeko: “ikasitako” delakoa ez da banandu behar “ikasi egiteko” leloaren esanahitik.

SCANSen helburua estandar batzuk ateratzea zen, enpresarik lehiakorrenetako langileen errendimenduan oinarrituta; hartara, estandar horiek erreferentziatzen erabiliko ziren hainbat erakundetan, publikoetan zein pribatuetan, handietan zein txikietan

- Lan-munduak dauzkan premien eta ikasleen ikas-educien artean egokitasun bat eman behar da, eta horrek ikasketak emateko moduan eta ikasteko moduan gauzak aldatzea eskatzen du.
- Lortu nahi den errendimendu altuak ikastegietako administrazio- eta ebaluazio-sistema berriak eskatzen ditu.

Horrekin guztiarekin bat, ekimen berri bat sortu da: *Career Transcript System*, eta horren helburua zera da, lan-merkatu berri bat sortzea, lanbide-garapenerako ibilbide berriak sustatuz eta horren laguntzarako 10 eskuartze-arau gehituz:

- Prestakuntza-zentroen baliabideak gehitzea.
- SCANS gaitasunak tresna berriekin ebaluatzea, ikuskari eta irakasleen ebaluazioak gehituz eta test estandarizatuak erabiliz.
- Emaizten datu-base eguneratua mantentzea.
- Agiriak ematea, lortutako SCANS gaitasunak ziurtatzeko.
- Ikuskari eta langileen laguntza lantokietan, elkarrekin helburu batzuk finkatzeko, edo eskuratutako gaitasunen agiriak emateko, edo laneko jarrerak hobetzen laguntzeko.
- Ikasketa elektronikoen sarea eratzea, tokiko komunitateek aukera izan dezaten esperientzia bakoitzetik eta aditu bakoitzarengandik ikasteko eta, azken finean, oro har sistema hobetzeko. Sare honetan parte hartuko duten adituen artean, Batzorde Nazionala dago, enpresa-erakundeetako eta hezkuntza-komunitateko ordezkariekin eratuko dena.
- Komunitate bakoitzean etengabeko hobekuntzaren kudeaketa-sistema bat sortzea.
- Sistema berez aberasteko sistemak eratzea, zentroek beren prestakuntza egokitzeko, ikuskariak beren kudeaketa-gaitasunak hobe ditzaten eta langileek beren lanbide-garapena lortzeko erantzukizuna beregana dezaten.
- Nazio mailako eredu bat sortzea, laneko indarra garatzeko beste programa batzuetan eragina izan dezan eta aukera eman dezan soldatak mantentzeko arazoari heltzeko, horiek murriztuta baitaude hein handi batean.
- Irabazi-irabazi-irabazi egoera sortzea prestakuntza ikastegientzat, enpresarientzat eta ikasleentzat, epe luzera eredu bideragarria izan dadin finantzaketa bereziaren premiarik gabe.

Delako SCANS horiekin bat, ekimen berri bat sortu da: Career Transcript System, eta horren helburua zera da, lan-merkatu berri bat sortzea, lanbide-garapenerako ibilbide berriak sustatuz

Sistemari koherentzia eta gardentasun handiagoa emateko ildoan, duela gutxi O*NET (*Occupational Information Network*), sarea eratu da. Erakunde horrek gaitasunen, trebakuntzen, jakintzaren eta lan-jardueren informazioa gordetzen du, hala nola lanbideekin zerikusi duten beste alderdi batzuen.

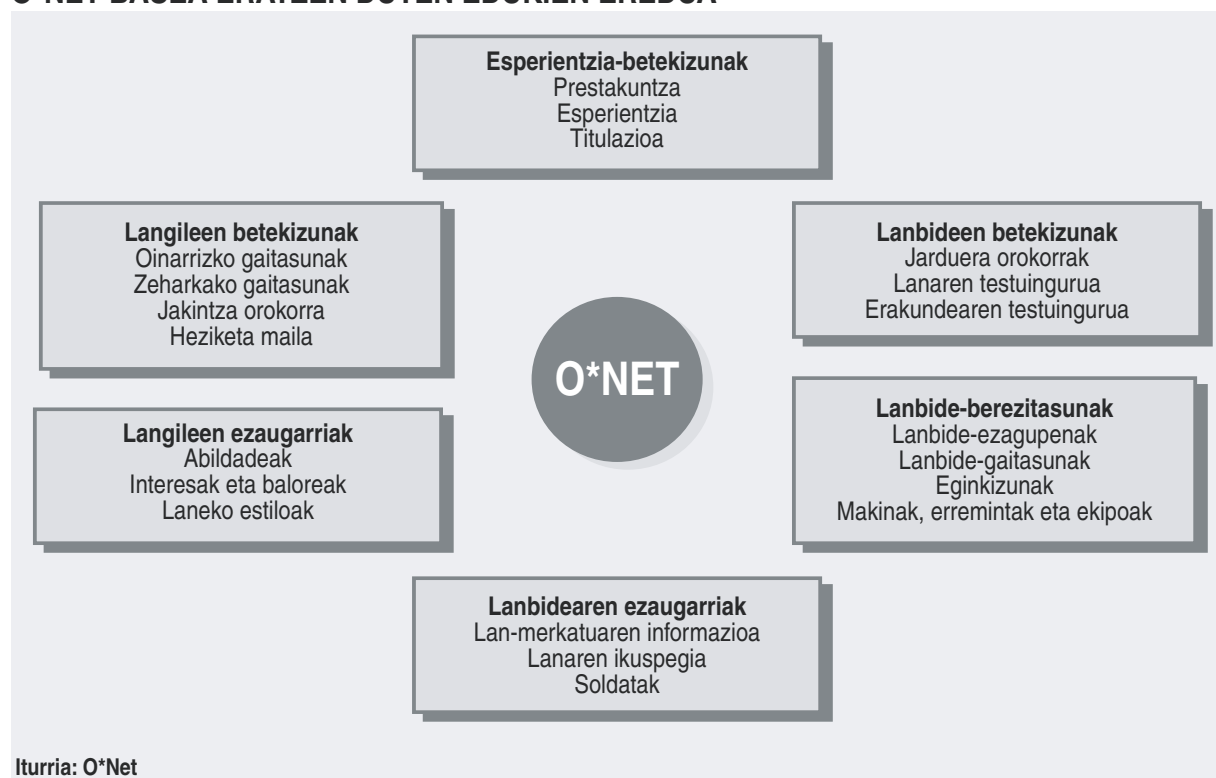
O*NETek langileei beren lanbide-garapena aztertzeke informazioa eskaini nahi die, eta aldi berean orientazio-zerbitzuetako, giza baliabideen alorretako eta enpresen prestakuntzako arduradunengana zuzentzen da.

Erakunde horrek jada 950 lanbideei buruzko informazioa dauka, Lanbide Sailkapen Estandarreko sistema eguneratueneko bertsioan gordeta, eta horrek garai bateko DOTak (Lanbideen Hiztegia) ordeztu ditu. Hori lantzeko lanpostuen analisi funtzionalera jo da, eta sistema bost urtetik bost urtera eguneratuko da.

Lanbide bakoitzaren deskribapenak bai lanbidearen garapenerako premiazkoak diren oinarritzko gaitasunak (horiek oinarritzkoetan –edukia eta prozesua- eta transfuntzionaletan –gizartekoak eta arazo korapilotsuak konpontzekoak- banatzen dira), gaitasun teknikoak eta jakintza hartzen ditu bere baitan.

O*NETek langileei beren lanbide-garapena aztertzeke informazioa eskaini nahi die, eta aldi berean orientazio-zerbitzuetako, giza baliabideen alorretako eta enpresen prestakuntzako arduradunengana zuzentzen da

6. grafikoa
O*NET BASEA ERATZEN DUTEN EDUKIEN EREDUA



Iturria: O*Net

2.4. BERRIKUSKETA PROZESUAN DAGOEN EREDU BAT: AUSTRALIAKO KASUA

Australiako heziketa-sistema aldatzeko ahalegin nagusiak lanbide-irakaskuntzaren eraginkortasuna eta emaitzak hobetzera bideratu dira, irakaskuntza hori enpresen premietara egokitzearen. Hala, kalitatea ziurtatzeko sistema bezala eratu da gaitasunetan oinarritutako prestakuntza, gehienbat prestakuntzan, ebaluazioan eta egiaztapenean oinarriturik, alegia, sektore ekonomikoek eskatzen dituzten estandar bereziak betetzera begiraturik.

Australiako Lanbide Heziketaren Estandarren Esparruak sektore guztietan erabiltzen diren zortzi gaitasun maila definitzen ditu. Lanmerkatura gehitu berriek eduki behar dituzten gaitasun-gakoak eta sektoreko eta lanbideetako gaitasun bereziak, Sektoreko Batzordeek (20 sektore baino gehiagok osaturik) definitzen dituzten estandar edo arauak bermatzen dituzte, hau da, estandar edo arau horiek bermatzen dute lana modu eraginkorrean beteko dela. Horrela definitutako gaitasunak bi motatakoak dira: zeharkako¹⁹ gaitasunak eta gaitasun funtzionalak.

Heziketa-sistema, bestalde, ahaleginak egiten ari da gaitasun-gakoak curriculumetara gehitzeko. Heziketa-erakundeek –curriculumaren garapenaren arduradunak– finkatzen dituzte gaitasun-gako desberdinak, beraiek ematen duten prestakuntzaren berezitasunen arabera. Nazio mailan, prestakuntza zentroetarako finkatu diren ikasketak alorrek daude eratuta, derrigorrezkoak ez badira ere:

- **Ikasketarako oinarrizko 8 alor:** artea, ingelesa, osasuna eta heziketa fisikoa, beste hizkuntza batzuk, matematikak, zientziak, gizartea eta ingurugiroa, eta teknologia.
- **6 alor zeharkakoak:** ingurugiroa, informatika, gaitasun pertsonalak eta pertsona artekoak, irakurketa- eta zenbaketa-gaitasunak.

1991ean, Finn txostenak sartu zuen Australian zeharkako gaitasunen kontzeptua. Txosten horretan honela definitzen dira aipatu gaitasunak: gazteek beren lanbiderako ikasi behar dituzten funtsezko elementuak. Mayer Batzordeak (1992), aipatu txostenaren erantzun bezala eratu zenak, argitu zuen enpleguarekin erlazionatutako gaitasun-gakoen kontzeptua, derrigorrezko prestakuntzan hartzen direnak, alegia.

19. Key edo generic hitzen euskarazko baliokidea Koaderno honetan.

Kalitatea ziurtatzeko sistema bezala eratu da gaitasunetan oinarritutako prestakuntza, gehienbat prestakuntzan, ebaluazioan eta egiaztapenean oinarriturik, alegia, sektore ekonomikoek eskatzen dituzten estandar bereziak betetzera begiraturik

ZEHARKAKO GAITASUNEN ANTOLAKETA, MAYER-EN ARABERA

KOGNITIBOAK:

1. Informazioa biltzea, aztertzea eta antolatzea
2. Ideia eta informazioaren komunikazioa, ahoz zein idatziz.
3. Ideia eta teknika matematikoak erabiltzea.
4. Kultur interpretazioak erabiltzea.

JARRERAZKOAK:

5. Arazoak konpontzea
6. Teknologia erabiltzea.
7. Jarreraren planak egitea eta haiek antolatzea.
8. Beste batzuekin lan egitea eta taldean lan egitea.

Iturria: *Putting general education to work: the key competencies report*. Australian Education Council. Melbourne 1992

Zeharkako gaitasunak derrigorrezko aurre-hezkuntzara gehitzen ari dira herrialde horretako estatu guztietan, eta unibertsitate gehienek gaitasun berri hauek sartu dituzte beren hezkuntza-egitasmoetan.

Gaitasun horien garrantzia argi eta garbi azaltzen da XXI. menderako Adelaidako Aitorpenean²⁰ finkatu ziren helburu estratagikoetan. Aitorpen horretako lehen puntuan (“hezkuntzak ahal denik eta gehien garatu behar ditu ikasle guztien talentuak eta gaitasunak”) zehazten dira, hain zuzen, ikasleek eskuratu behar dituzten gaitasunak:

- Arazoak aztertzeko eta konpontzeko gaitasuna eta trebetasuna, eta ideiak eta informazioa komunikatzeko abildadea, jardueren plangintza eta antolakuntzarako abilezia eta beste kide batzuekin aritzekoa.
- Konfiantza, optimismoa, autoestimua eta konpromiso pertsonala bikaintasuna lortzeko asmoarekin, horixe hartuz beren familiako, gizarteko eta laneko bizitzarako indartzat.
- Lanarekin eta lan-munduaren inguruarekin zerikusi duten gaitasunak, lanbide-aukerak eta ibilbideak, hala nola lanbide-prestakuntza eta heziketarako jarrera baikorrak, etengabeko prestakuntza, enplegua eta bizitza osorako irakaskuntza.
- Konfiantza, kreatibitatea eta teknologia berriak modu eraginkorrean erabiltzea, batez ere informazioaren eta komuni-

Zeharkako gaitasunak derrigorrezko aurre-hezkuntzara gehitzen ari dira herrialde horretako estatu guztietan, eta unibertsitate gehienek gaitasun berri hauek sartu dituzte beren hezkuntza-egitasmoetan

20. Irakaskuntza, Enplegua, Prestakuntza eta Gazteriaren Ministerio Kontseilua – 1999.

kazioaren teknologia, eta teknologia horiek gizartean duten eragina ulertzea.

Txosten horrek, halaber, adierazten du gaitasunek ahal denik eta malgutasun eta moldagaitasunik handienerako aukera eman behar dutela etorkizunean. Alabaina, azpimarratu beharra dago Australiako ereduaren definitzen diren zeharkako gaitasunek ez dituztela ukitzen gai pertsonal eta pertsona artekoak²¹, beste herrialde batzuetako heziketa- eta prestakuntza-sistemetan gai horiek ukitzen badituzte ere.

Egoera hori, hala ere, gaur egun berraztertzen ari dira, eta sarri kaleratzen dira ikerlanak, Australiako heziketa esparruaren kontzeptua berriro formulatu eta zabaldu behar dela esaten dutenak.

GAITASUN-GAKOAK: PRESTAKUNTZA- ETA IKUSKARITZA-BALIABIDEAK LAN-ZENTROETAN

1995. urtean, Prestakuntzaren eta Hezkuntzaren Koordinaziorako Departamentuak (gaur egun Heziketa eta Prestakuntza Ministerioa) zenbait proiektu finantzatu zituen, Zeharkako Gaitasunen (Gaitasun-Gakoak) Programa Nazionaleko eskolatan, prestakuntza-sisteman eta enpresetan zeharkako gaitasunak sartzen laguntzeko.

Jarduera horietan oinarrituz, lan-zentroetako hezitzaile eta ikuskatzaileei laguntzeko materiala (erraz erabiltzekoa) ematea erabaki zen, horiei gaitasun hauek beren prestakuntza-jardueretara gehitzen laguntzeko.

Ikerleek 12 enprekin (industria eta zerbitzuak) lan egin zuten, 5 ikuspegi garatzeko eta egokitzeko eta horiek prestakuntza hobetzera bideratzeko, zeharkako gaitasunak beren irakaskuntza helburuetara integratzearen bidez.

Azken produktu bezala, prestakuntza ikuspegi bakoitzeko kasuen informazio eta analisirako kit bat egin zuten. Kit hori jada probatu da tamaina guztietako enpresetan, eta emaitzak oso begi onez ikusi dituzte ikertzaileek zein prestatzaileek.

2.5. EREDU BAT ERAIKITZEN: EUSKAL HERRIKO KASUA

Atal honetan aztertuko den kasuak Euskal Herrian zeharkako gaitasunak heziketa-sistemara gehitzeko burutu diren jarduerak aipatzen ditu. Hemen emango diren iritziak Koalifikazioen Euskal Institutuko (IVAC-KEI) zuzendari Javier Mardones jn.ak egindako lan batetik hartutako zatiak dira.

21. Zentzu horretan, Mayer txostenak zenbait elementu eskaintzen ditu "balore eta jarrerak" kentzera behartu duten arrazoiei buruz. (Mayer 1992).

2.5.1. Zeharkako gaitasunei buruzko ikuspegia eta jarduerak Euskal Herrian

Gai hau aztertzerakoan benetan harrigarria gertatzen da gaitasun-multzo bat definitzeko erabiltzen den adjektibo pila. Gaitasun horiek, bestalde, identifikatu, eskuratu eta herritarren esku jarri beharreko gaitasunak dira, teknologia eta produkzioaren egungo aldaketei aurre egin ahal izateko.

Izatez, aditu batzuen ustez arazoa gaitasun-gako batzuk identifikatzea da, edo beste batzuek *funtsezkoak* deitzen dietenak, edo *nuklearrak* edo *transferigarriak* deitzen dietenak, edota beste hainbat eta hainbat izenez ezagutzen direnak.

Premiazkoa da aztertzea, izena alde batera utziz, ea termino horiekin gauza bera adierazten den edo ez; hau da, ea izendapen guztiek esanahi bera duten. Askotan deitura desberdina kontzeptu bera pertsona desberdinek itzuli dutelako sortzen da, itzultzaile bakoitzak hitz desberdina aukeratu duelako; beste kasu batzuetan, desberdintasuna proiektu diferenteetan erabiltzeak ekartzen du, hitz “berritzaila” erabili nahi izateak. Ez dira kezkarriak erabilera modu horiek guztiak. Ordena pixka bat jartzea baino ez da behar.

Alabaina, garbi eta argi eduki behar da zenbait kasutan erabiltzen diren hitz desberdinek kontzeptu eta xede desberdinak adierazten dituztela. Aldakiak ñabardura hutsa izatetik diferentzia esanguratsuetaraino iristen dira.

Hori guztia kontuan izanik, behar-beharrezkotzat jotzen da gai honi buruz Euskal Herrian dagoen irizpidea ezagutzea. Hala, lan honetan, irakurleari arazoan kokatzen eta deitura desberdinak erabiltzeak sortzen duen arazoa hobeto ulertzen laguntzeko hausnarketa batzuk gehitu dira; azken finean Erkidego honetako jarduera hobeto ulertzen laguntzeko baino ez.

LEHEN APUNTEA:

“Trebetasuna” edo “gaitasuna” da hizpide? Horixe da benetako gakoa. Euskal Herrian trebetasunetaz hitz egiten denean, *lanean ari diren pertsonengandik espero diren emaitzak* aipatzen dira. Gaitasunetaz hitz egiten denean *pertsonek lehiakorrek izateko eduki behar dituzten ezagupenak edo gaitasunak (potentzialtasunak)* aipatzen dira.

A priori, esan behar da, txanpon beraren bi aurpegiak direla. Bada egia nolabait, baina garrantzitsua da ulertzea gaitasun bezala finkaturik, horiek prestakuntzaren emaitza eta arautu gabeko ikasketen onarpen bezala lor daitezkeela, edota bien konbinazioz; nolana ere gaitasun bezala finkatzen direnean, alde aurreko prestakuntza bat aipatzen da.

“Eskuduntza” edo
“gaitasuna” da hizpide?
Horixe da benetako
gakoa. Euskal Herrian
gaitasunetaz hitz
egiten denean, lanean
ari diren
pertsonengandik
espero diren emaitzak
aipatzen dira.
Gaitasunetaz hitz
egiten denean
pertsonek lehiakorrek
izateko eduki behar
dituzten jakintza eta
gaitasunak
(potentzialtasunak)
aipatzen dira

BIGARREN APUNTEA:

Gure iritziz, 80ko hamarkadaren erdialdera hasi zen gaitasun batzuen premia aurreko deitura batzuekin esploratzen eta definitzen.

Izatez, garai haietatik hona askoz ere garbiago ikusten dira erakunde eta teknologiaren aldaketak sektore ekonomiko desberdinetako produkzio-prozesuetan. Zehazteko, garai horietan hasi zen atzetan aldaketen azkartasuna eta langileek, gizonezkoek zein emakumezkoek, aldaketa horiei erantzun egoki bat eman beharra.

Aldaketa horien ondorioz lanpostuen edukia ere aldatzen ari zela ikusi zen. Ordura arte lanpostu bakoitzean ohikoak ziren jardueren gain beste batzuk gehitu behar ziren, beste izaera batekoak gainera, adibidez: ekimena, erantzukizuna, talde-lana, eta abar.

Gainera, aldaketa horietan adierazgarrienetako bat izan zen Informazio eta Komunikazioaren Teknologia Berriak onartu beharra eta horrekin batera lanpostu bateko ohiko jardueretara gehitu behar izan ziren aldaketa garrantzitsuak.

Hala, bada, horren guztiaren ondorioz honako galdera egin beharra sortzen da: zer behar du pertsona batek lehiakortzat onartua izan dadin? Beste era batera esanda: produkzioaren testuinguru ekonomiko aldakorrean, zer-nolako gaitasunak eduki behar ditu pertsona batek, konfiantza osoz, gaitasunak dituela esateko?

Hamarkada hartako espezialista adituek, hala nola gai hauetan abangoardian ibili ziren herrialdeek, bat datoz gaitasun hauek gaitasun-gakotzat identifikatzerakoan.

Laurogeita hamarreko hamarkadan eman zituen lehen urratsak Koalifikazioen Euskal Institutuak (IVAC-KEI), hain zuzen ere, gaitasun-mota hauek identifikatu beharrarekin. Gaitasun hauek beren gaitasun teknikoak laneko egoera eta testuinguru anitzetan erabiltzeko gaitzen dituzte pertsonak; eta horiek, modu horretara, lan-merkatuaren etorkizuneko gorabeheretan erantzuteko prest egoten dira.

Erraz ikus daiteke gaitasun horiek daukaten garrantzia, Euskal Herrirako finkatu zen *lanbide-gaitasunaren* kontzeptua aztertzen bada. Hala, pertsona bat lehiakorra da ohiko gaitasun teknikoez gain lankidetzarako eta talde-lanareko gaitasunak baditu, berari dagokion mailan antolaketarako gaitasunak baditu edota arazoan aurrean erantzunak bilatzeko gaitasuna²² badu.

22. Gai honetaz gehiago sakontzeko, ikus “Sistema de Cualificaciones Profesionales Para el País Vasco” Vitoria-Gasteiz 1999. Seguraski, datorren urtearen hasierarako gaitasunei buruzko kontzeptua zabaldu egingo da ingurugiroaren babes eta begirunerako gaitasunekin, horiek onartzea ezinbestekotzat jotzen delako, nahiz eta inplizituki gaitasun teknikoen barruan sartu.

Hala, bada, horren guztiaren ondorioz honako galdera egin beharra sortzen da: zer behar du pertsona batek lehiakortzat onartua izan dadin? Beste era batera esanda: produkzioaren testuinguru ekonomiko aldakorrean, zer-nolako gaitasunak eduki behar ditu pertsona batek, konfiantza osoz, gaitasunak dituela esateko?

Azken batean, Euskal Herrian gaitasun-gako batzuk zehaztu dira gaitasun maila bakoitzerako, hala nola²³:

- Harreman eta komunikazio jariakorra izatea lanaren inguruan ezagutzen dituen lankideekin edota edozeinekin.
- Norbere mailan, aitzindari izatea.
- Arazoetan erabakiak hartzea eta horiek konpontzea.
- Lanpostuan segurtasunez jardutea.

Nolanahi ere, gaitasun horiek bi alorren inguruan metatu dira, hots: *Lanaren inguruko harremanak (lehen hiru gaitasunak hartzen dituen) eta laneko segurtasuna (lanpostu bakoitzerako eskatzen den segurtasunerako gaitasuna)*, lanbide gaitasun guztietan sartzen dena. Hortaz, zeharkakotasun-jitea daukate. Hori dela eta, Euskal Herrian gaitasun horiei, beste herrialde eta foro batzuetan gaitasun-gako deitzen bazaie ere, zeharkako gaitasunak deitzen zaizkie.

- Gaur egun, garapen-fase bete-betean daude lehen alorretan (Lanaren inguruko harremanak) zerikusi duten zenbait proiektu:
- Gai honetaz beste herrialde batzuetan lortu diren emaitzeekin azterketa konparatua egitea. Ulertzekoa da beste gaitasun berri bat onartu beharko dela: “Ikasten ikastea”.
- Alor desberdinetan banandu edo ez ebaluatzea, gaur egun gaitasun guztiak alor bakar batean metatzen direlako eta, ondorioz, horren aurreko heziketa-erantzuna modulu baka-rrekoa izatean bere garapenak arazoak sortzen dituelako. Geroz eta indar gehiago hartzen ari da bi prestakuntza modulu erabiltzea, eta ondorioz, gaitasunak ere bi alorretan multzokatu beharra.
- Gaitasun hauen kokapena berriro aztertzea. Hau da, gaur egun gaitasun bakoitza zein alorretan kokatzen den aztertu behar da. Pertsonak bere gaitasunen testuinguruan kokatzea da asmoa. Alabaina, gai honetan esperientzia handi-goa duten herrialdeetan egindako lanen ondorioz eta behar den adostasunaz, oinarrizko gaitasunak direla erabakitzen bada, aipatu alorrean kokatuko dira eta ez dira gaitasun bakoitzean zeharkako gaitasuntzat joko.

Gaitasun horiek bi alorren inguruan metatu dira, hots: Lanaren inguruko harremanak (lehen hiru gaitasunak hartzen dituen) eta laneko segurtasuna (lanpostu bakoitzerako eskatzen den segurtasunerako gaitasuna), lanbide gaitasun guztietan sartzen dena. Hortaz, zeharkakotasun jitea daukate.

23. Zerrendan ez da agertzen laster gehitu beharko den gaitasun bat, hau da: “ikasten ikastea”.

HIRUGARREN APUNTEA:

Berrikiago (90ko hamarkada hasita), eztabaida sakona piztu zen, Heziketa-Prestakuntza ez Ofizialeko Sistemak malgotu beharri buruz.

Izatez, eta Europako Batasunean Jakintzaren Gizartea eraiki nahi izateak ekarri dituen aldakuntzen ondorioz, pertsonentzat jakintza areagotzeko eta irisgarriago izateko baliabideak jartzeko premia ikusi da. Hori aztertu ondoren, prestakuntza-sistemen zurruntasuna atzetan da, horiek ez dutela pertsonen garapena eta prestakuntzarako gauza handirik laguntzen, eta gainera, batzuetan gizarte-bazterketa-
ren arrazoi direla.

Eztabaida horren haritik, oso proiektu garrantzitsuak sortu ziren, hala nola: etengabeko prestakuntza benetakoa izatea ekarriko duen sistema bat jartzea; ikasketa formalak eta informalak atzemateko baliabideak finkatzea; kultura digitala lortzea (e-learning-en aurreikusten diren estrategia eta proiektuen oinarria), zabala gainera, pertsona bakoitzaren baliabideen arabera eskuragarri egon daitezken prestakuntza-sistemak eratzeko modukoa; eta, garrantzitsua baita ere, beste herrialde batzuetako hezkuntza/prestakuntza sistemetara iristeko bide errazagoak bilatzea, gizarte-bazterketa ekiditeko antidoto bezala.

Proiektu horientzat konponbideak bilatzeko ahaleginaren emaitza bezala, zenbait strategiaren azterketari ekin zaio eta ondorioz pertsonak sistema formaletara eta, ondorioz, prestakuntza-ibilbide ofizialek iristeko behar diren gaitasunen azterlanari heldu zaio. Prozesu hori guztia, motibatze asmoa duena, pertsonak jada lortu dituzten gaitasunak (nola lortu dutena alde batera utziz) onartzen eta ziurtatzen hasiko litzateke.

Testuinguru horretan, oso interesgarria da eta gainera aurrerapauso handia da Europako Batzordeak irakaskuntza etengabeari buruz 2000ko azaroan argitaratu zuen Memoranduma. Horren lehen mezuak irakaskuntza etengabea eraginkor bihurtu beharra aipatzen du eta, azken finean, etorkizuneko Jakintzaren Gizartea indartu beharra. Era beran, oinarritzko alor horietako batzuetarako (batez ere Informazio eta Komunikaziorako Teknologia Berriekin erlazionatuei dagokienez) Europa mailako ziurtagiri bat eratu beharra ere aipatzen da.

Gerora Bartzelonan eratuko zen Europako Batzordeari eskainitako ekarpen bezala Bruselak eman zuen azken Irizpenean (2001eko azaroa), ikaskuntza etengaberako Europako alorrari buruzkoan, alegia,

Prozesu hori guztia, motibatze asmoa duena, pertsonak jada lortu dituzten gaitasunak (nola lortu dutena alde batera utziz) onartzetik eta ziurtatzetik hasiko litzateke

ez da aurrerapenik ikusten ez Europak *basic skill* deitzen dion gaian ez ziurtagirien gaian.

Beraz, eztabaidak zalantza asko erakusten du. Hala, basic skill hitzaren itzulpen zehatz batek oinarrizko trebakuntzaz hitz egitea eskatzen du, baina, bestalde, foro eta eztabaidaguneetan oinarrizko gaitasunetaz hitz egiten da. Definizioa zehazteko eztabaidekin argituko dira zalantzak.

Euskal Herria ez dago kanpo eztabaida horietatik. Izatez, sektore-
etako gaitasunak finkatu ondoren, Katalogo Modular bat definitzeko lanari ekin zaio.

Katalogo Modularra (prestakuntza-modulu multzoa²⁴) prestakuntza-zentroei gaitasun multzoa osatzen duten abildadeak lortzeko behar diren heziketa-jarduerak eta programak definitzen laguntzeko tresna da. Bada, ondorioz, zenbait modulu finkatu dira maila bakoitzean; horiei oinarriak edo oinarrizkoak deitzen zaie. Hauek dira:

- Komunikazioa.
- Adierazpen numerikoa eta espaziala.
- Informazio eta komunikaziorako teknologiak.
- Zientzia-teknologia.

Horren helburuak dira, alde batetik, oinarrizko prestakuntzarik ez dutenek maila desberdinetako prestakuntza teknikoari aprobetxamendu onez helduko diotela bermatzea, eta bestetik, hori gainditzeak ordezeko eraginak izan ditzakeela heziketa-prestakuntza ofizialeko sisteman matrikulatu ahal izateko. Azkenik, definizioaren azpian memorandum horretan aipatzen den Europako ziurtagirirako oinarrizko prestakuntzaren ideia datza.

Aldi berean gaitasun-mota hauekin erlazionaturiko zenbait proiektu burutzen ari dira, adibidez:

- Beste herrialde batzuek garatzen ari diren antzeko proiektuen jarraipena egiten ari dira, Euskal Herrian finkatu diren oinarrizko ahalmenak oinarrizko gaitasun bihur daitezten. Deskribapen berri honekin gaitasun berri hori eskuratzea ahalbideratzen da eta, ondorioz, horren etorkizuneko ziurtagiria egia bihurtzea, irakaskuntza informaletan egindako ikasketa onartzearen bidez.
- Hizkuntzei eman behar zaien tratamendua aztertzen ari dira, hala nola ikusten hizkuntzen gaitasun hori nola sar daitekeen oinarrizko gaitasunen zerrendan.

24. Gai honetaz gehiago sakontzeko ikus "Catálogo Modular Integrado de Formación asociado al Sistema de Cualificaciones" Vitoria-Gasteiz. 2000

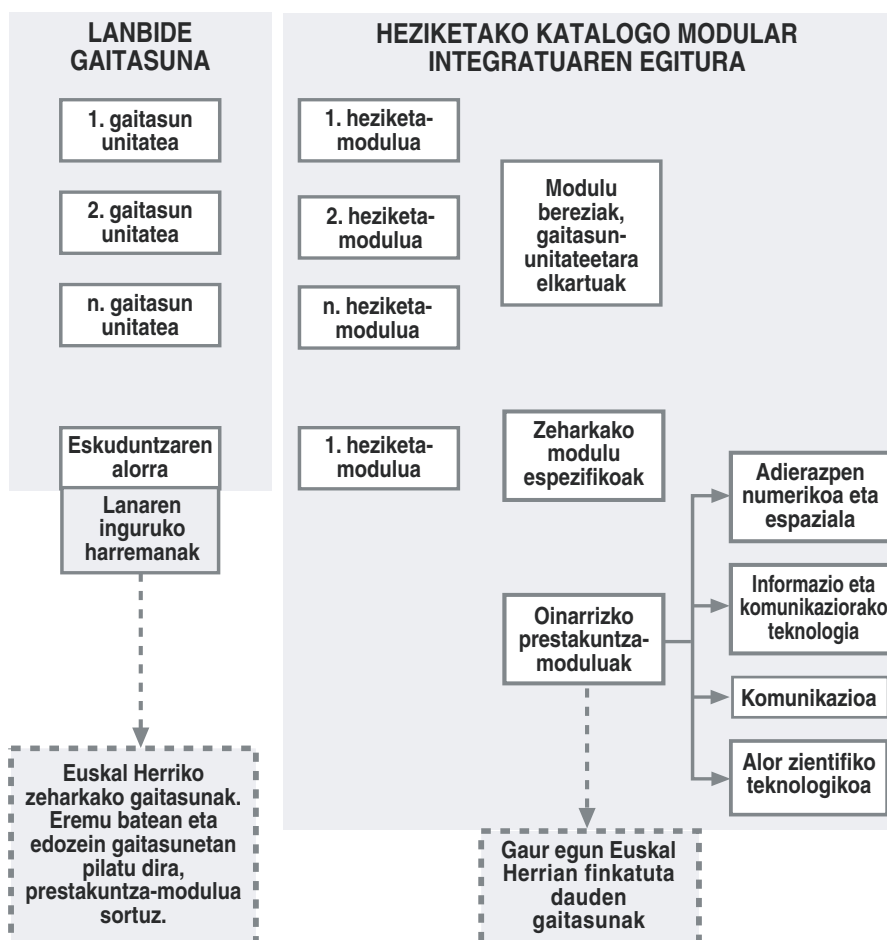
Horren helburuak dira, alde batetik, oinarrizko prestakuntzarik ez dutenei maila desberdinetako prestakuntza teknikoari aprobetxamendu onez helduko diotela bermatzea, eta bestetik, hori gainditzeak ordezeko eraginak izan ditzakeela heziketa-prestakuntza ofizialeko sisteman matrikulatu ahal izateko

Azken finean, nabaria da zeharkako gaitasunen alorrean Euskal Herria egiten ari den ahalegina. Arazoari aurre egiteaz gain, helburu batzuekin bat jardun da, printzipio batzuk finkatuz eta produktu batzuk lortuz. Nolanahi ere, oraindik handia da egitekoa. Besteak beste, gai honetan Europako Batasunak hartu duen erabakia bera. Hala, ikasketa iraunkorrari buruz (oinarrizko gaitasunak identifikatzea) Memorandumeko lehen helburuari gorputza eman beharko zaio. Ikusitako guztiak adierazten duenez, badirudi, Bartzelonako bileran (2002ko udaberrian) hartuko direla behin betiko erabakiak. Bilera horretan eratuko diren eztabaidaguneetan gure ahots apala ere entzuteko modurik izango ahal dugu!

Zorionez Euskal Herria oso leku onean dago hartzen diren erabakietara bere aletxoa gehitzeko eta modu horretara bere lanak

7. grafikoa

LABURPEN TAULA



Nabaria da zeharkako gaitasunen alorrean Euskal Herria egiten ari den ahalegina. Arazoari aurre egiteaz gain, helburu batzuen atzetik jardun du, printzipio batzuk finkatu ditu eta produktu batzuk lortu ditu.

*3. Zeharkako gaitasunei
buruzko eztabaida: zenbait
alderdi erabakigarri*

3. Zeharkako gaitasunei buruzko eztabaida: zenbait alderdi erabakigarri

Hona arte, zeharkako gaitasunen garapen-oinarrien arrazoiak eman dira, hala nola horien garrantzia eta bilakiera. Alabaina, bai gaitasun horiek areagotu dituzten zenbait herrialdeetan bai garapen horiei dagokionez maila apalagoko fasean dauden beste eremu batzuetan, ahots kritikoak atera dira, funtsezkotzat jotzen diren hiru alderdi hauei buruzko eztabaida eskatuz: gaitasunei buruzko kontzeptualizazioa, gaitasunak eskuratzea eta horiek ebaluatzea.

Bai gaitasun horiek areagotu dituzten zenbait herrialdeetan bai garapen horiei dagokionez maila apalagoko fasean dauden beste eremu batzuetan, ahots kritikoak atera dira, funtsezkotzat jotzen diren hiru alderdi hauei buruzko eztabaida eskatuz: gaitasunei buruzko kontzeptualizazioa, gaitasunak eskuratzea eta horiek ebaluatzea

3.1. KONTZEPUTUALIZAZIOAREN ARAZOA

Zeharkako gaitasunak aztertzerakoan sortzen den arazorik nagusienetakoa da gaitasun horiei buruzko kontzeptualizazioarena, coaderno honetako lehen kapituluaren adierazi den bezala.

Joera kontzeptualei buruz eta horien edukiei buruz jada eman den ikuspegiaren arabera, arazo hau gutxiengo irizpide komunitaria iristeko eta horien bidez zeharkako gaitasunei buruzko analisi konparatu eta homogeneoak egiteko baino ez da planteatzen.

Kontzeptu- eta garapen-aniztasun horren adibide bat emateko, ondorengo taulan gure inguru hurbileneko herrialde batzuetan erabiltzen dituzten terminoak eskaintzen dira.

HERRIALDEA	DEITURA
Estatu Batuak	Necessary skills (beharrezko gaitasunak)
Kanada	Compétences essentielles (funtsezko gaitasunak)
Australia	Key-generic competences (gaitasun-gakoak)
Erresuma Batua	Key-Core skills (gaitasun gakoak/nuklearrak)
Frantzia	Compétences Transversales/Jarrerazkoak
Italia	Sapere Essere (izaten jakitea)
Alemania	SchiJsselqualificationen (gaitasun-gakoa)
Danimarka	Proces uafhaengige Kvalifikationer (prozesuz kanpoko gaitasunak)
Portugal	Abildadeak-Compétences chaves
Irlanda	Personal effectiveness (jarrera auto-antolatzailea)
Espania	Cualificaciones/competencias transversales o clave (Gaitasunak/zeharkako gaitasunak edo gaitasun-gakoak)
Euskal Herria	Gaitasun-gakoak

3.2. ZEHARKAKO GAITASUNAK ESKURATZEKO ETA TRANSMITITZEKO ARAZOA

Zeharkako gaitasunak hitzaren menpean biltzen diren errealitateen heterogeneotasunak maila desberdinetara eramanez gaitasun horiek eskuratzeko eta transmititzeko eztabaidak; hona horietako batzuk:

- Alde batetik, Erresuma Batuan edo Australian inplementatu diren ereduetan sartu diren zeharkako gaitasunak daude. Herrialde horietan gaitasun horiek izaera instrumentala hartu dute eta gainera baztertu egin dituzte ezaugarri eta balore pertsonal gehienak; gaitasunak irakasteak eta eskuratzeko ez dute arazo handirik sortzen –batez ere kalkularekin, komunikazioarekin eta informatikarekin zerikusi dutenak-, hain zuzen, gaitasun horien edukia mugatuta dagoelako.
- Aitzitik, joera pragmatikoa horren aurrean, beste eredu batzuetan eraikitako zeharkako gaitasunak –adibidez, Estatu Batuetan edo Kanadan- jite zabalagoa eta globalagoa dute eta barnean hartzen dituzte oinarritzko gaitasunak, ezaugarri pertsonalak, baloreak eta printzipioak... Eredu horietan, indar handia hartu du gaitasun horiek irakaskuntzan sartzeko dauden zailtasunen edo ezintasunen eztabaidak.

Hala eta guztiz ere, eredu britainiarrean eta australiarrean oraindik konponbiderik ikusten ez den arazo-kopuru esanguratsua atzeman da; arazo horiek zeharkako gaitasunak bai lanbide-prestakuntzako bai irakaskuntzako eta lantokietako heziketa-estrategietan arrakastaz integratzeari buruzkoak dira.

Zeharkako gaitasunak hitzaren baitan biltzen diren errealitateak era askotakoak badira ere, heziketa- eta ikasketak-estrategietan zeharkako gaitasunak modu arrakastatsuan sartu beharri buruz sortu diren arazoak –oraindik konpontzeke daudenak, gainera– adierazgarriak dira oso

ZEHARKAKO GAITASUNA ESKURATZEAREN ADIBIDEA

"Arazoen ikuspegi orokorra" gaitasunari dagokionez, bi estrategia-mota azpimarratuko ditugu, biak bat datozenak aipatu gaitasunean inplizituki datozen momentu eta operazioekin:

- Arazo baten osagaiak identifikatzeko estrategiak eta
- Osagai horien arteko erlazioak definitzeko estrategiak, arazoa beharrezko zorrotasunaz diagnostikatu ahal izateko.

Egia da pertsona batzuek beste batzuek baino abildade handiagoak erakusten dituztela eginkizun baterako edo besterako, betiere erabilera, ohitura eta, gehienbat, ordeko ikasketaren arabera; alabaina, edozein pertsonaren jarduerak bermea eskaintzen du bakar-bakarrik bi estratejiak batera eramaten direnean, nahiz eta gure kontzientzia horretaz ez ohartu.

Batzuetan gaitasun batean ordezeko ikasketak eragin handia duela esaten dugu; kasu orietan irakaslea bera eta, batez ere, berak maneiatzen dituen arazo eta egoera izaten dira subjektuaren “mentalitate” analitikoak edo globala eratzten eta potentziazten dutenak. Ikasleari ondo zehaztutako arazoak eta egoerak emateko irakaslearen ahaleginak datu konkretu ugarietan, gertaera partikularretan eta ondoz ondoko prozeduretan oinarritzeak, sarritan, egoeraren edo arazoaren ikuspegi orokorra galtzea dakar; beste batzuetan, ikasleari beti egoera eta arazo ondo definitu eta egituratuak emateko irakaslearen joerak subjektuak arazoa “ikusteko” zeukan abildadea ahultzen du.

Horren ondorioz, beste kontsidero batzuk egin beharko genituzke, ikasleari ohiz aurrean jartzen dizkiogun arazo eta egoerei buruz; azken finean, egoera eta arazo algoritmiakoak eta sinpleak dira, konpontzeko aplikazio aritmetiko edo algebraikoa baino behar ez dutenak, eta nolana ere aplikazio numeriko bat; batzuek horretan aurkitzen dute ikasle berri eta aditu baten artean ikusten den diferentzia arazo beraren aurrean, lehena egoera sinple eta algoritmikoetan mugitzen da, hartarako ohituta dagoelako, ez du arazoa “ikusten”.

Gaitasun hau sustatzeko metodo konkretu bezala, honakoak aipatuko ditugu: kasuen analisia, plangintzaren jolasa eta rolen jolasa; horietan guztietan subjektuak arazoaren ikuspegi orokorra atera behar du eta arazo batek erakuts ditzakeen analisi-ikuspegi desberdinak identifikatu.

Iturria: *Estrategias para la adquisición y desarrollo de competencias*. García del Dujo, A. Salamancako Unibertsitatea

Erresuma Batuan egindako ikerlan batek, *National Skills Task Force-ek* honako ondorioak atera ditu: *oraindik badirudi nahastea dagoela zeharkako gaitasunak garatzeko metodorik onenari buruz* (NSTF 2000). Australian, fase gidarian zehar egindako analisiak, zeharkako gaitasunen garapenerako egindakoak, alegia, prestakuntzapaketeak areagotzerakoan sortutako arazo batzuk azpimarratu ditu (Jasinski 1996, Downs 1997, Down 2000).

Konpondu gabeko arazoaren iritzi hori ageri da Delors eta Draxler-ek OCDEren DeSeCo proiektuko adituek egindako dokumentuei erantsitako iruzkinetan:

“... lau dokumentuak berretsi egiten dute gaitasunak nola eskuratu behar denari buruz jada badakiguna, eta dakiguna gustatuko litzaigukeena baino txikiagoa da, eta nola irakats daitekeenari buruz ez dakiguna are handiagoa da”. (OCDE, 1999).

Berriki egin diren azterlan batzuek, halaber, gaitasun hauen garapenerako prestakuntza-ibilbide anitzak finkatzeko premia adierazten dute, betiere kontuan izanik lan eta sektore desberdinetako kulturetan

Berriki egin diren azterlan batzuek, halaber, gaitasun hauen garapenerako prestakuntza-ibilbide anitzak finkatzeko premia adierazten dute, betiere kontuan izanik lan eta sektore desberdinetako kulturetan sortu direla

sortu direla. Errealitate horrek adierazten duenez prestakuntza-ibilbi-
de batzuetan zeharkako gaitasunak beste gaitasun batzuk baino adie-
razgarriagoak izaten dira. (Mulcahy & James 2000, Penn 2999).

IKASLEARENGAN OINARRITUTAKO IKASKUNTZAN ERABILTZEN DIREN ESTRATEGIA BATZUK

- **Benetako arazoak konpontzea:** ikasleari bere bizitzako arazoak planteatzen bazaizkio, ikasle hori motibatu egingo da eta jakintza eskuratzeko aukera emango dioten dimentsio berrietan sartuko da. Arazoek ez dute zertan jite teknikokoak izan behar, giza ezaugarrikoak edota gizartekoak ere izan daitezke. Arazoak konpontzeak ikasleak pentsatzera behartzen ditu, zalantzak mahairatzera eta informazioa bilatzera. Jakintza lortzea, modu horretara, helburu bat lortzeko baliabide bihurtzen da, azterketa bat gainditzeko helburua izan beharrean.
- **Lanak egitea:** ikasleak lotuak sentitzen dira proiektu batean lan egiten dutenean, beren esperimenduak diseinatzen dituztenean, arazoak aztertzen dituztenean eta beren ikasketei buruz hausnartu behar dutenean.
- **Teoria-ikasketak:** ikaslearengan oinarritzen diren irakaskuntza-estrategiei begira, teoriako klaseak irakasle eta ikasleen arteko harreman-ordutzat jotzen dira. Uste da klase horien zati handi bat ikasketa-prozesuak elikatzeko aprobetxa daitezkeela, era baikorrean eztabaidatzeko, eta abarretarako.
- **Informazio eta komunikaziorako teknologia berriak erabiltzea:** geroz eta software pakete gehiago dago ikasleei beren ulermena zabaltzen laguntzeko eta erronka handiagoak jartzeko, ebaluazio-metodo eta guzti. Halaber, ikasleek beren esperientziak eta ahaleginak elkarrekin trukatzeko aukera ematen dutenak ere badaude; beste batzuek irakasleengana jo aurretik zalantzak argitzeko balio dute. Sistema batzuek NTICak erabili dituzte "arazoak konpontzeko" ikuspegi batzuen aplikazioan, eta horien emaitzek garbi utzi dutenez, gaitasun handia dute zeharkako gaitasunen garapena sustatzeko.
- **Talde-lana:** gehien erabiltzen den estrategietakoa bat da hau, ez delako izatez ikasteko modu eraginkor hutsa; taldean lan egiteko gaitasuna funtsezkoa eta premiazkoa da pertsona gehienentzat, bai lanean bai familiako edo eguneroko bizitzan. Ikasteko modu eraginkorra bada ere, irakasleak konbinatu egin behar ditu prozesuko gaitasunen irakaskuntza eta ikasturteko gaien edukia.

Ryan (1997), Hager, Moy eta Gonczi (1997), Jasinski (1996) eta
Downs (1997) bezalako adituek zeharkako gaitasunak lanbide-
heziketan eta lantokiko ikasketan duten eragina baloratu dute.

Hala, Ryan-ek dioenez, zeharkako gaitasunak ikasleen ikaske-
tak hobetzeko baliabide eraginkorrak eraikitzeke indarra dute.
Uste du interes handiko ikasgaiak atera daitezkeela, adibidez: ikas-
keta aktiboragoko teknika berriak gehitzea, ikaslearen ustez
garrantzi handia duten testuinguruak aurkeztu ahal izatea, eduki

eta prozesuei buruzko edukiaren gainean hausnartzeko premia eta bizitza osoan zehar ikasteko gaitasunak sustatzea.

Hager, Moy eta Gonzci-k bestalde adierazten dute harreman estua dagoela zeharkako gaitasunen garapenaren eta honakoen artean:

- Adinekoen ikasketa-printzipioak.
- Irakaskuntza eta prestakuntzarako teknologien aurrerapenak.
- Irakaskuntzaren ikuspegi holistikoak.
- Arazoak konpontzean oinarritzen den irakaskuntza.
- Bizitza osoan zehar ikasteko gaitasuna.
- Nola eta zergatik ikastea eta egoera berriak arakatzea (zer gertatuko litzateke, zera eginez gero?), gertakizunak ikas-tera mugatu gabe.
- Ikaslearen hausnarketa, ikasketa-esperientziak ebaluatzea eta egituratzea.
- Ikaslearengan oinarritzen diren ikuspegi aktiboak eta kooperaziozkoak.
- Irakasle eta ikasleek rol asko onartzea.

Hausnarketa horiek guztiek zeharkako gaitasunak eskola eta heziketa-zentroetako praktika ontzat jo daitezkeenekin erlazionatzen badituzte ere, beste alderdi batzuek adierazten dutenez, kontu handiz ibili behar da heziketa-plangintzak antolatzerakoan:

- Downs-ek (1997) adierazten duenez, zeharkako gaitasunen gaineko sentsibilizazioa, ulerkuntza, aplikazioa eta integrazioa gaur egun mugatuta dago lanbide-heziketako zentro eta erakundeetako pertsonalarekin.
- Ikerlari horrek adierazten duenez, zeharkako gaitasunak praktika ontzat hartzea zabaldua dago, eta badirudi jokaera hori ez dela oso mesedegarria. Gai honetan bat dator Jasinski-rekin (1996).
- Jasinski-k adierazten duenez, ordea, nahiz eta egungo prestakuntza-praktikek zeharkako gaitasunak hartu beren baitan, noizbehinka eta aurreikusitako gabe, dauden daudenean hartzen dituzte, ad hoc, alegia, ez modu sistematiko eta antolatuan.

Bi ikerlari horiek ondorioztatzen dutenez, zenbait aldagaietan oinarriturik, hala nola ikusitako praktika ustekabeetan, behar-beharrezkoa egiten da heziketa-ahalegin handiagoak egitea.

Ryan-ek uste duenez, oso ikasketa interesgarriak atera daitezke, adibidez: irakaskuntzarako teknika berriak, oraingoak baino azkarragoak, onartzea edo erabiltzea, ikaslearentzat oso garrantzitsuak diren testuinguruak aztertzea, eduki eta prozesuei buruz hausnartu beharra, eta gaitasunak sustatzea bizitza osorako ikasgai iraunkor bezala

Herrialde askotan aztertu dute ikaslearengan oinarritutako heziketa-estrategien garrantzia, horiek zeharkako gaitasunei buruzkoak direnean. Hala, Raizen-ek (1994) OCDErako egindako txostenean, gaitasun kognitiboak, metakognitiboak, gizartekoak, kulturakoak eta praktikakoak lortzeko ikasleek jasan behar duten presio ikaragarria azpimarratzen da, hala nola horrek heziketa/prestakuntzara eta horiek emateko prozesuetara dakarren kontzeptualizazio berria.

Alabaina, ikerlariek adostasun bat lortu dute, zeharkako gaitasunen integrazioak prestakuntza/heziketa sistemetan daukan eraginari buruz; esan nahi da, integrazioak aldaketa pedagogikoetan eta ikasketa aktiborako estrategietan faktore eragile bezala daukan eraginari buruz bat etorri direla.

3.3. EBALUAZIOAREN ARAZOA

Zeharkako gaitasunak aztertzerakoan eta horiek heziketa-sistemetara gehitzerakoan eztabaida gairik garrantzitsuenetako batek horien ebaluazioari buruzko aipamena egiten du. Nahiko hedatuta dago irakasleak gaitasun horiek baloratzeko gai ez direlako ustea, edo ezin izango lituzketela modu fidagarrian baloratu, ez behintzat ebaluazio-sistema garesti batekin ez bada.

Mayer-en²⁵ (Australia, 1992) txostenak, ordea, adierazten duenez, beren izaeratik gaitasunak beren emaitzekin erlazionatuta daudenez, oso zaila izango litzateke izaera pertsonalagoko beste alderdi batzuk ebaluatzea; arazo hori honako baieztapenean ikus daiteke gaitasunei buruz zera esaten duenean: horiek irakaskuntzaz eta prestakuntzaz gara daitezkeen edukiak baino ezin dituzte eduki, hau da, modu sinesgarrian ebalua daitezkeen edukiak eduki behar dituzte bakarrik.

Alabaina, ikerlariek adostasun bat lortu dute, zeharkako gaitasunen integrazioak prestakuntza/heziketa sistemetan daukan eraginari buruz; esan nahi da, integrazioak aldaketa pedagogikoetan eta ikasketa aktiborako estrategietan faktore eragile bezala daukan eraginari buruz bat etorri direla

ZEHARKAKO GAITASUNAK EBALUATZEKO BALIABIDEAK

Zeharkako gaitasunak ebaluatzeko erremintak ugari dira, eta ohiz elkarrekin konbinatuta agertzen dira, hau da, kanpoko ebaluazioak zein auto-ebaluazioak egiteko baliabideak izaten dira, hala nola:

- **Erantzun itxiko galdetegia:** irakasleek sarritan aukera anitzeko eta/edo egia/faltsua erantzuneko galdetegiak erabiltzen dituzte, ikasleek gai jakin batzuei buruz daukaten jakintza neurtzeko. Ohiz galdetegi horietako erantzunak lehiatzailea ez den batek neurtzen ditu, eta balio edo konfiantza maila altua emateko moduan asmatzen dira. Halaber, talde-lana edo komunikazio-gaitasuna neurtzeko ere balio izan ohi dute.

25. Hauxe da herrialde honetan zeharkako gaitasunek alderdi pertsonal eta pertsona artekoak ez jasotzearen arrazoia.

- **Erantzun irekiko galdetegia:** holako galdetegietan lehiatzaileek beraien antolatu behar dituzte galdetegiak. Horiek, berebat, ikasleek egiten dituzten kalkuluak zehaztasunez baloratzeko ere erabil daitezke, azken emaitzak emaitza. Puntuazioa era holistikoan (erantzun osoari irizpide-multzo bat aplikatzen zaio) zein modu analitikoan (erabilitako irizpide bakoitzari puntuazio bat ematen zaio) egin daiteke. Galdetegien tipologia honek lehiatzaileen arrazoibidearen irudia ematen du, eta alderdi hori geroz eta gehiago baloratzen dute ikasteko gaitasuna eta arazoak konpontzeko gaitasuna duten langileak nahi dituzten enpresariak.
- **Jardueraren garapenean oinarritutako ebaluazioa:** sarritan ebaluazio-mota hau “benetako” ebaluaziotzat jotzen da. Lehiatzailearen jarduerako ikuskatzaileak egindako balorazioan oinarritzen da metodo hau. Ohiz zenbait balorazio-irizpide aplikatzen dira, lehiatzailearen gaitasuna demostratzeko. Sistema honek aurreko paragrafoetako sistema guztien mugak gainditzen ditu, lortutako jakintza benetako edo simulatutako egoera batean aplikatzea neurtzen duelako.
- **Portafolioak:** portafolioen bidezko ebaluazioak tradizio handia dauka zenbait lanbidetan eta helburu jakin batez (artistak, arkitektoak...) erabiltzen da. Portafolioak ohiz denbora batean zehar osatzen dira, eta baliabide egokia dira lehiatzaileek gaitasun edo jakintza konkretu bat bereganatu dutela ikusteko. Aurreko paragrafoko sisteman bezala, oso garrantzitsua da prozesu honetan ebaluatzailearen prestakuntza.

Ondoren tipologia honetako gaitasunen ebaluazioa egiteko inplementatu diren lanabesen hiru adibide eskaintzen dira:

3.3.1. Kasua: Erresuma Batua

Herrialde batzuetan, Erresuma batuan adibidez, oso aurreratuta daukate gaitasun hauek neurtzeko ebaluazio-prozesua, lanbide-gaitasunak ebaluatzeko/ziurtatzeko egituran finkatutako irizpideak erabiltzen dituztelako, betiere sistema zeharkako gaitasunen ezauzgarri espezifikoa²⁶ egokituz.

Gaitasun horiek ebaluatzeko zenbait galdetegi idatzi erabiltzen dira, beste leku batzuetako (kanpoko) pertsonalaren eskutik. Hala lortutako emaitzak *frogen portafolio* batean biltzen dira eta hori ikastegian bertan baloratzeaz gain kanpoko adituek ere neurtzen dute. Gaitasun horietako ziurtagiria lortzeko, lehiatzaileek bi ebaluazioko osagaiak (barrukoak zein kanpokoak) gainditu behar dituzte.

Lehiatzailearen portafolioa artxibo edo karpeta bat izan daiteke, eta horretan jasotzen eta antolatzen dira, gaitasunaren ebaluazioko

Mayer-en txostenak adierazten duenez, beren izaeragatik gaitasunak beren emaitzekin erlazionatuta daudenez, oso zaila izango litzateke izaera pertsonalagoko beste alderdi batzuk ebaluatzea; horiek irakaskuntzaz eta prestakuntzaz gara daitezkeen edukiak baino ezin dituzte eduki, hau da, modu sinesgarrian ebalua daitezkeen edukiak eduki behar dituzte bakarrik

26. Egokitzapen-prozesu hori burutzeko, gaitasun hauek areagotzeko lehen fase baten ondoren, proiektu-gidari bat jarri zen martxan, eta horrek 250 eskola, institutu, prestakuntza-zentro eta enpresetan gaitasunak aplikatuz ateratako informazioa bildu zuen. Ondoren, informazio horretan oinarriturik, gaitasunen alderdi batzuk berriro aztertzeari ekin zioten, ebaluazio-sistemak doitzearren.

probak indize batekin, probak non egin diren jakiteko. Dokumentu gehienak paperean izaten dira, baina beste elementu batzuk ere gehitu daitezke portafoliora, adibidez: bideoak, maketak, argazkiak edota lehiatzaileak ekar dezakeen beste edozein frog.

Kanpoko galdetegiak portafolioetan aurkeztu diren frogak ziurtatzeko izaten dira. 1. eta 2. mailako probak ordu batekoak izaten dira eta erantzun itxiko itemez osatzen dira; horien bidez ebaluatzen da lehiatzaileen jakintza eta ulermena. 3. mailan, galdetegiak 90 minutuko iraupena ematen dute erantzuteko, eta galderek erantzun itxiak eta irekiak izaten dituzte konbinaturik, eta horietan lehiatzaileak jakintza, teknika eta ulermena era guztietako egoeretan aurreratzeko eta aplikatzeko duen gaitasunari ematen zaio garrantzia. Ez dago mugarik lehiatzaileak azterketa hauetara zenbat aldiz aurkez daitezkeenari buruz.

3.3.2. Kasua: Estatu Batuak

Estatu Batuetan, nahiz eta gaitasun berezien ebaluazioa gaitasun generikoen ebaluazioa baino askoz ere hedatuagoa izan, eta nahiz eta jakintza eta laneko gaitasun orokorrak eginkizun berezi baten testuinguruz kanpo ebaluatu daitezkeen edo ez eztabaidan egon, erakunde batzuek zeharkako gaitasun gehienei aplikatzeko ebaluazio-sistemak garatu dituzte.

Erakunde horietako batzuek, adibidez, ACT-ek (lehen American College Testing), lanaren testuinguru desberdinetan erabiltzeko modukoak diren galdetegi batzuk landu dituzte. Itemen bankuak ere sortu dituzte, esate baterako, SCANS Compendium III, 800 item kognitibo eta afektibotik gora barne hartzen dituen eta guztira zortzi alorretara iristen dena.

Beste batzuek, Michigan Estatuak adibidez, Gaitasun Lanbideragarrien Portafolioa garatu dute. Portafolio horrekin ikasleek bere lanbideragarritasuna dokumentatzeko aukera dute, horretara berariaz biltzen duten beren ustezko informaziorik adierazgarrienaren bidez. Sistema honek Portafolioan sartu diren eduki desberdinak baloratze-ko irizpideak esleitzeko aukera ere eskaintzen du.

Zentzu horretan, Beharrezko Gaitasunetarako Batzordeak (SCANS) bere laguntza osoa ematen dio nazio mailako ebaluazio-sistema berri bat eratzeari. Sistema horrek errendimendua neurtzeko teknika berriak jasoko lituzke bere baitan eta, ohiko galdetegiak gainditzeko laguntzeaz gain, ebaluazioa ikasketen xedeekin erlazionatzen lagunduko luke.

Estatu Batuetan, erakunde batzuek zeharkako gaitasun gehienei aplikatzen zaizkien ebaluazio-sistemak garatu dituzte

Sistema nazional horrek SCANSetan sartzen den “egiten jakitea”ren ebaluazioa ere hartu beharko luke bere barruan, baina hori bestelako emaitza akademiko batzuekin bateratu beharko litzateke. Sistemak informazio laburpen bat edukiko luke, ikasle bakoitzak honakoei buruzko argibideak izan ditzan: ikasle bakoitzak parte hartu duen prestakuntza-jarduerei buruzko informazioa, amaitutako proiektuak eta gaitasun bakoitzean lortutako mailak; berebat, hala erabakitzen denean, ziurtagiri bat emango litzateke (*Certificate of Initial Mastery* –CIM– izenekoa), mundu guztian onartzen den gaitasunen bati buruzko aipamenarekin.

3.3.3. Kasua: Australia

Australian jite esperimentaleko zenbait proiektu eraman dira burura, arazo honi buruzko irtenbideak bilatzeko asmotan. Hala, McCurry-k (1997) Mayer-en gaitasun-gakoak ebaluatzeko programa bat garatu du eta probatu; programa hori beste gaitasun generiko batzuekin ere erabil daiteke; ezaugarri pertsonalak eta pertsonen artekoak neurtzeko ere erabil daiteke. Proiektua oinarritzko bi baieztapen hauetan finkatzen da: a) *irakasleek epaiketa orokorrak egin ditzakete gaitasun generikoetan beren ikasleek lortutako mailari buruz, horretarako zeregin berezirik ezarri gabe, eta b) irakasleen ebaluazioak gaitasun hauei dagokienean gehiago dira jite orokorrekoak, gai jakin bati buruzkoak baino.*

Proiektuan guztira Australiako zenbait Estatutako eskoletan ari diren 110 irakaslek hartu dute parte. Horiei 11. mailako 629 ikasleentzat zortzi gaitasuneko katalogo bateko balorazioak eskatu zitzaizkien.

Gaitasun jakin bati buruz ikasleek ematen zuten errendimendua ikustearren, zenbait adierazle identifikatu ziren, gaitasun bakoitzaren mapa egin ahal izateko. Adibidez, honakoak dira *informazioa bildu, aztertu eta antolatze*ko gaitasunetarako garatu ziren adierazleak:

- Ideiak eta informazioa ulertzea eta interpretatzea
- Informazioa eta ideiak analizatzea eta ebaluatzea
- Ideiak eta informazioa laburtzea eta garatzea

Ikuspegi/adierazle horietako bakoitzak gaitasunaren alderdi desberdin bat identifikatzen du, eta ebaluatutako pertsonaren alderdi trinko berezi bat deskriba dezake, baina asmoa ez da inolaz ere ordena hierarkikorik ezartzea.

Prozesu honetan guztian gaitasun batzuek eztabaida zabalen iturri izan ziren. Hala, adibidez, *arazoak konpontze*ko gaitasunari buruzko eztabaidari ekin zaio, gaitasun hori izatez zabalegizat jotzen delako;

Australian jite esperimentaleko zenbait proiektu eraman dira burura, arazo honi buruzko irtenbideak bilatzeko asmotan. Hala, McCurry-k (1997) Mayer-en gaitasun-gakoak ebaluatzeko programa bat garatu du eta probatu du; programa hori beste gaitasun generiko batzuekin ere erabil daiteke; ezaugarri pertsonalak eta pertsonen artekoak neurtzeko ere erabil daiteke

hain zabaltzat jotzen delako izateko zentzua ere galde dezake: arazok konpontzeko, baina zer arazo? Hala ere, gaitasun hauek, jakintza eta abildade batzuez gain, jarrerak ere eskatzen dituztela uste bada, gaitasunari buruzko ikuspegiak beste zentzu bat hartuko luke, orain artekoa baino askoz ere konplexuagoa. Gaitasun hauetako jarrerari buruzko ikuspegia beren adierazleetan ikusten da argi:

- Iraunkortasuna eta ikuspegia frogatzea
- Independentzia eta erantzukizuna frogatzea
- Ekimena eta kreatibitatea frogatzea

Irakasleak buru-belarri sartu dira adierazleak frogatzeko eta ebaluatzeko ekintzan, eta zeharkako gaitasunak continuum batean antolatu dituzte, hasi kognitiboenetatik eta jarrerari dagozkienetara arte.

Eredua definitu ondoren, irakasleei ikasleei buruzko iritziak emateko laguntza eskatu zitzaizkien; baina iritzi horiek ez ziren oinarritu behar eginkizun berezietan edo jarrera puntualetan, ikasleen iritzi orokorrak jasotzan baizik. Horretarako hiru maila aukeratu ziren: oinarritzko maila, erdiko maila eta goi-maila; ondoren, maila bakoitzeko adierazleak zehaztu ziren, kode berezietan bananduta. Adierazle horien bidez, irakasleek beren ebaluazioak egin zituzten zortzi baloreko eskala batera loturik.

Eskola bakoitzean ebaluatzaile orokor bat izendatu zen, irakasleen balorazioak biltzeko. Hartara, ikasle bakoitzaren ebaluazio indibidualak lortu ziren.

Proiektuaren azken emaitzek erakutsi dutenez, nahiko adostasun handia lortu zen alde aurretik finkatutako eskalari dagokionez. Oro har, kasuen ia %90ak irakasleek ikasle bakoitzarentzat egin zuten balorazioa jaso zuten eta horiek gehienez ere bi puntuko alde eman zuten txikienetik handienera. Ondorio bezala, ikerketa sakonagoak eta prozesuak doitu egin behar direla usteaz gain, ikertzaileek uste dute gaitasun hauen ebaluazioak egin egin daitezkeela; eta proiektu hauek lagungarriak izan daitezkeela heziketa-zentroentzat, jite pertsonaleko eta harremanetako zeharkako gaitasunei garrantzi handiagoa emateko.

3.4. ORIENTAZIOAK ETORKIZUNARI BEGIRA

Zeharkako gaitasunen garapenak zenbait eskuhartze eskatzen du gaitasun horiek gizartean hedatzeko eta gizarteari transferitzeko. Aurkitu diren arazoak arazo, egokia dirudi gaitasun hauek heziketa-sistemetan eta produkzio-erakundeetan sustatzeko eta txertatzeko, jarduera batzuk identifikatzea.

Zentzu honetan, eta kontzeptu eta garapen aniztasunak sortu duen problematika ikusiz, beharrezkoa da nazioartean edo gutxienez Europa mailan gutxiengo homogeen batzuk adosteko eta herrialde kideen artean azterlan erkatuak ahalbideratzeko edo, gutxienez arau estandar batzuetan oinarrituz, gaiari buruzko estatistikak egiteko

- Lehenbizi, premiazkoztat jotzen da zeharkako gaitasunetan oinarritutako I+Garen bultzatzea, egungo egoera eta gizarteko atal desberdinen ikuspegiak (prestakuntza-zentroak, enpresak, unibertsitateak, sindikatuak, elkargo profesionalak, eta abar) sakontasun handiagoz ezagutzeko. Horretarako, gai hauetako erakunde arduradunek ahalegin ekonomikoak egin beharko lituzkete, alor honetako ikerketak bultzatzen laguntzeko.
- Zentzu honetan, eta kontzeptu eta garapen aniztasunak sortu duen problematika ikusiz, beharrezkoa da nazioartean edo gutxienez Europa mailan gutxiengo homogeen batzuk adosteko eta herrialde kideen artean azterlan erkatuak ahalbideratzeko edo, arau estandar batzuetan oinarrituz, gaiari buruzko estatistikak egiteko.
- Gaitasun hauek garatzeko eta areagotzeko komenigarritzat jotzen da erreminta telematikoak diseinatzera eta eraikitze- bideratutako proiektuak sustatzea, beren kudeaketa erakundeen barruko egiturara eramateko. Zentzu honetan jada esperientzia asko badago ere, ez dira oso ezagunak eta ez dira gainera behar adina indarrez hedatu.
- Esku hartze horiek osatzeko, jada finkatuta dauden esperientzien ebaluazioak egin beharko lirateke, beren alde onak eta txarrak, sortze-prozesuak, garapeneoak, eta abar identifikatzeko. Horrela lortutako emaitzekin metodologia- gidak edo liburuak egin ahal izango lirateke, beste erakunde batzuetan erabili ahal izateko.
- Zeharkako gaitasunak sustatu beharra da etorkizunera begira interes handia duen alderdi bat, baita praktika onak elkarri trukatzeko ere, gaitasun-mota hauek beren egituren barruan erabili dituzten instituzio eta erakundeen artean.
- Azkenik, zeharkako gaitasunak heziketa-zentroetara eraman duten berrikuntza azpimarratu behar da, zentro horiek metodologia didaktiko askoz ere dinamikoagoak eta aktibo-agoak behar dituztelako. Gaitasun hauek eskuratzea teknika berriagoetara jo beharra eskatzen duela kontuan izanik, premiazkoztat jotzen da alde honetan gehiago sakontzea, gaitasunei buruzko jakintza teoriko eta praktikora iristeko biderik egokienak bilatzearen.

Gaitasun hauek garatzeko eta areagotzeko komenigarritzat jotzen da erreminta telematikoak diseinatzera eta eraikitze- bideratutako proiektuak sustatzea, beren kudeaketa erakundeen barruko egiturara eramateko. Zentzu honetan jada esperientzia asko badago ere, ez dira oso ezagunak eta ez dira gainera behar adina indarrez hedatu

Azkenik, zeharkako gaitasunek heziketa-zentroetara eraman duten berrikuntza azpimarratu behar da, zentro horiek metodologia didaktiko askoz ere dinamikoagoak eta aktiboagoak behar dituztelakos

Nolanahi ere, geroz eta ugariago dira zeharkako gaitasunak ikuspegi desberdinetatik aztertu nahi dituzten ikertzaileak, eta horrek aukera emango du gaitasunen garapena testuinguru askoz ere heterogeneoetara eramateko, baldin eta lortutako emaitzak alor honetan diharduten erakunde eta pertsona guztiengana iristeko ahalegina egiten bada.

*4. Erakundeetan
zeharkako gaitasunak kudeatzeko
orientabideak*

4. Erakundeetan zeharkako gaitasunak kudeatzeko orientabideak

Gaur egun, erakundeetako gaitasunak kudeatzeko sistemek langileen gaitasunak ebaluatzea eta baloratzea ahalbideratzen dute, eta giza baliabideak profesionalki eta pertsonalki aurrera egiteko gaitasun berriak garatzeko aukera ematen dute. .

Aurreko ataletan ere esan denez, bi gaitasun-mota bereiz daitezke: bereziki jite teknikoa dutenak eta koaderno honetan zeharkako gaitasunak izenpean identifikatu direnak. Gaitasunak kudeatzeko sistemak, gehienbat jite teknikoa duten gaitasunen ebaluazio eta garapenean oinarritu dira, bigarrenaz aipatu diren gaitasunak bazterrean utziz, batez ere horiek neurtzea, baloratzea eta ebaluatzea zaila gertatzen delako. Alabaina, erakunde baten helburuak lortzeko prozesuan jakintzak, gaitasun pertsonalak eta zeharkako lanbide-gaitasunak hartzen ari diren garrantziak horiei identifikatzeko, aztertze eta baloratzeko gune espezifiko bat ematea eskatzen du.

Gaitasunen kudeaketak erakunde barruko pertsona guztiei dagozkien jarduera guztiak antolatzeko eta eratzeko aukera ematen du, hau da: plangintzak egitea, giza baliabideak hautatzea, lanpostuak esleitzea eta moldatzea, gaitasunak ebaluatzea, prestakuntza- eta garapen-planak finkatzea, ordainsari sistema egokiak identifikatzea, eta abar. Hori dela eta, premiazkoa da zeharkako gaitasunen balorazioa erakundera gehitzea, betiere kontuan izanik gaitasun horiek oso garrantzitsuak direla erakunde barruko lan-kidetzarako behar den giro egokia sortzeko eta pertsonen lana eraginkorrago izateko.

Kapitulu honetan orientabide batzuk eskaintzen dira erakunde barruko zeharkako gaitasunen katalogo berezi bat egituratzeko. Nolanahi ere, apunte bat baino ez da hemen eskaintzen dena, eta hori, jakina, erakunde bakoitzak bere

kultur egituraren arabera doitu eta areagotu behar du, zeren eta zeharkako gaitasunen bereizitasunak, hein handi batean, enpresaren helburu eta estrategien, giza baliabideen eta bere langileen garapen pertsonal eta profesionalaren, motibazioen, eta abarren²⁶ menpe daude.

Edozein modutara, zehaztu beharra dago lan honetan zeharkako gaitasunei buruzko zerrenda zabaletik (ikus aurreko kapituluak), bakar-bakarrik edozein erakunderentzat funtsezkotzat jotzen direnak aukeratu direla, hala nola: ahozko komunikazioa, arazoak konpontzea, talde-lana eta lanaren plangintza eta antolakuntza.

Helburua beraz ez da orrialde hauetan gaitasun horien identifikazioa eta balorazioa agortzea, guztiz kontrakoa baizik, hots, zeregin horretarako metodologiarau batzuk ematea eta datozen urteetan gaitasunek erakundeetan izango duten garapenaren garrantziari buruz hausnartzeko bideak eskaintzea gai honetan interesa dutenei.

26. Gai honi buruzko argibide gehiago nahi duenak jo beza sail honetako 34. Lanerako Koadernora, Pertsona eta erakundeen kultura-jakintza eraikiz.

4.1. ZEHARKAKO GAITASUNEN MAPA NOLA EGIN

Erakundeko zeharkako gaitasunen katalogoa egiterakoan, egokitzen jotzen da zenbait esku hartze burura eramatea eta esku hartze horretan katalogoan parte hartuko dutenei beren iritziak emateko aukera eskaintzea. Ondoren datoz, gutxi gorabehera bada ere, zeharkako gaitasunen mapa egiterakoan eratu beharko diren faseak:

Hasierako fasea: Erakundeko testuingurua aztertzea

Helburua erakundearen misioa eta ikuspegia sakontasunez aztertzean datza, hala nola etorkizunera begira zehaztu diren estrategietan

eta prozesu guztiak ukitzen dituen erakundeko kulturari. Etapa honetan, erakundeko baloreak identifikatzea ezinbestekotzat joko da, zer egin nahi den eta praktikara nola eramán nahi den jakiteko.

Bigarren fasea: Zeharkako gaitasunetara hurbiltzea

Hasierako fasean identifikatu diren erakundeko kultura eta baloreetan oinarriturik, fase honetan kultura horri dagozkion gaitasunetara hurbilpen bat egiteko urratsak emango dira. Nahitaezkoz jotzen da fase honetan zuzendaritzarekin lankidetzan aritzea eta, batez ere, zuzendaritzak

prozesuan jarrera aktiboa hartzea. Fase honen ondorioz, erakundeko zeharkako gaitasunen behin-behineko zerrenda bat lortuko da.

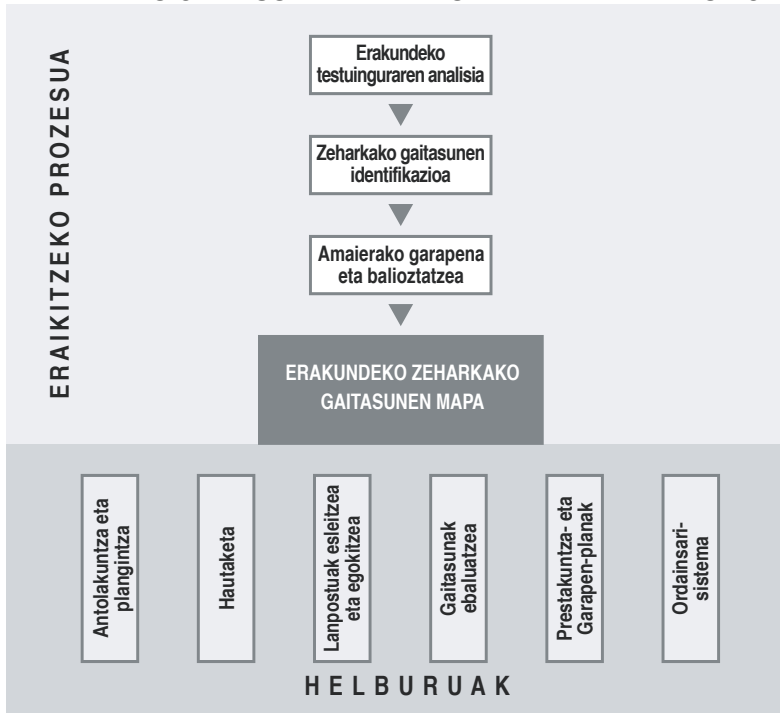
Hirugarren fasea: Amaierako garapena eta balioztatzea

Behin-behinekoz egin den zerrenda oinarritzat hartuz, erakundearen barruko prospekzioa egingo da, gaitasunen edukiak balioztatzeke eta arazteke. Horretarako, trinko lan egingo da erakundeko departamentu edo sail guztietako bakoitzean ari diren langileekin. Etapa honetan ere gaitasun bakoitzaren dimentsioak identifikatuko dira, hala nola gaitasun mailak, hau da, zeharkako gaitasun bakoitzaren desagregazioa bere konplexutasun mailaren arabera (ohiz, gaitasun bakoitzak guztira 4-7 bitarte konplexutasun maila erakutsiko ditu), eta maila horietako bakoitza identifikatuko da. Azkenik, lanpostu eta departamentu bakoitzari gaitasun horiek eta beren mailak esleituko zaizkie.

Era horretara, kide guztien artean adostu duten gaitasun-mapa bat lortuko da, eta horrek zera jasoko du:

- **Erakundeko zeharkako gaitasunen multzoa**, erakundeko kulturari oinarritua, alegia, eta multzoaren definizioa. Sortu beharreko zehar-

8. grafikoa
ZEHARKAKO GAITASUNEN MAPA NOLA ETA ZERTARAKO EGIN



1. adibidea

ZEHARKAKO GAITASUNAREN DEFINIZIOA

Gaitasunaren identifikazioa	Gaitasunaren definizioa
1. zeharkako gaitasuna AHOZKO KOMUNIKAZIOA	Beste pertsona batzuen aurrean (lankideak, goiko arduradunak, bezeroak,...) modu argi eta ulergarrian hausnarketak, iritziak, ideiak eta abar adieraztea berbaz. Horretarako, hitz egin behar duenak mezu egokiak erabiliko ditu, betiere kontuan izanik lortu beharreko helburuak eta entzule dituenak. Gaitasun honek eskatzen duen praktika, adieraztera eman beharreko informazioaz gain, estu-estu lotuta dago adierazteko modu eta unearekin. Oro har, ahozko komunikazioa era eraginkorrean burura eramateko, honako arauak izan behar dira kontuan: <ul style="list-style-type: none"> • Aditzera eman beharreko informazioa zehaztasunez antolatzea. • Erabiliko den hizkera egokia izatea entzulearentzat edo entzuleriarentzat. • Argitasunez eta zehaztasunez hitz egitea. • Entzulearen arreta irabaztea...
2. zeharkako gaitasuna ARAZOAK KONPONTZEA	Definizioa ...
3. zeharkako gaitasuna TALDE-LANA	Definizioa ...

kako gaitasunen kopurua erabat aldatzen da erakunde batetik bestera; hori dela eta, oso zaila gertatzen da estandar komun bat ematea.

• **Gaitasun bakoitzaren dimentsioak**, hau da, gaitasun bati dagozkion eginkizun eremua desagregatzea. Dimentsio horiek jarduera

burutuko den testuingurua ikusteko aukera ematen dute.

Adibidez, ahozko komunikazioa zeharkako gaitasuna aztertuz, dimentsio bat baino gehiago aurkituko genuke: komunikazio-jarduna, informazioaren edukia, komunikazioa zein testuingurutan gauzatzen den, eta abar.

• **Zeharkako gaitasun bakoitzaren (eta dimentsio bakoitzaren) erantzukizun eta konplexutasunaren mailak**, identifikatuta eta definituta. Interesgarria gertatzen da, aldi berean, maila horietako bakoitzari dagozkion zereginak zehaztea, hau da, jarduera bat ebaluatzeko aukera ematen duen ekinbi-

2. adibidea

ZEHARKAKO GAITASUNAREN DIMENTSIOAK IDENTIFIKATZEA

Gaitasunaren identifikazioa	Gaitasunaren dimentsioak
1. zeharkako gaitasuna AHOZKO KOMUNIKAZIOA	<p>1. <i>ebidentzia</i> Ohiko galderei erantzuten die.</p> <p>2. <i>ebidentzia</i> Bere eginkizunerako informazioa eta datu bereziak lortzen ditu.</p> <p>3. <i>ebidentzia</i> Arau errazak komunikatzen ditu.</p> <p>4. <i>ebidentzia</i> Bere lana pertsona bat edo birekin koordinatzen du.</p> <p>5. <i>ebidentzia</i> ...</p>
2. zeharkako gaitasuna ARAZOAK KONPONTZEA	<p>1 <i>ebidentzia</i> ...</p>

3. adibidea

GAITASUNARI DAGOZKION EGINKIZUNEN EBIDENTZIAK IDENTIFIKATZEA

1. zeharkako gaitasuna: AHOZKO KOMUNIKAZIOA	
A dimentsioa: Komunikazio-jardunaren maila eta konplexutasuna	
Erantzukizun mailak	Eginkizunaren ebidentziak
A.1 maila: Komunikaziorako eskakizun mugatuak- lanaren alorrean oinarritzko interakzio sozialak	<p>1. ebidentzia Ohiko galderei erantzuten die.</p> <p>2. ebidentzia Bere eginkizunerako informazioa eta datu bereziak lortzen ditu.</p> <p>3. ebidentzia Arau errazak komunikatzen ditu.</p> <p>4. ebidentzia Bere lana pertsona bat edo birekin koordinatzen du.</p> <p>5. ebidentzia ...</p>
A.2 maila: Eskakizun apalak ahozko komunikaziorako	<p>1. ebidentzia ...</p>
A.3 maila: ...	- ...

dearen ezaugarriak finkatzea, ondorengo orrialdeetan zehaztuko den modura:

- **Matrize bat erakundeko departamentuak eta/edo lanpostuak** eta horietako bakoitzari esleitu zaizkion gaitasunak erakutsiko dituen.

Kudeaketa-prozesu hori inplementatzeko metodologiari dagokionez, komenigarritzat jotzen da erakundeko elementu guztiak parte hartzea, emaitza bateratuak edo adostuak lortzeko eta, beharko balitz, egungo egoera hobetzeko. Bestalde, banaka lan egiteko teknikak eta taldean lan egitekoa elkarrekin konbinatzea, iritzi eta ikuspegi desberdinak ikusteko eta alderatzeko;

horien artean honakoak dira aipagarri:

- **Banakako elkarrizketak enpresako maila desberdinetan** (langileak, erdi-mailako arduradunak, zuzendaritza), baita kanpoko bezeroekin kontsultak egitea ere.

- **Lan-talde homogeenak**, hots, maila bereko langileekin osatutakoak (adibidez, langile-talde bat, gidari-taldea, administrari-taldea).

- **Zeharkako taldeak**, erakundeko, eta abarretako maila desberdinetako langileek parte hartzen duten taldeak, edota interesgarritzat jotzen diren beste talde batzuk, erakundearen kultura kontuan hartuz, hala nola erakundearen jarduteko moduak.

Izaera kuantitatiboko estatistika-teknikak ere erabil daitezke, adibidez, iritzien edo balioztatzeko inkestak, erakundeko langileria osoak bere iritzia emateko aukera izan dezan. Alabaina, gorago ere aipatu denez, proiektuak bide ona har dezan, ezinbestekotzat jotzen da goi-zuzendaritza proiektuan inplikatzeko eta erakundeko kide guztiek aktiboki parte hartzea. Horretarako, barruko marketinga (proiektua balizko partaideei saltzea) prozesu osoan zehar erabili beharko da.

Jada aipatu diren metodologia-orientabideak interesgarri dira batez ere lanpostu teknikoetarako eta giza baliabideen alorretako zuzendarien-

4. adibidea

ZEHARKAKO GAITASUNAREN MATRIZEA

ZEHARKAKO GAITASUNA: AHOZKO KOMUNIKAZIOA					
Dimentsioak	Erantzukizun-mailak	K o l e k t i b o a k			
		Langileak	Erdi-mailako arduradunak	Teknikaria	Zuzendaritza
A dimentsioa: Komunikazio jardunaren maila eta konplexutasuna	A.1 maila				
	A.2 maila				
	A.3 maila				
	A.4 maila				
B dimentsioa: Informazioaren maila eta konplexutasuna	B.1 maila				
	B.2 maila				
	B.3 maila				
	B.4 maila				
D dimentsioa: Komunikazioa garatu den testuinguruaren maila eta konplexutasuna	D.1 maila				
	D.2 maila				
	D.3 maila				
	D.4 maila				
E dimentsioa: Porrot arriskuaren maila	E.1 maila				
	E.2 maila				
	E.3 maila				
	E.4 maila				

tzat, eta aldi berean interesgarria dira ondorengo jardueretan lan egiten duten langile guztientzat:

- Pertsonala aukeratzea eta kontratatzea.
- Prestakuntza-premien diagnostikoa egitea.
- Enpresetan prestakuntza iraunkorreko planak antolatzea eta garatzea.
- Prestakuntza-zentroetako ikasketa-programak egitea
 - Lanpostuak ebaluatzea
 - Erakunde barruko komunikazioa
- Giza baliabideak antolatzea
- Lanbide-orientazioa, eta abar.

4.2. ZEHARKAKO GAITASUNEN MAPA SIMULATZEA: ARIKETA PRAKTIKOA

Koaderno honetako irakurleak zehaztasun handiagoaz orientatzearen, beren erakundeetako gaitasunak identifikatzen lan egin nahi badute, honako atalean aurkituko dute ariketa praktikoa bat metodologia-erreferentziatzen eta mapa egiteko prozesuan lagungarritzat erabili ahal izango dutena. Gaitasunen mapa egiterakoan behar-beharrezkotzat jotzen diren etapak aipatzen dira eta, batez ere, horiek

garatzeko jarduerak eta arauak (definizioa, dimentsioak, mailak, zereginaren ebidentziak, eta abar).

Adibidea aurkezteko lau zeharkako gaitasun aukeratu dira, oso arruntak erakunde gehienetan: ahozko komunikazioa, arazoak konpontzea, talde-lana eta lanaren planingintza eta antolaketa; esan gabe doa, ariketa hau erakunde bakoitzak bere egituraren aurki ditzakeen gaitasun guztietan erabil daitekeela.

4.2.1. Zeharkako gaitasunen definizioa eta dimentsioak

Lehenbizi, adibide bat egin da aukeratutako zeharkako gaitasun bakoitzaren deskribapenarekin eta horiei dagozkien dimentsioak deskribatze-ari ekin zaio. Jada adierazi denez, erakunde bakoitzaren ezaugarrietara egokitu behar den araua da:

4.2.2.- Erantzukizun mailak / Konplexutasuna eta egindakoaren ebidentziak

Zeharkako gaitasunak eta beren dimentsioak zehaztu ondoren, gaitasun bakoitzaren erantzukizun mailak eta egindakoaren zenbait ebidentzia identifikatzera joko da, betiere horiek erabili behar dituenari, edo dena delakoari, pertsonak garatu beharreko

jardueraren edukia ebaluatzen laguntzeko.

Egindako lanaren maila eta ebidentziei buruzko hausnarketa eta identifikatze-lanetan laguntzeko, kapitulu honen amaieran zenbait lanerako fitxa aurkezten dira, gakotzat jotzen diren gaitasunei buruzko adibide praktikoa eta guzti. Fitxa horietan honako informazioa jasotzen da:

5. adibidea

“AHOZKO KOMUNIKAZIOA” ZEHARKAKO GAITASUNAREN DEFINIZIOA ETA DIMENTSIOAK

Zeharkako gaitasuna: AHOZKO KOMUNIKAZIOA	
DEFINIZIOA	DIMENTSIOAK
<p>Beste pertsona batzuen aurrean (lankideak, goiko arduradunak, bezeroak,...) modu argi eta ulergarrian hausnarketak, iritziak, ideiak eta abar adieraztea berbaz. Horretarako, hitz egin behar duenak mezu egokiak erabiliko ditu, betiere kontuan izanik lortu beharreko helburuak eta entzule dituenak. Gaitasun honek eskatzen duen praktika, adieraztera eman beharreko informazioaz gain, estu-estu lotuta dago adierazteko modu eta unearekin. Oro har, ahozko komunikazioa era eraginkorrean burura eramateko, honako arauak izan behar dira kontuan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aditzera eman beharreko informazioa zehaztasunez antolatzea. • Erabiliko den hizkera egokia izatea entzulearentzat edo entzuleriarentzat. • Argitasunez eta zehaztasunez hitz egitea. • Entzulearen arreta irabaztea... • ... 	<p>A. Komunikazio-jardunaren maila eta konplexutasuna</p> <p>B. Informazioaren maila eta konplexutasuna</p> <p>D. Komunikazioa kokatzen den testuinguruaren maila eta konplexutasuna</p> <p>E. Porrot arriskuaren maila</p> <p>F. ...</p>

6. adibidea

“ARAZOAK KONPONTZEA” ZEHARKAKO GAITASUNAREN DEFINIZIOA ETA DIMENTSIOAK

Zeharkako gaitasuna: ARAZOAK KONPONTZEA	
DEFINIZIOA	DIMENTSIOAK
<p>Erakundearen diagnostikatu diren arazoei konponbideak bilatzea, egoki diren neurriak eta/edo jardura zuzentzaileak erabiliz eta horien kostua kontuan izanik. Gaitasun honen zati handi bat arazoa konpontzeko azkartasunaz, erantzunerako ekimenaz eta kreatibitateaz erlazonaturik dago. Bistakoa denez, pertsonak erakundearen dagokion jardun-eremuaren barruko arazoak konpontzeko ahaleginak egingo ditu. Gaitasun hau modu eraginkorrean erabiltzeko, premiazkoa da:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berehalako erabaki bat hartzeko behar den informazio guztia biltzea. • Behar diren baliabideak (giza baliabideak eta materialak) ahal denik eta denborarik txikienean antolatzea. • Ahal denik eta konponbiderik egokiena bilatzea, horren kostua kontuan izanik. 	<p>A. Konplexutasun handia arazoa zehazterakoan.</p> <p>B. Konplexutasuna, arazoa konpontzeko hartu behar diren neurrietan.</p> <p>D. Konplexutasun erlatiboa, konponbidea ebaluatzerakoan.</p> <p>E. ...</p>

7. adibidea

“TALDE-LANA” ZEHARKAKO GAITASUNAREN DEFINIZIOA ETA DIMENTSIOAK

Zeharkako gaitasuna: TALDE-LANA	
DEFINIZIOA	DIMENTSIOAK
<p>Beste pertsona batzuekin lan egitea (lankideak, ikuskatzaileak, menpekoak) zereginak burura eramateko eginkizunean; horiekin lankidetzan aritzea eta finkatutako helburuak gizabanaka lortzeko norbere diziplina agerian erakustea. Gaitasun honi dagozkion eginkizunak erakustea, beraz, bai banakako lanean –gainontzekoei informazioa edo behar diren produktuak emanez- bai lan independentean –baina koordinatuan- bai lankide batekin edo laguntzaile batekin egindako lanean egiten da, baita talde bateko kide bezala egindakoa ere. Baina horretarako honako arauak bete behar dira:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lan-metodoetan edo produktuetan hobekuntza lortzeko eztabaidetan parte hartzea. • Norbere errendimendua ikuskatzea, baita gainontzekoena ere. • Beste langile batzuei erakustea nola egin behar dituzten lanak; beraiekin batera lan egitea. • Langile berriei laguntzea. • Beste langile batzuek eginkizunak ematea. • ... 	<p>A. Jarduerak eta erantzukizunak banatzea.</p> <p>B. Finkatutako helburuen arabera egitea lana.</p> <p>D. Talde-lanaren jarraipena eta hobetzeko proposamenak.</p> <p>E. ...</p>

8. adibidea

“LANAREN PLANGINTZA ETA ANTOLAKUNTZA” ZEHARKAKO GAITASUNAREN DEFINIZIOA ETA DIMENTSIOAK

Zeharkako gaitasuna: LANAREN PLANGINTZA ETA ANTOLAKUNTZA	
DEFINIZIOA	DIMENTSIOAK
<p>Behar diren helburu eta lehentasunak modu eraginkorrean finkatzea, burutu beharreko lanak kontuan izanik, hala nola, horretarako behar den denbora eta baliabideak finkatuz. Gaitasun honek barnebiltzen ditu bai norbere jarduerari dagokien antolakuntza bai besteei dagokiena. Gaitasun honek berarekin bat dakar ondorengo jarduerak zuzen egin beharra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Giza baliabideak eta baliabide teknikoak ondo banatzea eta eginkizunerako epeak zaintzea. • Jardueretan lehentasunak finkatzea eta beste departamentu batzuetako premiak (baliabideenak,...) ezagutzea. • Departamentu eta pertsonen arteko jarduerak koordinatzeko sistemak aurreikustea. • Helburuak lankideen artean banatzea. • ... 	<p>A. Helburuak identifikatzea.</p> <p>B. Eginbeharrak gauzatzeko (norbaitek egiteko edo kudeatzekoak direnak) aginduak ematea.</p> <p>D. Plangintzaren jarraipena egitea eta emaitzak ebaluatzea.</p> <p>E. ...</p>

Fitxa horiek erabiltzeko, premiazkoa da burututako eginkizunen ebidentzia bakoitzaren lehen ebaluazio/identifikazioa egitea zerrenda baten gisara elkarrekin erkatzeko. Hirugarren zutabearen (ebaluazioa/identifikazioa), erakundeko

arduradunak gaur egun behar diren eta etorkizunean behar diren ebidentziak seinalatuko ditu, dimentsio bakoitzaren balorazio bat eginez, partziala bada ere, eta beste balorazio orokor bat eginez zeharkako gaitasunen multzoarena.

4.2.3. Zeharkako gaitasunak baloratzea eta ebaluatzea

Zeharkako mapak egite-rakoan lanik garrantzitsue-netakoa da erakundeak behar dituen gaitasunak zein diren erabakitzea eta horiei buruz adostasun bat

Zeharkako gaitasunaren deitura	Atxikitako lan-fitxak	Emaitzak
Ahozko komunikazioa	1a. lan-fitxa	4 maila eta egindakoaren 23 ebidentzia
	1b. lan-fitxa	4 maila eta egindakoaren 14 ebidentzia
	1d. lan-fitxa	4 maila eta egindakoaren 27 ebidentzia
	1e. lan-fitxa	4 maila eta egindakoaren 16 ebidentzia
Arazoak konpontzea	2a. lan-fitxa	4 maila eta egindakoaren 16 ebidentzia
	2b. lan-fitxa	4 maila eta egindakoaren 21 ebidentzia
	2d. lan-fitxa	4 maila eta egindakoaren 24 ebidentzia
Talde-lana	3a. lan-fitxa	4 maila eta egindakoaren 17 ebidentzia
	3b. lan-fitxa	4 maila eta egindakoaren 23 ebidentzia
	3d. lan-fitxa	4 maila eta egindakoaren 17 ebidentzia
Lanaren plangintza eta antolakuntza	4a. lan-fitxa	4 maila eta egindakoaren 15 ebidentzia
	4b. lan-fitxa	4 maila eta egindakoaren 20 ebidentzia
	4d. lan-fitxa	4 maila eta egindakoaren 15 ebidentzia

Zeharkako gaitasuna: AHOZKO KOMUNIKAZIOA	
A dimentsioa: KOMUNIKAZIO-JARDUNAREN MAILA ETA KONPLEXUTASUNA	
Erantzukizuna/konplexutasun mailak	Erkatzeko zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
A.1 maila: Gutxiengo aplikazioa: oinarritzko eragin soziala lanaren eremuan	<ul style="list-style-type: none"> • Ohiko galderei erantzuten die <input type="checkbox"/> • Bere jarduerarako informazioa eta datu espezifikoak lortzen ditu <input type="checkbox"/> • Jarraibide sinpleak komunikatzen ditu <input type="checkbox"/> • Bere lana beste batekin edo batzuekin koordinatzen du. <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
A.2 maila: Aplikazio apala	<ul style="list-style-type: none"> • Bere lankideekin datuak trukatzeko <input type="checkbox"/> • Iturri askotatik (barrutik zein kanpotik) lortzen du informazioa <input type="checkbox"/> • Fase bat baino gehiagoko jarraibide zehatzak aplikatzen edo transmititzen ditu <input type="checkbox"/> • Harrerak egiten ditu (bezeroak, lankideak, eta abar.) <input type="checkbox"/> • Kexak eta gatazka txikiak konpontzen ditu <input type="checkbox"/> • Bere lana beste batzuekin koordinatzen du <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
A.3 maila: ...	<ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/>
DIMENTSIOAREN BALORAZIO OROKORRA:	

lortzea, batez ere lan hori egiteak denbora asko eskatzen duelako.

Alabaina, etapa hori gaingitu ondoren, premiaz-kotzat jotzen da hala lortu-tako gaitasunen zerrenda edo katalogoa erakundeko organigrama funtzionalean finkatutako lanpostu, alor edo sail bakoitzari aplikatzea; hartara, zehaztasunez jakingo da, jarduera bat burutzeko zer erantzukizun eta jakintza maila behar den.

Aurreko kapitulu batzuetan adierazi den moduan, zeharkako gaitasunak baloratzea eta ebaluatzea lantegi zaila gertatzen da, pertsonaren jokabidean horiek atzemateko baliabideak finkatzerakoan arazo asko sortzen direlako. Alabaina, erakundeak eta bere kideek (langileak) dauzkaten gaitasunak jakitea garrantzitsua denez oso, ondoren orientabide eta irizti interesgarri batzuk emango dira, zeharkako gaitasunak ebaluatzeko metodo bat inplementatu edo eraiki nahi dutenentzat:

1. Gaitasun hauen balorazioa geroz eta garrantzi

handiagoa ari da hartzen, batez ere funtsezko hiru faktore hauengatik²⁷:

- Egoera profesionalaren bilakaera: bezeroarekin izaten diren harremanak ardatz nagusi diren lanbide, gaitasun eta alorrik gehienetan sortzen dira gaitasun hauek, hau da, ia lanpostu guztietan.
- beste batzuekin, sarean, eta abarretan geroz eta sarriago lan egin beharra, batez ere informazioa, dokumentuak, proiektu komunak, eta abar elkarri trukatzeko.
- Gaitasun hauetako asko behar duten lanbide berriak etengabe ari dira sortzen, adibidez, etxeko laguntzarekin zerikusi dutenak, eta abar.

Hori dela eta, gaitasun horiek atzemateko eta ebaluatzeko baliabideak asmatu eta eraiki beharra.

2. Zeharkako gaitasunak lau ikuspuntutik begiraturaz ebaluatu behar dira:

- Jarduerari dagokionez: gaitasun hauek egunero-ko eginkizunaren esparruan sortzen, garatzen eta eguneratzen dira,

eginkizunak, produkzioa, eta abar garatzearekin batera; horregatik alor horretan bertan ebaluatu behar dira.

- Testuinguruari dagokionez: pertsona bat gaitua da egoera jakin batean, arazo berezi bat konpontzeko, baina ez gauza guztietarako.
- Bezeroarekin izaten diren hartu-emanetan.
- Lan-taldean parte hartzeko moduetan.

3. Erakundean areagotu behar den ebaluazio-metodoa erakundeko kideek eraiki behar dute edo, gutxienez, eraikitzeko metodologiaren prozesuan parte hartu behar dute bete-betean, eraikitzeko prozesu hori kanpoko erakunde baten ardura bada (aholkularitza, eta abar.). Alderdi hori kontuan izatea oso garrantzitsua da, metodologia horrek ahal denik eta doituena egon behar duela-ko enpresaren ezaugarrietara; ez da egokia erakundeko helburuak eta kultura, enpresaren eredia, langileen arteko harremanak, eta abar baztertuko dituzten estandarrak zuzenean onartzea. Metodologiaren arra-

27. Bellier, S.Competence Comportementale: appellation non contrôlée.

kasta, hein handi batean, erakundearen parte hartzen duten guztien lankidetzan eta inplementatuko den ereduaren aukeraketan datza.

4. Metodologiaren ikuspegitik begiraturaz, ebaluazioaren alorra da gairik korapilotsuenetakoa, hau da, pertsona bat gaitua den ala ez esateko zer aldagaiak izan behar diren kontuan jakitea. Nolanahi ere, arazok duen garrantzia kontuan izanik, orrialde hauetan hori guztia lortzeko lagungarriak izan daitezkeen alderdiak proposatu dira.

5. Halaber, oso garrantzitsua da zeharkako gaitasunen diagnosi- eta ebaluazio-prozesua enpresaren estrategia orokorrean txertatzea, batez ere enpresako langileak (emakumezkoak zein gizonezkoak) profesionalki garatzeko finkatuta dagoen prozesuan.

6. Ebaluazioaren prozesua inplementatzeko arazogakoetako bat ebaluazioko arduradunengan oinarritzen da. Horiek lanbide-gaitasun egokiak eduki behar dituzte, onartutako ebaluazio-sistema irizpide eraginkorrez aplikatzeko eta ebaluatzeko, baita enpresa eta bere estrategiak ondo ezagutzeko ere.

Erakundearen eta langileen egungo egoera behin ezagutuz gero, arduradun horien lanbide-gaitasunen profila egokia izan behar da konponbideak, orientabideak eta proposamenak egiteko, zeharkako gaitasunak sustatzeari eta garatzeari dagokienez.

7. Interesgarriak dira, halaber, aplikatu beharreko ebaluazio-sistemarekin zerikusi duten gaiak, adibidez:

- Gizabanakoarekin erabiltzen dena, hots, langile bakoitzaren gaitasunak baloratzekoa.
- Taldeetakoa (alorrak, departamentuak, pertsonal zaharra eta sartu berriaren arteko diferentziak finkatzea, eta abar), adibidez, administrariaren edo zuzendaritza-taldearen zeharkako gaitasunak baloraturaz.
- Oro har aplikatzen dena, hau da, ebaluazio orokorra, erakunde osoko gaitasunak identifikatzeko erabiltzen dena.

8. Azken balorazioa ahal denik eta osoena eta adostuena izan dadin, premiazkoa da informazioa biltzeko teknika kuantitatiboak eta kualitatiboak erabiltzea. Datu horiek era askotara bil daitezke, hala nola:

- Jakintzari buruzko galde-gegiak.
- Balorazio-eskalak.
- Lan-taldeak
- Lehiakideari egindako elkarrizketak, edo bere lankideei, goikoei, eta abarri
- Bezeroei egindako txekoak.

- ...

Horiei buruzko xehetasunak datoz ondorengo lerroetan.

9. Informazio horiekin guztiekin zenbait amaierako produktu egingo dira, baina horien edukiak etengabe eguneratu beharko dira; hona horietako batzuk:

- Erakundearen zeharkako gaitasunaren mapa.
- Alor funtzionaletako eta departamentuetako frogen portafolioa.
- Langilearen frogen portafolioa.
- ...

10. Azkenik, adierazi behar da oso garrantzitsua dela erakundeko kide guztiek jakinaren gain egotea ebaluazio-sistemaren inplementazioari buruz, horrek dakarren lan-prozesuari buruz, lortu nahi diren helburuei (portafolioa) buruz, eta abar.

Atal honi amaia emanaz, eta orientazio gisa bada ere, ondoren erakundeko langileen zeharkako gaitasunak arakatzeko aukera batzuk aipatzen dira. Aurreko kapituluetan adierazi denez, aipatzen diren aukera horiek erakunde-eredura egokitu eta bertan osatu behar diren arauak dira. Proposatzen da ebaluaziorreferentziatza hartzea finkatutako maila bakoitzean eta sortutako dimentsio bakoitzean burutzen diren eginkizunak. Alabaina, gai hau erakundearen pertsonen buruz dauden beste erreferentzia batzuekin aberastu behar da: curriculum, enpresako esperientzia, prestakuntzaren garapena, motibazioa, lantaldeko lankidetzak, eta abar.

a) Zenbaki-eskalak: pertsonaren gaitasun eta abildadeak baloratzeko modurik hedatuenetako bat da zenbakizko eskalak egitea; ebaluatu izan dena bere profilararen arabera kokatzen da eskalan.

b) Gaitua izan edo ez: lanbide-gaitasunetan oinarritutako sistemetan egiten den galdera bat, ebaluazioaren alorrean, bi balorazio-aukera bakarrik (gai batean gaitua izatea edo ez) aplikatzearen egokitasunari buruzkoa izaten da: gai jakin batean bakar-bakarrik gaitua edo ez gaitua izan daiteke.

d) Balorazioaren irizpide eta aldagaiak identifikatzea: oso formula interesgarria da erakundeko irizpi-

de eta aldagaiak zehaztea, eta horiekin langileen zeharkako gaitasunak baloratzea. Aldagai horiek era askotakoak izan daitezke, elkarrekin erlazionatutakoak edo elkarrekin zerikusirik ez dutenak. Nolanahi ere, egokia da emaitza bakar bat lortzea, aldagai guztien balorazio multzoan oinarriturik, langilea gaitua dagoen edo ez jakiteko. Aldagai bakoitzerako balorazio-eskala bat egin daiteke.

Adibide gisa, honako aldagaiak aipa daitezke:

- Jardueraren maiztasuna: erakundearen prozesuaren esparruan burutzen den lan-jarduera zenbat aldiz burutzen den aipa-

9. adibidea

EBIDENTZIAK BALORATZEKO ZENBAKI-ESKALA

1. zeharkako gaitasuna: AHOZKO KOMUNIKAZIOA							
A dimentsioa: KOMUNIKAZIO-JARDUNAREN MAILA ETA KONPLEXUTASUNA							
A.1 erantzukizun maila: KOMUNIKAZIOAN MUGATUTA DAUDEN ESKAKIZUNAK-LANAREN ALORREKO OINARRIZKO EGINKIZUN SOZIALAK							
Burututako lanaren ebidentziak	Gaitasun maila						
	0	1	2	3	4	5	6
1. ebidentzia Galdera arruntei erantzutea		X					
2. ebidentzia Bere zereginerako informazioa eta datu espezifikoa lortzen ditu			X				
3. ebidentzia Jarraibide sinpleak komunikatzen ditu			X				
4. ebidentzia Bere lana beste batekin edo batzuekin koordinatzen du					X		
AMAIERAKO EBALUAZIOA	-----						

10. adibidea

EBIDENTZIAK BALORATZEKO GAITASUN-ESKALA

1 zeharkako gaitasuna: AHOZKO KOMUNIKAZIOA		
<i>A dimentsioa: Komunikazio-jardunaren maila eta konplexutasuna</i>		
<i>A.1 erantzukizun maila:</i>		
<i>KOMUNIKAZIOAN MUGATUTA DAUDEN ESKAKIZUNAK-LANAREN ALORREKO OINARRIZKO EGINKIZUN SOZIALAK</i>		
Burututako lanaren ebidentziak	Gaitasun maila	
	Gaitua	Ez gaitua
1. ebidentzia Galdera arruntei erantzutea	x	
2. ebidentzia Bere zereginerako informazioa eta datu espezifikoak lortzen ditu	x	
3. ebidentzia Jarraibide sinpleak komunikatzen ditu		x
4. ebidentzia Bere lana beste batekin edo batzuekin koordinatzen du		x
AMAIERAKO EBALUAZIOA	-----	

tzen du. Hori baloratzeko eskala honakoa da: egu-nero, astero, hilero, aldizka, noizbehinka.

- Lehentasuna: ebidentzia

jakin batek langileak bere jardunean daukan premia adierazten du, hau da, lan bat egitean dauden premiak ezagu-

tzeko aukera ematen du. Horretarako erabiliko den eskala honakoa izango da: gorena, altua, erdikoa, baxua eta deus.

11. adibidea

EBIDENTZIAK BALORATZEAN KONTUAN IZAN BEHARREKO MAIZTASUN- ETA LEHENTASUN-ALDAGAIK

1. zeharkako gaitasuna: AHOZKO KOMUNIKAZIOA			
<i>A dimentsioa: Komunikazio-jardunaren maila eta konplexutasuna</i>			
<i>A.1 erantzukizun maila:</i>			
<i>KOMUNIKAZIOAN MUGATUTA DAUDEN ESKAKIZUNAK-LANAREN ALORREKO OINARRIZKO EGINKIZUN SOZIALAK</i>			
Egindakoaren ebidentziak	Gaitasun maila		
	Jardueraren maiztasuna	Lehentasuna	-
1. ebidentzia Ohiko galderari erantzuten die	<input type="checkbox"/> Eguneroko <input type="checkbox"/> Astero <input type="checkbox"/> Hilero <input type="checkbox"/> Aldizka <input type="checkbox"/> Noizbehinka	<input type="checkbox"/> Gorena <input type="checkbox"/> Altua <input type="checkbox"/> Erdikoa <input type="checkbox"/> Baxua <input type="checkbox"/> Deus	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. ebidentzia Bere jardunerako informazioa eta datu espezifikoak lortzen ditu	<input type="checkbox"/> Eguneroko <input type="checkbox"/> Astero <input type="checkbox"/> Hilero <input type="checkbox"/> Aldizka <input type="checkbox"/> Noizbehinka	<input type="checkbox"/> Gorena <input type="checkbox"/> Altua <input type="checkbox"/> Erdikoa <input type="checkbox"/> Baxua <input type="checkbox"/> Deus	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
AMAIERAKO EBALUAZIOA	-----		

4.2.4. Erakundearen zeharkako gaitasunak irudikatzea

Aurreko atalean ikusi denez, ebaluazioaren emaitzek frogen portafolioa egiteko aukera ematen dute; portafolio horretan bilduko dira sistemako arduradunek maila desberdinetan egingo dituzten balorazioak:

- Zeharkako gaitasunen ebidentziak biltzeko portafolioa, bana departamentu edo alor funtzionaleko langile bakoitzarentzat. Langile

le bakoitzaren iraganeko eta etorkizuneko txostena egin behar da; txosten horretan agertuko dira bai ebaluazioaren emaitzak bai langile bat gaitua edo ez gaitua dela adierazteko aukera ematen duten elementu guztiak (fisikoak, agiriak, eta abar). Balorazio hauek ekipo edo arearen arabera metatu daitezke: departamentu funtzionalak, adin-taldeak, egoitzak, eta abar.

- Erakundeko zeharkako gaitasunen mapa:

honetan sartuko lirateke garai bateko gaitasunen egungo egoera islatzeko balorazio guztiak, baita etorkizunari begira horiek hobetzeko plangintza bat finkatzekoa.

Eskuratutako informazio guztiarekin, egungo egoera eta etorkizunerako lortu nahi den egoera ikusteko beta emango duten zenbait irudi grafiko egin daitezke. Adibide gisa, modalitate batzuk eskaintzen dira zentzu horretan.

12. adibidea

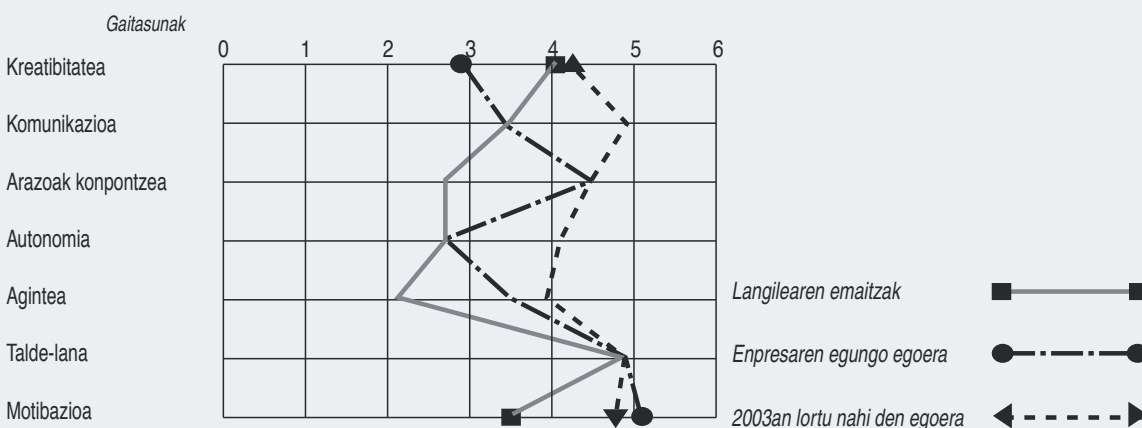
LANGILEAREN ZEHARKAKO GAITASUNEN EBALUAZIOAREN IRUDIKAPENA

ZEHARKAKO GAITASUNEN EBALUAZIOA

Langilearen izen-deiturak: **Inés García Ramirez**

Esperientzia-urteak sektorean: **6**

Bere ardurapean dagoen langile-kopurua: **4 lagun**



Iruzkinak

Enpresak helburu batzuk zehaztu ditu 2003. urterako, eta horiek lortzeko esku hartze jakin batzuk beharko dira, adibidez, kanpoko prestakuntza-jarduerak, lantegiko barruko garapen-taldeak, eta abar. Egungo egoera eta nahiko litzatekeena desberdinak dira oso, batez ere langileen kreatibitatea, komunikazioa eta autonomiari dagokienean, hau da, funtsezkotzat jotzen diren baina oraindik behar bezala garatu ez diren arazoetan. Langilea, bestalde, bere ardura areagotuko duten jardueretara bideratu beharko da, bere kargura 4 lagun dituelako. Edonola ere, langile horren gaitasuna aprobetxatu egin behar da talde-lanerako eta bere inguru hurbileko beste langile batzuk presta ditzan.

LANGILEAREN ZEHARKAKO GAITASUNEN EBALUAZIOAREN GRAFIKOA

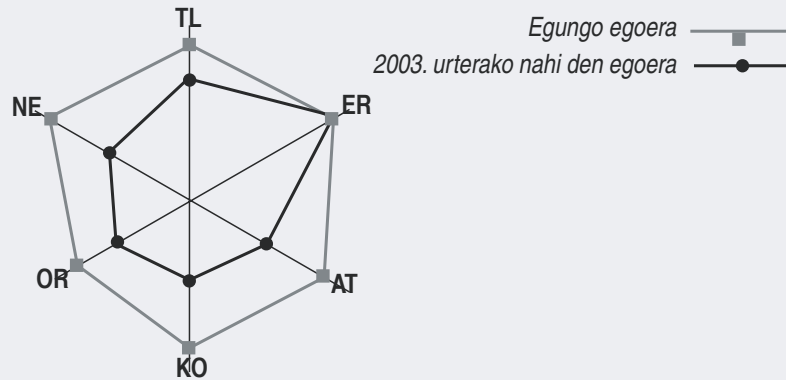
ZEHARKAKO GAITASUNEN EBALUAZIOA

Langilearen izen-deiturak: **Ramón Pereira Díez**

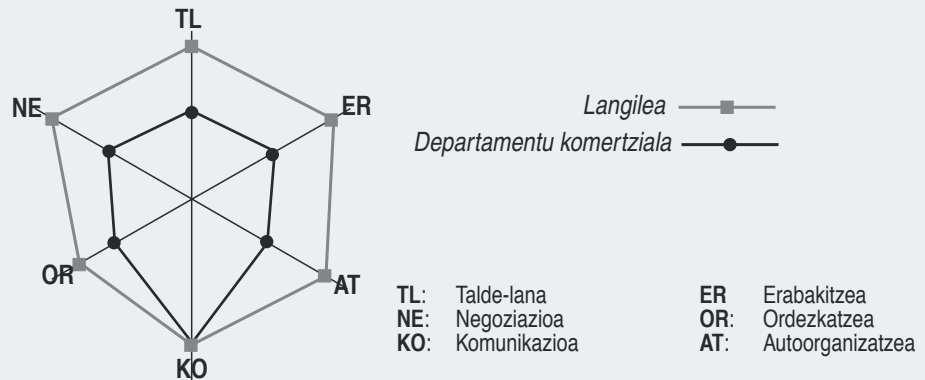
Esperientzia-urtea sektorean: **15**

Esperientzia-urteak enpresan: **14**

ERAKUNDEAREN ZEHARKAKO GAITASUNEN MAPA



ZEHARKAKO GAITASUNEN EBALUAZIOA



Iruzkinak:

Gauden kasuan, alde batetik, egungo gaitasunen eta 2003an lortu nahi diren helburuen maparen irudia egin da. Irudi eta helburu horiekin batera, hain zuzen ere horiek lortzeko proposatu behar diren mekanismoak eta bideak zehaztu behar dira. Bestalde, langileak bere departamenturako dauzkan gaitasunak sartu dira; hartara, langile horren gaitasunak atzeratuta daudela ikusteko aukera dago; arazo hori, beraz, kontuan izan beharreko gauza da honako gaietarako: talde-lana, negoziazioa eta ordezkaritza, ez baita ahaztu behar langile honek 14 laguneko taldearen ardura duela.

Lanerako fitxak

Bere erakundeko zeharkako gaitasunak identifikatu nahi dituzten koaderno honen erabiltzaileak zehaztasun handiagoz orientatzearren, atal honetan Lanerako Fitxa batzuk gehitu dira. Horietan zeharkako gaitasunen alderdi jakin batzuk sartu dira, metodologiaren erreferente bat zehazten laguntzeko eta gaitasun horien egitura eraikitzen laguntzeko. Fitxa hauen aurretik gaiari buruzko glosario bat ere eskaintzen da aipatu xedez.

GLOSARIOA

Zeharkako gaitasunak: lan-munduan etengabe sortzen ari diren aldaketen (teknologia berriak, prozesu berriak, erakunde eta enpresen egituretan ematen diren aldaketak, eta abar) ondoriozko langileen gaitasun-multzo bat. Gaitasun horiek erakundearen eskakizunei modu eraginkorrean erantzuteko aukera ematen diote langileari; hala ere, gaitasun horiek ez dira gaitasun teknikoak, beste era batekoak baizik, adibidez, talde-lana, komunikazioa, lanaren plangintza eta antolakuntza, prestakuntza iraunkorra, eta abar. Gaitasunak dimentsioetan banatzen dira.

Zeharkako gaitasunaren dimentsioa: zeharkako gaitasun bakoitzean dauden eremuen desagregazio bidezko atalak dira. Dimentsio horiek jarduera garatzen den testuingurua ikusteko aukera ematen dute. Hala, adibidez, Ahozko Komunikazioa zeharkako gaitasunaren barruan honako dimentsioak identifika daitezke: komunikazioaren maila eta konplexutasuna, informazioaren maila eta konplexutasuna, komunikazio-jarduna gertatzen den testuingurua eta porrot egiteko arriskua. Zeharkako gaitasun bakoitza beste hiru edo lau dimentsioetan bana daiteke. Dimentsioak erantzukizun/konplexutasun mailetan desagregatzen dira.

Egindakoaren ebidentziak: jarduera bat ebaluatzeako aukera ematen duten ezauzarriak. Jarduera horiek identifikatzeko eta ebaluatzeako erkatzen diren jarduera-zerrenda bezala erabiltzen dira. Ebidentzien adibide dira: Ohiko galderei erantzuten die,

Informazioa eta datu bereziak lortzen ditu, Jarraibide sinpleak komunikatzen ditu,... Dimentsio bakoitza beste 3-6 ebidentzian desagregatzen da.

Zeharkako gaitasunak kudeatzea: zeharkako gaitasunak kudeatzeko sistemak langileen gaitasunak ebaluatzeako eta balioztatzeako aukera ematen du, baita giza baliabideak profesionalki eta pertsonalki areagotzeko behar diren gaitasun berriak garatzeko ere. Ezaugarri horietako sistema bat inplementatzeak erakundeko pertsonei dagozkien jarduera guztien antolaketa eta plangintza egiteko bide ematen du: giza baliabideak aukeratzea, lanpostuak esleitzea eta doitzea, gaitasunak ebaluatzea, prestakuntza- eta garapen-planak finkatzea, ordainketa-sistemak identifikatzea, eta abar.

Zeharkako gaitasunen mapa: erakundeko gaitasunen katalogoa da. Mapan zehazten dira gaitasun bakoitzaren dimentsioak, ebidentziak, eta abar, hala nola, erakundeko departamentu, alor funtzional eta lanpostuei esleitu zaizkien gaitasunak eta horiek ebaluatzea. Mapak enpresako kideen garapenaren egungo egoera eta enpresaren premiak ezagutzeko balio du. Gaitasunen mapan oinarriturik, erakundean une batean dauden gaitasunak hobetzeko edo beste batzuk eskuratzeko estrategiak era daitezke (prestakuntza-ekintzen bidez, praktika-komunitateen bidez, eta abar).

Ebidentzien portafolioa: katalogoa da, erakundeko langile bakoitzaren zeharkako

gaitasunak (eta jite teknikodun gaitasunak) identifikatzen dituzten ebidentzien katalogoa. Portafolio honetan langilearen curriculum vitae sar daiteke, parte hartu duen prestakuntza-jarduerak, erakundeetan izan duen garapena, taldearekin dituen harremanak, eta abar.

Erantzukizun/konplexutasunaren maila: zeharkako gaitasunen dimentsio bakoitzaren erantzukizunen eta/edo konplexutasunaren banaketa adierazten du. Horren bidez, gaitasun horiek langileei banatzen zaizkie eta ebaluatzen. Faktore honen dimentsio bakoitza egindakoaren ebidentzietan desagregatzen da.

Zeharkako gaitasuna: AHOZKO KOMUNIKAZIOA	
<i>A dimentsioa: Komunikazio-jardunaren maila eta konplexutasuna</i>	
Erantzukizun mailak / konplexutasuna	Erkatze-zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
A.1 maila: Gutxiengo aplikazioa: Oinarrizko interakzio soziala lanaren alorrean	<ul style="list-style-type: none"> • Ohiko galderei erantzuten die <input type="checkbox"/> • Informazioa eta datu berezi sinpleak lortzen ditu bere eginkizunerako <input type="checkbox"/> • Agindu sinpleak ematen ditu <input type="checkbox"/> • Bere lana lagun bat edo birekin koordinatzen du <input type="checkbox"/> • Finkatutako komunikabideak erabiltzen ditu <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
A.2 maila: Aplikazio moderatua	<ul style="list-style-type: none"> • Datuak trukatzeko lankideekin <input type="checkbox"/> • Iturri askotatik (barrukoak zein kanpokoak) lortzen du informazioa .. <input type="checkbox"/> • Fase bat baino gehiago eskatzen duten aginduak betetzen edo ematen ditu <input type="checkbox"/> • Jendea hartzen du (bezeroak, lankideak, eta abar) <input type="checkbox"/> • Kexak eta gatazkak txikiak konpontzen ditu <input type="checkbox"/> • Bere lana beste batzuekin koordinatzen du <input type="checkbox"/> • Finkatutako komunikabideak erabiltzen ditu <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
A.3 maila: Aplikazio garrantzitsua	<ul style="list-style-type: none"> • Datu konplexu zehatuak ematen, lortzen eta trukatzeko, hala nola iritziak eta hausnarketak (barruan zein kanpoan) <input type="checkbox"/> • Agindu eta azalpen konplexuak ematen edo betetzen ditu.. <input type="checkbox"/> • Limurtzen daki (adibidez, produktu edo zerbitzua saltzeko), barruan zein kanpoan <input type="checkbox"/> • Ohikoak ez diren gatazkak konpontzen ditu <input type="checkbox"/> • Bere lana beste batzuekin koordinatzen du <input type="checkbox"/> • Komunikazio-estrategia berriak finkatzen laguntzen du.. <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
A.4 maila: Gehiengo aplikazioa: interakzio sozial konplexua lanaren alorrean	<ul style="list-style-type: none"> • Gai konplexuak zuzentzen eta gidatzen ditu, limurtzen daki eta ulertarazten <input type="checkbox"/> • Negoziatzen daki eta bitartekaria ere bada <input type="checkbox"/> • Kontseiluak eta aholkuak ematen ditu <input type="checkbox"/> • Koordinatu, antolatu, eta abar <input type="checkbox"/> • Erakundearen komunikazio-estrategia berriak asmatzen eta aplikatzen ditu <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>

ZEHARKAKO GAITASUNA: AHOZKO KOMUNIKAZIOA	
<i>B dimentsioa: Informazio eta konplexutasun maila</i>	
Erantzukizun/konplexutasun mailak	Erkatze-zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
B.1 maila: Helburu mugatuko gaiak, ezagunak/ohikoak	<ul style="list-style-type: none"> • Hizkera sinplea eta zehatza erabiltzen du, hiztegi tekniko mugatuarekin eta testuingurukoarekin <input type="checkbox"/> • Informazioaren edukia oso sinplea da; eta detaile kopuru jakin bat behar da ulertzeko <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
B.2 maila: Helburu apaleko gaiak, ezagunak/ohikoak	<ul style="list-style-type: none"> • Ohiz hizkera zehatza erabiltzen du, nahiz eta testuinguru batzuetan hizkera abstraktuagoa behar <input type="checkbox"/> • Hiztegi orokorra eta testuingurua doitua erabiltzen du, baita hiztegi teknikoa ere <input type="checkbox"/> • Batzuetan esaldi arruntak erabiltzen ditu <input type="checkbox"/> • Informazioaren edukia, konplexua edo zehatua da hein batean, gertakizunak aipatzen ditu batik bat, baina iritziak eta abar ere ematen ditu <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
B.3 maila: Helburu garrantzitsuko gaiak, laneko edo erakundeako arazoak	<ul style="list-style-type: none"> • Hizkera abstraktu edo kontzeptuala erabiltzen du, hiztegi tekniko orokorreko hitz asko erabiltzen ditu <input type="checkbox"/> • Ohiko esaldi asko erabiltzen ditu <input type="checkbox"/> • Informazioaren edukia konplexua eta zehatua da eta gertakizunak, iritziak eta sentipenak adierazten ditu <input type="checkbox"/> • Erakundea ondo ezagutu beharra dauka eta ideiak modu koherenteak adierazteko gaitasunak behar ditu <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
B.4 maila: Helburu askotako gaiak, diziplina arteko informazioa, lanarekin edo erakundearekin erlazionatutakoak	<ul style="list-style-type: none"> • Batzuetan hizkera abstraktua erabiltzen du, edo kontzeptuala eta teknikoa <input type="checkbox"/> • Informazioaren edukia konplexua da eta zehatua, gertakizunak, iritziak, baloreak aipatzen ditu, eztabaidarako gai izaten direnak <input type="checkbox"/> • Eskuartze handia behar du <input type="checkbox"/> • Antolatze, aurkezteko eta interpretatzeko gaitasunak, ideiak modu koherentean adierazten ditu honako alorretan: analisiak, erabakiak hartzea eta erabakiak ebaluatzea <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>

ZEHARKAKO GAITASUNA: AHOZKO KOMUNIKAZIOA	
<i>D dimentsioa: Komunikazioa gertatu den testuingurua eta konplexutasunaren maila</i>	
Erantzukizuna/konplexutasunaren mailak	Erkatze-zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
D.1 maila: Erabat aurreikus daitekeen testuingurua	<ul style="list-style-type: none"> • Egoera bakoitzean pertsona bakar batekin jarduten du aurrez aurre edo telefonoz <input type="checkbox"/> • Solaskidearen eskariak sinpleak dira eta oso zehatzak dira <input type="checkbox"/> • Ohiko testuinguruan erabiltzen da, metodoak eta lanaren inguruak ezagutzen diren lekuan, eta datuak erraz bidaltzen eta jasotzen dira... <input type="checkbox"/> • Baliabide fisikoak dauzka, ahozko komunikaziorako lagungarriak (aurkeztu egiten du, demostratu...) <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
D.2 maila: Erdizka aurreikus daitekeen testuingurua	<ul style="list-style-type: none"> • Pertsona bat edo gehiagorekin jarduten du gai korapilatsu eta xehetasunezkoetaz (teknikariak, profesionalak...) <input type="checkbox"/> • Denbora gutxiko aurkezpenak egiten ditu edo jarraibideak ematen dizkio talde txiki bati <input type="checkbox"/> • Partaideen eginkizuna definituta dago zehatz-mehatz <input type="checkbox"/> • Formatu eta estilo desberdinak aukeratzen ditu informazioa aurkezteko... <input type="checkbox"/> • Finkatutako arau eta prozedurak erabiltzen ditu; gehienetan, lan-egoera eta ingurune ezagunetan <input type="checkbox"/> • Baliabidea fisikoak dauzka bere ahozko jarduna laguntzeko <input type="checkbox"/> • Audientzia ez konplexuak, ohiz lankidetzan aritzen direnekin <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
D.3 maila: Aurreikusi ezin diren testuinguruak	<ul style="list-style-type: none"> • Erakunde barruan zein kanpoan txostenak aurkezten ditu..... <input type="checkbox"/> • Informazioa eta iritziak trukatzeko taldeetan: berak pertsonalki, bideo-hitzaldien bidez, eta abar <input type="checkbox"/> • Gai konplexuei buruzko trukaketak egiten ditu <input type="checkbox"/> • Informazioa komunikatzen daki, komunikaziorako estiloa erabili behar duen hizkuntzaren konplexutasun-mailaren arabera aukeratzen du... <input type="checkbox"/> • Rol desberdinak betetzen ditu talde barruan <input type="checkbox"/> • Lan berrien inguruan parte hartzen du, eta gainera ohikoak ez direnetan. Batzuetan entzuleria ez ezagunaren aurrean, edo lankidetzakoak ez direnetan edo gatazkakoak direnetan <input type="checkbox"/> • Komunikazioa eragozten den giroan jarduten da (zarata edo oztopo handikoetan) <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
D.4 maila: Testuinguru anitzak eta konplexuak: aurreikusi ezin direnetatik oso formalizatueta artekoak	<ul style="list-style-type: none"> • Eztabaida-taldeak gidatzen edo animatzen ditu <input type="checkbox"/> • Negoziazioetan sartzen da eta/edo bitartekari-lanak egiten ditu <input type="checkbox"/> • Jarraibideak ematen ditu <input type="checkbox"/> • Gaiak aurkezten ditu era guztietako taldeetan (barruan zein kanpoan). <input type="checkbox"/> • Iritzia ematen eta ebaluazioak egiten daki, aholkuak ematen ditu, galderak egin eta jendaurrean apelazioak egiten ditu <input type="checkbox"/> • Gai konplexu eta xehetasun handikoei buruzko gaiak trukatzeko dituzte <input type="checkbox"/> • Informazioa komunikazioaren eta entzuleriaren arabera emateko, formatu eta estilo pila bat aukeratzen, moldatzen eta erabiltzen du . <input type="checkbox"/> • Lan-inguru berrietan eta ez ohikoetan jarduten du. Batzuetan entzuleria ez ezagunaren aurrean edo lankidea ez denean edo gatazkakoa denean <input type="checkbox"/> • Ahozko komunikazioa larriki eragozten duten inguruan jarduten du . <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>

ZEHARKAKO GAITASUNA: AHOZKO KOMUNIKAZIOA	
<i>E dimentsioa: Porrot egiteko arriskuaren maila</i>	
Erantzukizuna/konplexutasunaren mailak	Erkatze-zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
E.1 maila: Arrisku gutxi	<ul style="list-style-type: none"> • Interakziorik ez du lortzen gai jakin batzuetan eta garrantzi txikikoetan <input type="checkbox"/> • Eraginkortasunik eza erakusten du lan puntual edo garrantzi gabekoetan <input type="checkbox"/> • Entzuleriagan nahastea sortzen du une batez <input type="checkbox"/> • Ez erosotasun edo zailtasunaren itxura ematen du <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
E.2 maila: Arrisku apala	<ul style="list-style-type: none"> • Interakziorik ez du lortzen alderdi jakin adierazgarrietan <input type="checkbox"/> • Ez eraginkortasuna, diruaren eta denboraren galerak sortzen ditu, larriak ez badira ere <input type="checkbox"/> • Gatazka pertsonalak erraz konpontzekoak <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
E.3 maila: Arrisku handia	<ul style="list-style-type: none"> • Helburu garrantzitsurik ez du lortzen <input type="checkbox"/> • Arrisku-egoera larriak sortzen ditu <input type="checkbox"/> • Jendaurrean liskarrak eta kritika sortzen ditu <input type="checkbox"/> • Denbora- eta diru-galera handiak sortarazten ditu <input type="checkbox"/> • Erakundeko estrategiak ez ditu aintzat hartzen <input type="checkbox"/> • Erakundeko kulturaren kontrako erabakiak hartzen ditu <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
E.4 maila: Arrisku larria	<ul style="list-style-type: none"> • Kalte larri edo garrantzitsuak sortzen ditu pertsonalki edo erakundean. <input type="checkbox"/> • Ez ditu erabiltzen erakundeak agindutako jarraibideak <input type="checkbox"/> • Erakundeko kulturaren kontrako ideak sartzen ditu erakundean <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>

2. zeharkako gaitasuna: ARAZOAK KONPONTZEA	
A dimentsioa: Konplexutasuna arazoa ebazterakoan	
Erantzukizuna/konplexutasunaren mailak	Erkatze-zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
<p>A.1 maila: Diagnosi sinplea (Pertsonak behar den informazio guztia du, faktoreen kopuruak ez du mugarik)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Galdetu egiten du gertatuari buruz <input type="checkbox"/> • Arazoari buruz jakina dena eta ikertu beharrekoa dena ikuskatu egiten du (arakatu, dokumentuak irakurri...) <input type="checkbox"/> • Arazoak deskribatzen du. ahozko komunikazioa, idatzizko oharrak.. <input type="checkbox"/> • Dagokionari ematen dio informazioa <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
<p>A.2 maila: Aurreikus daitekeen diagnosia (Pertsonak baditu metodoak arazoaren jitea zehazteko, faktore gama handia dago tartean, gehienak definituak)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arazoa identifikatzen du eta horren ezaugarri nagusienak deskribatzeko gauza da <input type="checkbox"/> • Arazoaren gain ziur egoteko liburutegiak kontsultatzen ditu edo erakundekoekin (edo kanpokoekin) hitz egiten du... <input type="checkbox"/> • Dagokionari ematen dio informazioa..... <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
<p>A.3 maila: Diagnosi konplexua (Baditu metodoak arazoaren izaera zehazteko, faktore-gama handia dago tartean, horietako batzuk zehaztu gabeak edo anbiguoak dira)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arazoa dagoenean konturatu egiten da: egungo egoeraren eta nahiko litzatekeenaren arteko desfaseak identifikatzen ditu .. <input type="checkbox"/> • Arazoari ekiteko metodo desberdinak aukeratzen ditu eta erabiltzen, baita azpiarazoak ere; horien ezaugarriak aztertzen ditu..... <input type="checkbox"/> • Arazoaren ebazpena demostratzeko modua zehazten du: espero zen produktuaren maila edo kalitatea –beste batzuei aholkuak eskatu...-, antzeko egoerak alderatzen ditu, gidak edo espezialistak kontsultatu..... <input type="checkbox"/> • Dagokionari ematen dio informazioa <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
<p>A.4 maila: Diagnosi berritzailea (Arazoa zehazteko erabiliko diren metodoak zehaztu behar dira, aurreikusi ezin diren edo kontraesanetan dauden faktoreak ager daitezke)</p>	<p><i>Honakoen bidez arakutzen ditu arazoak:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Arazoak berriko kokatuz, adibidez, ikuspegia zabalduz eragin orokorragoak ere kontuan izateko; arazoa berrikuskatuz, ikuspegi desberdinak gehituz; denboran zehar erregistratu diren aldaketak berrikusiz, eta abar..... <input type="checkbox"/> • Arazoak erraztea, arazoa ataletan banatuz eta informazio okerra edo nahasia ezabatuz <input type="checkbox"/> • Anlisi konparatuak egitea, antzeko beste egoera batzuekin, eta abar <input type="checkbox"/> • Beste iturri batzuetara jotzen du informazioa eskuratzeko: jendea kontsultatu, material egokia erabili, eta abar, eta arazoaren alderdi kritikoak finkatzeko <input type="checkbox"/> • Arazoa identifikatu eta deskribatu egiten du <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>

2. zeharkako gaitasuna: ARAZOAK KONPONTZEA	
B dimentsioa: Arazoak konpontzeko hartu behar diren neurrien konplexutasuna	
Erantzukizuna/konplexutasunaren mailak	Erkatze-zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
<p>B.1 maila: Konponbide sinplea (Arazoak finkatzen direnean, horiek konpontzeko metodoak ere finkatu egiten dira)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arazoak konpontzeko bide bat baino gehiago identifikatzen du, finkatutako metodoak erabiliz----- <input type="checkbox"/> • Metodo egokia aukeratzen du, eta horren egokitasuna berresten du goikoekin ----- <input type="checkbox"/> • Arazoak konpontzerakoan bere jardunaren mugak ezagutzen ditu----- <input type="checkbox"/> • Bere jarduna antolatu egiten du: zereginetarako denbora, balizko akatsak aurreikusi ----- <input type="checkbox"/> • Metodoa erabili ondoren goikoei jakinarazten die ----- <input type="checkbox"/> • ... ----- <input type="checkbox"/>
<p>B.2 maila: Konponbide anitza (Metodo desberdinen artetik arazoa konpontzeko egokiena aukeratu behar du)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arazoak konpontzeko metodo desberdinak identifikatzen ditu, idatzitako materiala erabiliz, edo txekeoaren bidez beste langileekin/goikoekin... <input type="checkbox"/> • Arazoa konpontzeko metodo bat aukeratzen du, arriskuak kontuan hartuz baita ere bestelako arriskuak (denbora, baliabideak, metodoa erabiltzeko behar den esperientzia...) ----- <input type="checkbox"/> • Ikuskariaren/tutorearen oniritzia lortzen du, aukeratutako metodoa aplikatzeko edo, kasua balitz, beste aukera batzuk bilatzen ditu ---- <input type="checkbox"/> • Zereginak antolatu eta burura eramaten ditu ----- <input type="checkbox"/> • Egoki denean, aldaketak egiten ditu finkatuta planean ----- <input type="checkbox"/> • Konponbidea aplikatu ondoren dagokionari ematen dio informazioa <input type="checkbox"/> • ... ----- <input type="checkbox"/>
<p>B.3 maila: Konponbide aldagarria (Premiazkoa izan daiteke arazoak konpontzeko dauden metodoak aldatzea, beharrian berriei erantzutearren)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metodo asko aukeratzen eta erabiltzen ditu, arazoari ekiteko bide desberdinak asmatzeko ----- <input type="checkbox"/> • Balizko aukera bakoitzaren ezaugarri nagusiak alderatzen ditu, arrisku-faktoreak barne ----- <input type="checkbox"/> • Aukeratu beharreko konponbidea arazoan parte hartzen duten faktoreen edo eskura dauden frogen, espero diren arriskuen, etekin eta abarren arabera zuzitzen du, baita antzeko arazoetan erabilitako konponbideen eraginkortasunaren arabera ere ----- <input type="checkbox"/> • Antolatu egiten du aukeratutakoa nola garatu eta hori inplementatzeko, pertsona egokiaren adostasuna lortzen du ----- <input type="checkbox"/> • Egindako aurrerakuntza eta erabilitako ikuspegia aztertzen ditu, behar denean behar diren aldaketak eginez ----- <input type="checkbox"/> • ... ----- <input type="checkbox"/>
<p>B.4 maila: Konponbide berritzailea (Arazoak konpontzeko metodoak asmatu behar ditu)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metodo asko aukeratzen eta erabiltzen ditu, arazoari ekiteko modu desberdinak asmatzeko ----- <input type="checkbox"/> • Ustezko aukera bakoitzaren ezaugarri nagusiak alderatzen ditu, arrisku-faktoreak barne ----- <input type="checkbox"/> • Aukeratutakoa arazoan parte hartzen duten faktoreen arabera zuzitzen du, edo eskura daukan frogen arabera, arriskuen edo espero diren etekinen arabera, antzeko arazoetan erabilitako konponbideen eraginkortasunaren arabera... ----- <input type="checkbox"/> • Antolatu egiten du aukeratutakoa nola garatu eta hori inplementatzeko pertsona egokiaren adostasuna lortzen du ----- <input type="checkbox"/> • Egindako aurrerakuntza eta erabilitako ikuspegia aztertzen ditu, behar denean behar diren aldaketak eginez ----- <input type="checkbox"/> • ... ----- <input type="checkbox"/>

2. zeharkako gaitasuna: ARAZOAK KONPONTZEA	
<i>D dimentsioa: Konponbidearen ebaluazioari buruzko konplexutasuna</i>	
Erantzukizuna/konplexutasunaren mailak	Erkatze-zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
D.1 maila: Egiaztapen sinplea	<ul style="list-style-type: none"> • Egiaztapen-prozesuetarako finkatuta dauden metodoak jarraitzen ditu (ikusi, neurtu, galdetu...) <input type="checkbox"/> • Produktu edo zerbitzua egiaztatzerakoan, aztertu egiten du ea asmatu bezala funtzionatzen duen, ea osatu den, ea arazorik edo ustekabekorik baduen... <input type="checkbox"/> • Arazoa konpontzeko prozesuaren fase bakoitzean erabilitako ikuspegiaren hobetzeko bideak identifikatzen ditu <input type="checkbox"/> • Arazoa ea behar bezala egiaztatu den ikusten du <input type="checkbox"/> • ... <input type="checkbox"/>
D.2 maila: Ebaluazio kontrolatua	<ul style="list-style-type: none"> • Finkatutako egiaztapen-metodoak ulertzen dituela ziurtatzen du (galdetu egiten du, demostrazioa eskatzen du, praktikatu...) <input type="checkbox"/> • Metodoak zehaztasunez aplikatzen ditu: ikusi, neurtu, ikuskatu, egiaztatu, beste batzuei galdetu <input type="checkbox"/> • Egindako ebaluazioaren emaitzak deskribatzen ditu; arazoaren atalak nola konpondu direnari buruz ondorioak ateratzen ditu <input type="checkbox"/> • Arazoa konpontzerakoan fase bakoitzean onartutako ikuspegiaren indarrak eta ahuleziak identifikatzen ditu <input type="checkbox"/> • Antzeko arazo baten konponketa nola hobetuko litzatekeen deskribatzen du <input type="checkbox"/> • Onartutako konponbidearen eraginkortasuna neurtzen du <input type="checkbox"/> • ... <input type="checkbox"/>
D.3 maila: Ebaluazio konplexua	<ul style="list-style-type: none"> • Arazoa konpondu dela egiaztatzeko metodoak identifikatzen ditu <input type="checkbox"/> • Akordioak hartzen ditu erabili beharreko metodoei buruz <input type="checkbox"/> • Metodo horiek (behaketa, ikusketa...) erabiltzen ditu eta ondorioak ateratzen <input type="checkbox"/> • Emaitzak deskribatzen ditu, baita zer-nolako mailatan konpondu den arazoa, zer-nolako asetasun maila lortu den... <input type="checkbox"/> • Fase bakoitzeko ikuspegia aztertzen du. aukeratzea, jarraitzea eta onartzea, kasua balitz, finkatutako plana, erabilitako baliabideak, burutu diren ekintzen zeharkako eraginak... <input type="checkbox"/> • Metodoak eta aukera desberdinak identifikatzen ditu, eta horien eraginkortasuna neurtzen du <input type="checkbox"/> • Hartutako konponbidearen eraginkortasuna ebaluatzen du eta behar diren aldaketak definitzen... <input type="checkbox"/> • ... <input type="checkbox"/>
D.4 maila: Ebaluazio berritzailea	<ul style="list-style-type: none"> • Arazoei eta horien konponbideei buruz dakiena eguneratu egiten du (nazioarteko bibliografia, instituzioak, enpresak, eta abar) <input type="checkbox"/> • Metodo egokiak aukeratzen ditu arazoa konpontzeko prozesua ilustratzeko eta emaitzak aurkezteko <input type="checkbox"/> • Informazio garbia eta zehatza aurkezten du, ondorioak egiaztatzeko ebidentzia eta guzti <input type="checkbox"/> • Estrategiaren eraginkortasuna ebaluatzen du, emaitzetan eragina izan duten faktoreak identifikatzen <input type="checkbox"/> • Arazoak konpontzeko daukan gaitasunak garatzeko era identifikatzen du <input type="checkbox"/> • Hartutako konponbidearen eraginkortasuna ebaluatzeko irizpideak zehazten edo asmatzen ditu <input type="checkbox"/> • ... <input type="checkbox"/>

3. zeharkako gaitasuna: TALDE-LANA	
A dimentsioa: Jarduera eta erantzukizunen banaketa	
Erantzukizuna/konplexutasunaren mailak	Erkatze-zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
<p>A.1 maila: Esleipen estandarizatu <i>(Lan-taldea eta bere eginkizunak aurretik definitu dira. Lankide batekin edo batzuekin lan egiten da, eginkizun errazetan)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taldean lan egiteko eman dizkieten helburuak zehatz-mehatz ulertu dituela egiaztatzen du <input type="checkbox"/> • Helburu horiek lortzeko behar diren jarduerak identifikatzen ditu <input type="checkbox"/> • Taldean lan egiteko aukera iradokitzen ditu <input type="checkbox"/> • Bere erantzukizunak zehaztasunez ezagutzen dituela ziurtatzen du (egin dezakeena eta ez) <input type="checkbox"/> • Bere zereginak noiz, norekin eta noiz beteko dituen egiaztatzen du <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
<p>A.2 maila: Esleipen sinplea <i>(Lan-taldea finkatuta dago, baina jarduerak ere, nahiz eta marjina bat egon bere erakundearentzat. Lankide batekin edo batzuekin lan egiten da)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taldearen lanetan egin beharreko jarduerak antolatzerakoan, helburuak talde-lanean betetzeko dauzkan eginkizunak, baliabideak eta epeak identifikatzen ditu <input type="checkbox"/> • Informazioa trukatzeko erantzukizunak argitzeko, laguntzeko moduak aztertuz, lankideei aholkuak eskatuz eta taldeko kide bakoitzaren erantzukizunak ulertu direla egiaztatuz <input type="checkbox"/> • Laneko jardunbideak egiaztatzen ditu taldean parte hartzen duten guztiekin <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
<p>A.3 maila: Esleipen aldagarria <i>(Lan-taldeak eta eginkizunak egitura orokor emana jarraitzen dute, baina badago tartea aldatetarako. Taldearen lan-harremanak konplexuak dira)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lan konplexuen plangintza egiterakoan, iradokizunak egiten ditu eta beste kide batzuek ematen dituzten iritziak kontuan hartzen dituela demostratzen du, talde-lanerako helburu errealistak identifikatzearen <input type="checkbox"/> • Helburuak lortzeko behar diren baliabideak, epeak eta eskuarteak identifikatzen ditu, lana eginkizun txikiagoetan banatuz, jardueren lehentasunak zehaztuz... <input type="checkbox"/> • Erantzukizunak adostasunez banatzen ditu, baina arrakasta lortzeko laguntzen dutenak ere (gaitasunak, jakintza, pertsonen nortasuna...) <input type="checkbox"/> • Zereginak adosten ditu lanean parte hartzen dutenekin <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
<p>A.4 maila: Esleipen malgua <i>(Lan-taldeak eta eginkizunak aldatu egiten dira, eta estrategia etengabe diseinatu eta egokitu behar da)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Espero ziren emaitzak identifikatzen ditu eta enpresaren proiektuetako helburuekin alderatzen ditu... <input type="checkbox"/> • Informazio-iturri garrantzitsuak identifikatzen ditu, baina erreferentzia diren pertsonak eta materialak ere, eta plangintza zorrotz bat egiteko behar den informazioa ikertzen du <input type="checkbox"/> <i>Lanaren plangintza ekipoan egiten du, emaitzek behar den kalitatea izan dezaten:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Garatu beharreko aukerak eta jarduerak negoziatzen ditu, baliabideak, epeak eta talde-lanerako metodoak (bilerak, eginkizunak taldean...) <input type="checkbox"/> • Rol desberdinetarako behar den jakintza eta esperientzia identifikatzen ditu eta erantzukizunak banatzeko adostasuna bilatzen; agintaritza eta erantzukizunaren mugak zehazten ditu <input type="checkbox"/> • Lanaren egoera negoziatzen du, laneko egoeraren ezaugarriak kontuan izanik (segurtasuna, alderdi juridiko edo etikoak, erakundearen politika, baliabideetarako irispideak) <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>

3. zeharkako gaitasuna: TALDE-LANA	
A dimentsioa: Jarduera eta erantzukizunen banaketa	
Erantzukizuna/konplexutasunaren mailak	Erkatze-zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
B.1 maila: Egite errepikakorra (Eginkizunek aldagai gutxi dute; eta besteekiko harremanak argi definituta daude)	<ul style="list-style-type: none"> • Taldean lan egiteko eman dizkieten helburuak zehatz-mehatz ulertu dituela egiaztatzen du ----- <input type="checkbox"/> • Helburu horiek lortzeko behar diren jarduerak identifikatzen ditu. ----- <input type="checkbox"/> • Taldean lan egiteko aukera iradokitzen ditu ----- <input type="checkbox"/> • Bere erantzukizunak zehaztasunez ezagutzen dituela ziurtatzen du (egin dezakeena eta ez) ----- <input type="checkbox"/> • Bere zereginak noiz, norekin eta noiz beteko dituen egiaztatzen du ----- <input type="checkbox"/> • ----- <input type="checkbox"/>
B.2 maila: Egitea aldagarria (Eginkizun batzuetako zereginak aldagarriak dira, eta tarte bat dago jarduera errazak antolatzeko)	<ul style="list-style-type: none"> • Bere jarduerak modu eraginkorrean antolatzen ditu, bere erantzukizunak, behar dituen baliabideak eta finkatutako epeak kontuan izanik ----- <input type="checkbox"/> • Zereginak zehaztasunez eta segurtasunez betetzen ditu, eta eskatutako kalitate maila lortzeko lan-metodoak erabiltzen ----- <input type="checkbox"/> • Lankidetzaren aldeko jarrera erakusten du, informazio premiak aurreratuz eta gainontzeko taldeari lagunduz; besteentzat diskriminagarriak eta gogaikarriak diren jarduerak ekiditen daki, gatazkak konpontzeko edo eginkizun desberdinak bereganatzeko beti presta dagoela erakusten du ----- <input type="checkbox"/> • Pertsona egokiari eskatzen dio aholkua: taldeko kidea, ikuskaria..., premiazko zat jotzen duenean ----- <input type="checkbox"/> • ----- <input type="checkbox"/>
B.3 maila: Egitea-Antolatzea (Jarduerak aldakorak dira, eta antolatzeko tarte handia dago, nahiz eta aurretik definitutako egitura orokor batera loturik izan)	<p><i>Bere erantzukizunak betetzen daki modu eraginkorrean:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Baliabideak lortuz eta areagotuz eta besteek ere barne hartuz ----- <input type="checkbox"/> • Bere lana antolatu eta programatu egiten du, epeak betetzeko ----- <input type="checkbox"/> • Eskatzen diren kalitate mailak aplikatzen ditu ----- <input type="checkbox"/> • Modu seguruan lan egiten eta besteek ere halaxe egitea eskatzen die ----- <input type="checkbox"/> • Lanerako eta lankidetzarako harremanak bilatzen ditu eta mantentzen, pertsonak taldean aritzera bultzatzen duena identifikatuz, taldearen informazio eta laguntza-premiei aurrea hartuz, era baikorrean jardunez... ----- <input type="checkbox"/> • Zailtasunak gainditzeko adostasunak lortzen ditu, baita gatazkak modu adeitsuan konpontzeko bideak ere ----- <input type="checkbox"/> • Informazioa trukatzeko du, bere lanaren betetze mailari edo lortu nahi den kalitateari buruz, eta ekimenez jarduten du gainontzekoen bilakaerari buruzko informazioak lortzeko ----- <input type="checkbox"/> • Helburuak lortzeko behar diren aldaketak adosten eta burutzen ditu ----- <input type="checkbox"/> • ----- <input type="checkbox"/>
B.4 maila: Egitea-Aitzindaritzea (Pertsona aitzindaria da eta berak asmatzen du lan-taldearen estrategia)	<ul style="list-style-type: none"> • Jarduera bat kudeatzean aitzindaritzea hartzen du, erantzukizunak modu eraginkorrean betetzen laguntzeko ----- <input type="checkbox"/> • Lankidetzaren harremanak finkatzen eta mantentzen ditu, jendea motibatuzeko ekimenak aplikatuz ----- <input type="checkbox"/> • Eskatutako epe eta kalitate mailaren betearazpenari buruzko informazioa trukatzeko ----- <input type="checkbox"/> • Zailtasunak konpontzeko moduak adosten ditu, bere ikuspegia ezagutzera emanez eta besteek emandakoari adeitasunez erantzunez ----- <input type="checkbox"/> • Talde-lanaren gaitasunei buruzko jarraipena egiten du eta kritikoki hausnartzen du, eraginkortasuna baloratuz (lan-harremanetan duen eragina, lanaren kalitatean...) ----- <input type="checkbox"/> • Bere estrategia noiznahi aztertzen du, zailtasunak gainditzeko eta finkatutako kalitate-emaizak lortzeko ----- <input type="checkbox"/> • ----- <input type="checkbox"/>

3. zeharkako gaitasuna: TALDE-LANA	
<i>D dimentsioa: Talde-lanaren ebaluazioa eta hobetzeko proposamena</i>	
Erantzukizuna/konplexutasunaren mailak	Erkatze-zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
D.1 maila: Araututako ebaluazioa (Talde-lanaren ebaluazioak aurretik finkatutako arauak betetzen ditu)	<ul style="list-style-type: none"> • Taldean lan egitearen alderdi positiboak identifikatzen ditu ... <input type="checkbox"/> • Bere erantzukizunak betetzean izan dituen arazo guztietaz informatzen du, hala nola horiek konpontzeko egin dituen jardueretaz <input type="checkbox"/> • Finkatutako helburuak lortzeko besteekin egiten duen lana hobetzeko bide errazak proposatzen ditu (lanak egiteko modu berriak...) <input type="checkbox"/> • Jardueraren jarraipena egiteko finkatuta dauden arauak erabiltzen ditu <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
D.2 maila: Ebaluazio aldagarria (Ebaluazio/jarraipenerako metodoak aurretik finkatu badira ere, badago tartea aldaketak egiteko)	<ul style="list-style-type: none"> • Taldean lan egitearen alderdi on eta txarrei buruzko informazio garrantzitsua ematen du, baita egindako jardueraren kalitateari buruzkoa ere <input type="checkbox"/> • Beste lankide batzuek egin dituzten informeak behar bezala entzuten eta erantzuten ditu <input type="checkbox"/> • Talde-lana hobetzeko adostasuna lortzen du besteekin, helburuak errazago lortzeko <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
D.3 maila: Ebaluazio moldagarria (Ebaluazio/jarraipenerako metodoak diseinatuak izan daitezke hein batean edo jarduera eta proiektu bakoitzerako moldatuak)	<ul style="list-style-type: none"> • Talde-lanak zer puntutarainoko arrakasta lortu duen adosten du, baita lortutako helburuak arrakastatsuak izan diren edo ez <input type="checkbox"/> • Emaitzak eragina izan duten faktoreak identifikatzen ditu (plangintza, baliabideak, taldearen motibazioa, kontrolik gabeko aldaketak) <input type="checkbox"/> • Etorkizunean talde-lana hobetzeko moduak adosten ditu ... <input type="checkbox"/> • Etengabe motibatzen ditu lankideak jarduera bat egiterakoan <input type="checkbox"/> • Horri buruz daukan jakintza etengabe eguneratzen du <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
D.4 maila: Ebaluazio berritzailea (Pertsonak egoera bakoitzean jarraipen-estrategia bat diseinatzen du, betiere jarduera eta lan-taldeen ezaugarrietara egokiturik)	<ul style="list-style-type: none"> • Lanaren emaitzak ebaluatzeko modu eraginkorrak negoziatzen eta garatzen ditu, hobekuntzei buruz lanean parte duten kideekin bat etorriz <input type="checkbox"/> • Lanean parte hartzen duten kideen gaitasunak erabiltzen ditu, helburuetarako behar den informazioa era argian aurkezteko (rolak eta erantzukizunak, langile bakoitzaren puntu trinkoak...) <input type="checkbox"/> • Bere strategiaren eraginkortasuna ebaluatzen du, faktoreak identifikatuz (motibazioa, baliabideak, denbora, besten batzuen jarduerak...) <input type="checkbox"/> • Talde-lanean bere gaitasunak garatzeko bideak identifika-tzen ditu <input type="checkbox"/> • Horri buruz daukan jakintza etengabe eguneratzen du <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>

Zeharkako gaitasuna 4: LANAREN PLANGINTZA ETA ANTOLAKUNTZA	
<i>A dimentsioa: Lortu behar diren helburuak identifikatzea</i>	
Erantzukizuna/konplexutasunaren mailak	Erkatze-zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
<p>A.1 maila: Aurretik zehaztutako helburuak (Helburuak oro har aurretik zehaztu dira eta ez dira oso konplexuak)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ziurtatu egiten du finkatutako helburuek argi eta garbi adierazten dutela lortu nahi dena, eta horiek ondo ulertu dituela <input type="checkbox"/> • Helburuak bete direla egiaztatzen du (elementu kuantitatiboen edo kualitatiboen bidez) <input type="checkbox"/> • Helburuak bere lanbide-gaitasunekin eta erakundearen dauzkan erantzukizunekin bat datozen aztertzen du <input type="checkbox"/> • Zalantza dagoenean bere goikoei galdetzen die <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
<p>A.2 maila: Laguntza mugatua helburuak identifikatzerakoan (Helburuak aurretik zehaztu dira, baina pertsonak oso maila mugatuan laguntzen du)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Helburuen finkapenean laguntzen du, denbora mugatu baten barruan egin daitekeenari buruzko informazioa emanaz (arrakastaren probabilitatean eragina izan ditzaketen alderdiak...) <input type="checkbox"/> • Barruko eta kanpoko informazioa biltzen du, gaiari buruz daukan jakintza areagotzeko <input type="checkbox"/> • Zalantza dagoenean bere goikoei galdetzen die <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
<p>A.3 maila: Helburuak identifikatzen parte hartzea (Nolabaiteko autonomia dago helburuak identifikatzerakoan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Helburuak finkatzeko lanean, informazio-iturri asko erabiltzen du, ikuspegi desberdinak identifikatzearen <input type="checkbox"/> • Kontuan izaten ditu finkatutako helburuetan eragina izan dezaketen faktoreak <input type="checkbox"/> • Bere ezagupenak eguneratu egiten ditu, bere alorreko azken berrikuntzetan egunean egoteko <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
<p>A.4 maila: Helburu estrategikoak diseinatzea (Langileak badu gaitasuna hein batean helburuak identifikatzeko)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informazio-iturri garrantzitsuak identifikatzen ditu, materialak eta pertsonak aztertuz; lanaren plangintza eta antolakuntzarako behar den informazioa ikertzen du <input type="checkbox"/> • Finkatutako helburuak erakundearen aurreko estrategiek alderatzen ditu <input type="checkbox"/> • Helburu berriak identifikatzen ditu, erakundeko merkatugunearen arabera <input type="checkbox"/> • Lortzeko moduko helburuak (bereziak, neurtzekoak, bidegarriak, errealistak eta dagoen epeari doituak) finkatzen ditu, premiak eta egoera kontuan izanik <input type="checkbox"/> • Bere ezagupenak eguneratu egiten ditu, bere alorreko azken berrikuntzetan egunean egoteko <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>

Zeharkako gaitasuna 4: LANAREN PLANGINTZA ETA ANTOLAKUNTZA	
<i>B dimentsioa: Eginkizunak gauzatzeko ordena-Emandakoa edo pertsonak gestionatzekoa</i>	
Erantzukizuna/konplexutasunaren mailak	Erkatze-zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
<p>B.1 maila: Gauzatzeko-prozesu estandarra (Kasu berezietan izan ezik, pertsonak ez du erabakitzen eginbeharreko lanen segida)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Helburu bakoitza aldi mugatu baten barruan betetzeko ekintza eta epeak identifikatzen ditu <input type="checkbox"/> • Planean zehaztutako zereginak garatzen ditu, garaiz bukatzeko <input type="checkbox"/> • Beste pertsona batzuen laguntza erabiltzen du, bere helburuak betetzeko <input type="checkbox"/> • Bere ikuskariak proposatutako aldaketak egiten ditu ... <input type="checkbox"/> • Zailtasun edo arazoren bat dagoenean aholkua eskatzen du <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
<p>B.2 maila: Aldez aurreko antolaketak (Pertsonak eginkizunak ordena ditzake, aurretik finkatutako eskema baten arabera)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Helburu bakoitza betetzeko egin behar diren zereginak identifikatzen ditu argi eta garbi <input type="checkbox"/> • Eginkizunetarako finkatu den denborari etekin handiena ateratzeko planak egiten ditu <input type="checkbox"/> • Bere zereginak aldez aurretik finkatutako plana jarraituz betetzen ditu <input type="checkbox"/> • Erakunde onartu diren kalitate-irizpideak erabiltzen ditu <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
<p>B.3 maila: Gauzatzeko-prozesu autonomoa eta egituratua (Eginkizunak gauzatzeko ordenan autonomia handia dago, baina egitura orokorra eta gauzatu beharreko lan edo proiektua zuzenduko duten arauak errespetatu behar dira)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plangintzan eragina izan dezaketen faktoreak identifikatzen ditu: finantzakoak, laneko segurtasunekoak, motibaziokoak... <input type="checkbox"/> • Helburu bakoitzerako eginkizun bereziak identifikatzen ditu, denbora programatzen du eta, beharko balitz, behar den laguntza, aldez aurretik zehaztu den egitura orokorrean oinarriturik <input type="checkbox"/> • Gerta daitezkeen arazoak aurreikusten ditu eta beste era batera jarduteko aukerak identifikatzen ditu <input type="checkbox"/> • Finkatutako plana erabiltzen du, jardueren lehentasunaren arabera <input type="checkbox"/> • Sortzen ari diren zailtasunak aztertzen ditu, zereginak eta epeak zehaztu asmoz <input type="checkbox"/> • Modu eraginkorrean kudeatzen du bere denbora <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
<p>B.4 maila: Gauzatzeko-autonomia (Langileak berak gauzatu behar dituen eginkizunak ordenatzeko gaitasuna dauka)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Helburuak eta epeak betetzeko planak egiten ditu, zereginen lehentasunak finkatuz eta behar diren baliabideak identifikatuz <input type="checkbox"/> • Metodoak arrazoietan oinarrituz aukeratzen ditu, horien bidez emaitzetan eskatutako kalitatea lortzeko <input type="checkbox"/> • Modu eraginkorrean kudeatzen du bere denbora <input type="checkbox"/> • Modu eraginkorrean kudeatzen du bere denbora <input type="checkbox"/> • Bere estrategia egokitzen du ustekabeko arazoak konpontzeko eta aurreikusitako emaitzak lortzeko <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>

Zeharkako gaitasuna 4: LANAREN PLANGINTZA ETA ANTOLAKUNTZA	
<i>D dimentsioa: Antolakuntzaren jarraipena eta emaitzen ebaluazioa</i>	
Erantzukizuna/konplexutasunaren mailak	Erkatze-zerrenda/Egindakoaren ebidentziak
D.1 maila: (Informazioa jasotzea planaren gauzatze-egoerari buruz)	<ul style="list-style-type: none"> • Ikuskariak eskatutako informazioa bideratzen du <input type="checkbox"/> • Bere ikuskariak iradoki dizkion aldagetak egiten ditu <input type="checkbox"/> • Helburuak bete direla egiaztatzen du, planean aurreikusitako zereginak betez <input type="checkbox"/> • Ikuskaria jakinean jartzen du <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
D.2 maila: (Informazioa biltzea/transmititzea, plana egokitzeke, eta, egoki balitz, ebaluatzeke)	<ul style="list-style-type: none"> • Lortutako helburuak identifikatzen ditu, eta informazioa ematen du planaren garapeneko alderdi on eta txarrei buruz <input type="checkbox"/> • Ikuskaria jakinaren gain jartzen du lortutakoaz <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
D.3 maila: (Nolabaiteko autonomia dauka planaren gauzatze-egoera ebaluatzeke eta egokitzeke)	<ul style="list-style-type: none"> • Plana onartzen laguntzen du <input type="checkbox"/> • Finkatutako helburuak bete direla egiaztatzeke formulak proposatzen ditu <input type="checkbox"/> • Aldatzen diren egoerak kontuan hartzeke, plana ikuskatzen du, egoera horiek plana alda dezaketelako, nahiz eta bere egoera orokorra aldatu ez <input type="checkbox"/> • Lortutako helburuen mailari buruzko informazio interesgarria biltzen du <input type="checkbox"/> • Prozesuak eta emaitzak hobetzen laguntzen du <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>
D.4 maila: (Planaren ebaluazioa asmatzen du eta prozesua berak garatzen du)	<ul style="list-style-type: none"> • Ustekabeko arazoak konpontzeke estrategia aldatzen du, aurreikusitako emaitzak lortzeke <input type="checkbox"/> • Helburuen betetze-maila ikuskatzen du, irakaspenak ateratzen ditu eta plangintzak egiteke gaitasuna hobetzen du <input type="checkbox"/> • Saria proposatzen ditu, lortutako helburuen arabera <input type="checkbox"/> • Hobekuntzak gehitzen ditu <input type="checkbox"/> • <input type="checkbox"/>

BIBLIOGRAFIA

- Kearns, P.: *Generic skills for the new economy*. NCVET Australia 2001
- Australian Industry Group: *Training to compete. The training needs of industry*. 2000
- Golding, B. Marginson, S. Pascoe, R.: *Changing context, moving skills: generic skills in the context of credit transfer and the recognition of prior learning*. University of Melbourne, National Board of Employment, Education and Training. 1996
- Australia Education Council: *Putting general education to work: the key competencies report*. Melbourne 1992
- National Center for O*Net Development: *Development of occupational interest profiles for O*Net*. USA 1999
- SCANS: *What work requires of schools*. 1991
- Kamarainen, P.: *Curriculum development, new learning environments and transfer of innovations in Europe*. CEDEFOP 1998
- CEDEFOP: *Informe sobre la enseñanza y la formación profesional*. Berlin, 1998
- Green, F.: *The market value of generic skills*. Skills Task Force. Research Paper 8. University of Kent. Canterbury 1999
- Skills Task Force: *Skills for all: proposals for a National Skills Agenda*. Final Report of the National Skills Task Force. Londres 2000
- QCA: *Guidance on the key skills units: communication, application of number and information technology*. Londres 2000
- Shaw, S.: *Développement de la formation axée sur les compétences essentielles dans les pays partenaires*. Fondation Européenne pour la formation. Turin 1998
- OCDE: *Definition and selection of key competencies (DeSeCo)*. Paris 1999
- MANTRA: *Key skills within modern apprenticeships*. Responses to the consultation paper. Londres, 2000
- DRHC: *Projet de recherche sur les compétences essentielles*. Développement des ressources humaines. Kanada 2000
- DfEE: *Skills needs in Great Britain and Northern Ireland*. Dublin, 1998
- Kerjean, A.: *Les nouveaux comportements dans l'entreprise*. Éditions d'Organisation. Paris, 2000
- Goleman, D.: *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós. Barcelona 2000
- Levy-Leboyer, C.: *Gestión de las competencias*. Gestión 2000
- Alles, M.: *Elija al mejor, Cómo entrevistar por competencias*. Guía para el entrevistador. Gránica. Buenos Aires 1999
- Barreda Martínez, R.: *Aprendizaje. La función de educación en la empresa moderna*. Conorg. Madrid 1995
- UGT: *Guía para la formación de formadores en competencias clave*. Proyecto Leonardo "Competencias clave en la educación y la formación profesional con vistas al siglo XXI para promover la movilidad". 2001eko urtarrila.

Lindemann, H.J.: *Competencias fundamentales; competencias transversales; competencias clave: aporte teóricos para la reforma de la formación técnico profesional*. Bs. As. INET/GTZ, 2000

Artikuluak

Bellier, S.: *Competence comportementale: appellation non contrôlée*. Cité des Sciences et de l'Industrie. Entretiens de la Villete 1999

Caldevilla, M.: *Sobre los conceptos competencias clave y movilidad*. 1998ko maiatza.

García del Dujo, A.: *Core competences versus key competences*. Salamancako Unibertsitatea.

García del Dujo, A.: *Estrategias para la adquisición y desarrollo de competencias*. Salamancako Unibertsitatea.

Madrid, A.: *Las capacidades transversales*. Filosofia Eskola, ARCIS Unibertsitatea.