



**Mondragon  
Unibertsitatea**

## **MENDEBERRI 2025**

**Hezkuntza ereduaren ardatzak**





**Mondragon  
Unibertsitatea**

Mendeberri 2025. Hezkuntza ereduaren ardatzen definizioa  
Arrasate, 2017ko Martxoa

NEREA AMESTI

MAITE GARCÍA

MIREN ZUBIZARRETA

EUGENIO ASTIGARRAGA

JON ALTUNA


## HITZAURREA

Dokumentu honetan, Mondragon Unibertsitatearen etorkizuneko hezkuntza ereduaren ardatzak identifikatzeko prozesua jasotzen da; Mendeberrri 2025 bezala izendatu dena. Horretarako, munduan hezkuntzaren inguruan dauden joerak aztertu dira, hezkuntza eredu berritzaileak dituzten unibertsitateak oinarri izanik, etorkizuneko analisi estrategikoa eginez eta unibertsitatearen inguruan dauden profil askotako pertsonen iritziak jasoz. Mondragon Unibertsitateak XXI. mendeko erronkei aurre egiteko gai diren eta prest dauden pertsonak trebatu behar ditu, pertsona horiek beharko dituzten konpetentziak kontuan hartuz eta identifikatutako alderdiak indartuz. Hau da, PERTSONAREN GARAPENEAN OINARRITUTAKO HEZKUNTZA EREDUA izango da Mendeberrri 2025 eta sei izan dira zehaztutako hezkuntza ereduarekin bat datozen ardatzak: **Munduko bizilagun, Identitatea eta helburuak, Ikasle aktiboa, Ikasle malgua, Multikomunikatzailea eta Pertsona Kooperatiboa.**





|      |   |           |
|------|---|-----------|
| 6 /  | <b>1 // SARRERA</b>                                       |           |
|      | 1.1 Aurrekariak   | <b>10</b> |
|      | 1.2 Helburua  | <b>12</b> |
|      | 1.3 Metodologia   | <b>13</b> |
|      | 1.3 Faseak  | <b>14</b> |
| 18 / | <b>2 // GOI MAILAKO HEZKUNTZAREN ANALISI ESTRATEGIKOA</b> |           |
|      | 2.1. Egoeraren analisia                                   | <b>21</b> |
|      | 2.2. Analisi prospektiboa                                 | <b>26</b> |
|      | 2.3. Elkarlan saioak                                      | <b>54</b> |
|      | 2.4. Posizionamendua                                      | <b>60</b> |
| 62 / | <b>3 // MENDEBERRI 2025 ARDATZEN DEFINIZIOA</b>           |           |
|      | 3.1. Ardatzen definizioa                                  | <b>65</b> |
|      | 3.2. Ardatzen ekintzak ideatzen                           | <b>80</b> |
| 84 / | <b>4 // BIBLIOGRAFIA</b>                                  |           |



Mondragon Unibertsitateak, hezkuntza eredu berriaren ardatz nagusiak zehazteko lan prozesua eta dinamika gidatzeko proiektu bat garatu du, Design Thinking metodologia jarraituz.

Dokumentu honetan proiektuan jarraitutako prozesuaren zenbait atal jasotzen dira: Etorkizuneko eszenatokien aurreikuspena, hezkuntza ereduaren ardatzen definizioa eta ardatzak lantzen laguntzen duten ekintzen ideazioa.

Sarrerako atal honetan, proiektuaren aurrekariak, helburuak, jarraitutako metodologia eta faseak deskribatzen dira.

# 1// SARRERA



1.1. Aurrekariak 10

---

1.2. Helburua 12

---

1.3. Metodologia 13

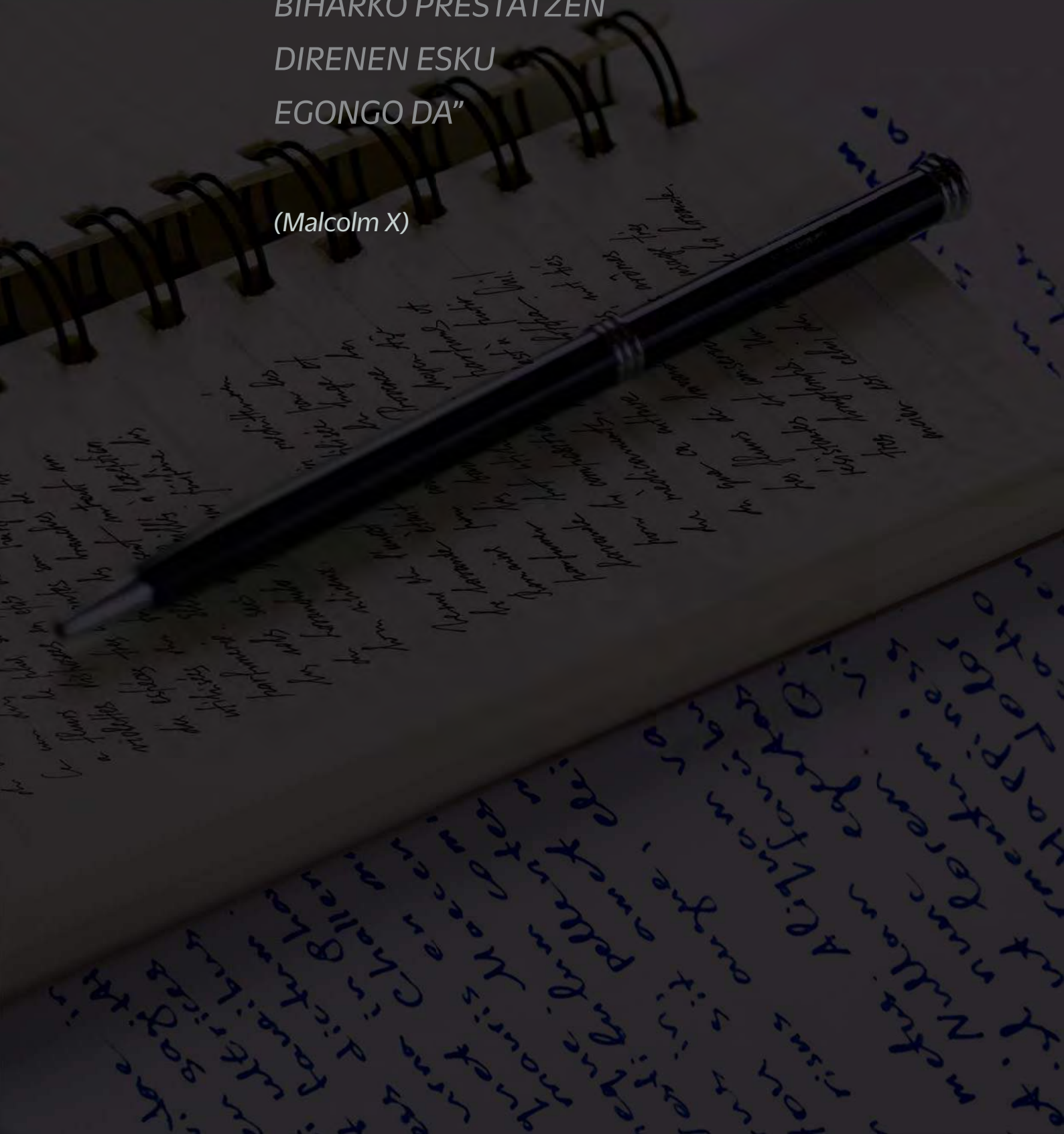
---

1.4. Faseak 14

---

“HEZKUNTZA  
ETORKIZUNERAKO  
PASAPORTEA DA,  
BIHARKO PRESTATZEN  
DIRENEN ESKU  
EGONGO DA”

(Malcolm X)





Goi mailako hezkuntzak gizartearen aldaketak eta aurrerabidea bultzatzeko gaitasuna eta bideragarritasuna duela erakutsi du mendeetan zehar. Aldaketan garrantzia eta azkartasuna dela eta, gizartea jakintzan oinarritzen da, geroz eta gehiago gainera; hortaz, goi mailako hezkuntza eta ikerketa funtsezko osagaiak dira norbanakoen, komunitateen eta nazioen kultura, sozioekonomia eta jasangarritasun ekologikoa garatzeko. [1]

Hori dela eta, goi mailako hezkuntza erronka handien aurrean dago, inoiz baino era erradikalagoan eraldatu eta berri behar da, munduko arazoei eta beharrei aurre egiteko gai diren profesionalak hezteko eta motibatzeke. Eta testuinguruaren aldaketan bizkortasuna kontuan izanda, hezkuntzak ere etengabe aldatu behar du, gaur egunerako eta

etorkizunerako balio izango duen heziketa eraginkorra izan dadin.

Hori guztia kontuan izanda, Mondragon Unibertsitateak bere hezkuntza eredua berritzeko beharra ikusten du, aldaketa horietara egokitzeko eta XXI. mendeko beharrei erantzuna emateko.

Irudia 1. Oñatiko Enpresagintza Fakultatea



## 1.1 AURREKARIAK

---

Gizarteak eta testuinguruak mende honetan izan dituen aldaketak direla eta, Mondragon Unibertsitateak hezkuntza ereduaren moldaketa beharrezkoa zela nabarmendu zuen. Hori dela eta, hezkuntza eredu aldatzeko behararen inguruko eztabaida 2000. urtean hasi zuen, Mendeberrri proiektua sortuz.

Eztabaida prozesuan, lan munduaren eta gizartearen erronka berriei aurre egiteko hezkuntza ereduak izan beharreko ezaugarriez hitz egin zen, galdera hauei erantzuna emateko asmoz: Zer formakuntza behar dute gazteek? Zer formakuntza behar du gizarteak?

Prozesu hau profil profesionalaren definizioarekin amaitu zen. Titulazio bakoitzaren profilaren sorrera adostasun sozial handi baten eta lan zorrotzaren ondorio izan zen.

Profilean honako kompetentziak jasotzen dira:

- **Kompetentzia espezifikokoak:** teknikoak eta metodologikoak (jakitea eta egiten jakitea)
- **Kompetentzia pertsonalak:** izaten jakitea
- **Kompetentzia sozialak:** elkarbizitzen jakitea

Profil profesionalean oinarrituta, ikasketa planen diseinu berriari ekin zitzaion. Indarguneak aurkitu eta hobetzeko ekintzak prestatu ziren. Era berean,

adituen talde batek lanean jardun zuen curriculumaren garapenerako oinarri metodologikoak lantzen. Horretarako, hezkuntza proiektu berritzaileak zituzten unibertsitateak hartu ziren kontuan.

2003. urtetik aurrera zabaldu zen Mendeberrri hezkuntza eredu berria Mondragon Unibertsitateko titulazioetan, eta ardatzak honako hauek ziren:

- Balioen garapena
- Kompetentzietan oinarrituta
- IKTen erabilera
- Eleaniztasuna

Horien bidez, ikasleek gai izan behar lukete beren hezkuntzaren erantzukizuna bere gain hartzeko, taldean lanean aritzeko, proiektuak zuzentzeko, erabakiak hartzeko, negoziatzeko eta komunikatzeko.

Eredu honek irakaslearen rola eta funtzioak aldatu eta dibertsifikatzen ditu. Edukien tratamendua ere aldatzen da hezkuntza eredu honetan. Edukiak ez dira modu isolatuan aurkezten, haien artean harremanik egongo ez balitz bezala. Aitzitik, diziplina arteko planteamendu batean oinarritzen da, eta horrek jakintza-alor ugariaren arteko harremana sustatzen du. Modu horretan, ikaslea harreman konplexuak egitera eta arazoei aurre egitera ohitzen da.

Mendeberrri lan egiteko modu berriak proposatzen ditu, talde txikietan eginiko lana hezkuntza

proiektuaren zutabe nagusi bihurtzen da. Tutore batek gidatutako talde hauek lan kooperatiboa egiten dute eta taldekideek beraien ikasketaren ardurara bere gain hartzen dute.

Heziketak irauten duen denboran ikasleek talde ezberdinetan egingo dute lan. Modu horretan, komunikazio eta giza abileziak garatu ahal izango dituzte. Hain zuzen, ezaugarri horiek lagunduko diete bizitza profesionaleko erronkei arrakastaz aurre egiten. [2]

***“Aldaketa delako bizi garen mende honetako konstante bakarra, gaur egun heziketa aldaketarako heziketa egiteko. Ez da ikasteagatik ikastea, ikasteko ikastea baizik. Ez da arazoaren konponbidea, arazoak konpontzeko gaitasuna baizik. Ez da errepikapena, ziurra baita, askatasuna baizik, ziurgabea baita. Ez da dogmatismoa, tolerantzia baizik. Ez da enplegurako prestakuntza, enplegagarritasunerako prestakuntza baizik. Ez da hezkuntza terminala, etengabeko hezkuntza baizik, bizi oso baten arte eta parte.”***

(PNUD, 1998)

Irudia 2. Oñatiko Enpresagintza Fakultatea



## 1.2 HELBURUA

---

Mendeberri proiektua hezkuntzaren berrikuntza erreminta bultzatzaile gisa definituz, Mendeberri 2025 proiektua abian jarri da eta honen betebeharr nagusia honako hau da:

**“Aurrera begira, Mondragon Unibertsitateko Mendeberri hezkuntza ereduaren oinarritzako ardatzak gaurkotzea”**

Proiektu honen bitartez Mondragon Unibertsitatea honako helburuak zehaztu ditu:

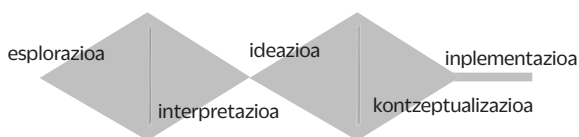
- 1** XXI. mendeko erronkei aurre egiteko prest eta gogotsu dauden pertsonak hezi eta motibatzea.
- 2** Hezkuntza eredu berritzailea duen unibertsitate moduan bere ingurunea eraldatzea.
- 3** Hezkuntza eredu gaurkotzeko unibertsitatearen inguruan dauden eragileen ekarpenak eta iritziak jasotzea.
- 4** Goi mailako hezkuntzan dauden hezkuntza eredu aurreratuenen joerak jarraitu eta aukera berriak identifikatu eta aztertu, proiektua bideratuko duten etorkizuneko eszenatoki posibleak proposatzeko.
- 5** Definitutako ardatzak lantzen lagunduko duten ekintzak asmatu eta proiektuaren emaitzak hausnarketarako zabaltzea.

**ARDATZAK**  
**ARDATZAK** **ARDATZAK**  
**ARDATZAK** **ARDATZAK**

## 1.3 METODOLOGIA

Proiektu honetan, Design Thinking metodologia erabili da [3]. Metodologia hau jarraituz hezkuntza ereduaren ardatzen identifikaziora heltzeko sormena bultzatzen duten fase eta tresnak erabiliko dira eta pertsonak prozesu guztian integratuko dira.

Design Thinking metodologia bost fase nagusitan banatzen da: esplorazioa, interpretazioa, ideazioa, kontzeptualizazioa eta inplementazioa. Prozesu guztian zehar aukerak eta bideak zabaldu eta itxi egin behar dira, hau da, analisisan informazio kopuru handia batu, hori interpretatu eta iragazi, norabide edo posizionamendu bat definitzeko. Ondoren, berriz ere ideia kopuru handia sortu eta onenak aukeratu, kontzeptualizazio fasea garatzeko. Bukatzeko, eta prozesua guztiz ixteko, ideia bat aukeratu, zehatz-mehatz garatu eta inplementatuko da.



Irudia 3. Design Thinking metodologia

## EZAUGARRI NAGUSIAK

Bi ezaugarri nabarmentzen ditugu metodologia honetan:

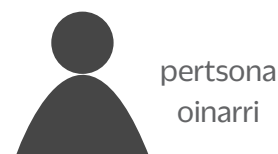
### *Ez lineala*

Metodologiak ez du zertan lineala izan; edozein puntutan beharrezko ikusten bada, atzerapausoak edo aurrerapausoak eman daitezke. Nahiz eta hasieran dena lauso ikusi, prozesua aurrera joan ahala, emaitza garbietara heltzen da.



### *Pertsona oinarria*

Azken emaitzarekin kontaktuan dauden pertsonen beharrak eta testuingurua ulertzean zentratzen da, lortzen diren emaitzak horien neurrira sortuak izan daitezkeen eta horiek esperientzia on bat izan dezaten. Metodologia hau baliagarria da arlo ezberdinetan ideia berritzaileak lortzeko.



## 1.4 FASEAK

---

Proiektua hiru fase nagusitan banatu da: goi mailako hezkuntzaren inguruko hitzaldiak, goi mailako hezkuntzaren analisi estrategikoa eta Mendeberrri 2025 ardatzen definizioa.

- 1 Analisiarekin hasi aurretik goi mailako hezkuntzan gertatzen ari diren aldaketan inguruko bost hitzaldi antolatu dira Guy Haug, Maite Goñi, Mikel Mancisidor, Faraon Llorens eta Joseba Azkarragaren eskutik.
- 2 Goi mailako hezkuntzaren analisi estrategikoa, gaur egungo goi mailako hezkuntzaren egoeraren analisia, analisi prospektiboa eta gizarte eta hezkuntzako joera ezberdinak aztertu ditu. Analisi honen ondorioz, Mondragon Unibertsitatearentzat etorkizuneko eszenatokiak eraiki dira testuingurua hobeto ulertzeko. Horretaz gain, saioak antolatu dira pertsona ezberdinek ekarpenak egin ahal izateko, unibertsitatearen inguruan dauden eragileek ekarpen eta iritziak jasotzeko. analisiarekin bukatzeko, guztia kontuan izanda, posizionamendu bat definitu da (Insight-ak), hau da, proiektuak jarraituko duen norabidea identifikatu da.

- 3 Behin analisi guztiaren ondorioak ondo batuta, Mendeberrri 2025 ardatzen definitzioko fasera jo da. Fase honetan hiru alderdi ezberdin landu dira, alde batetik, ardatzak identifikatu eta guztiz definitu dira, hauen ezaugarriak eta bakoitzean landuko diren alderdiak deskribatuz. Bestetik, ardatzak lantzen lagunduko duten ekintzak edo jarduerak ideatu dira sormen saioen bidez.

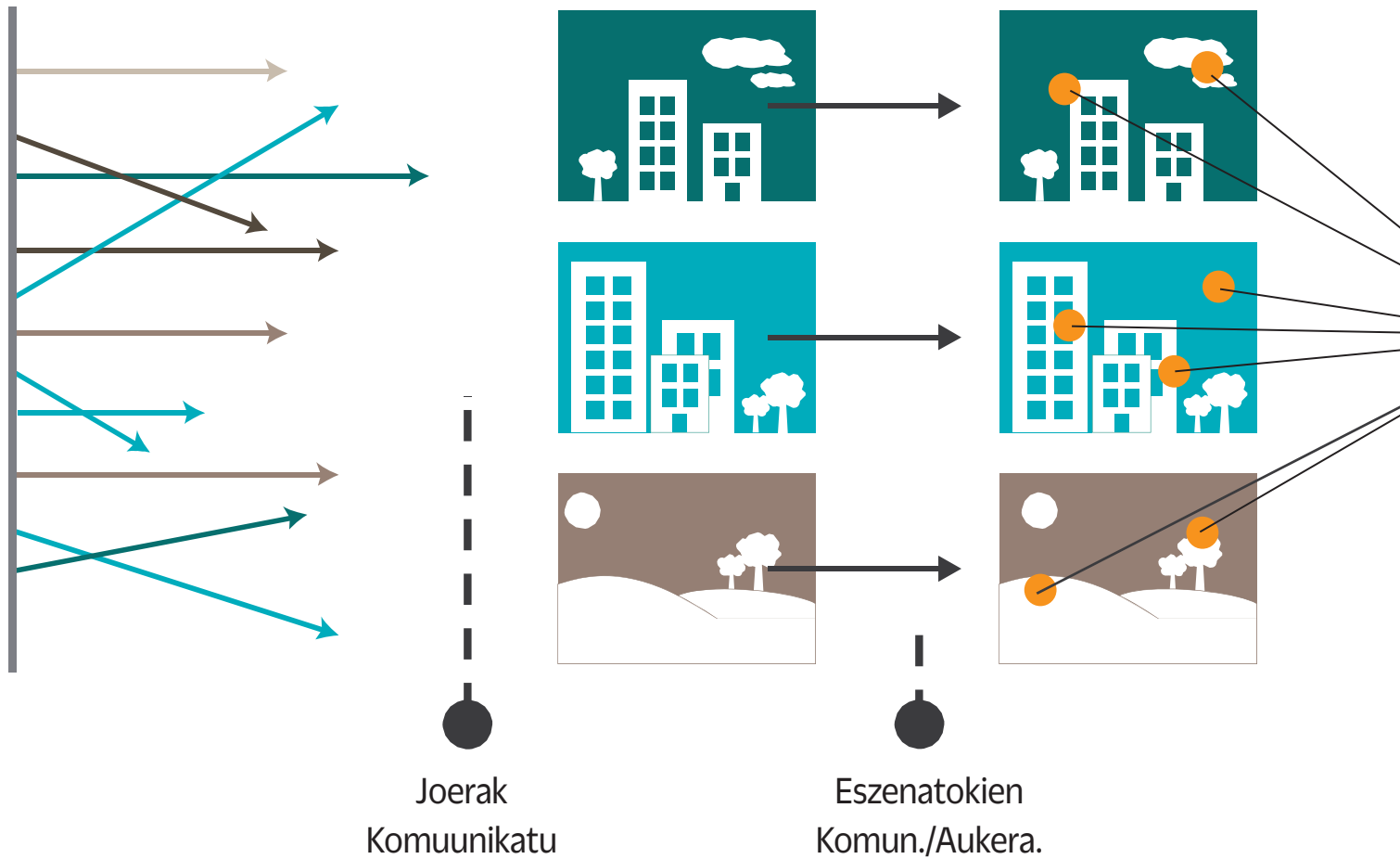
Proiektu honetan eman den pausu bakoitzean, fakultate bakoitzeko koordinatzaile akademikoek balidazioa eta adostasuna lortzeko bilerak antolatu dira.



# 1 JOERAK

# 2 ESZENATOKIAK

# 3 POSIZIONAMENDUAK



## esplorazioa

### 1 JOERAK

1. Zeregina - Egoeraren analisia
  - Z.1.1. Mondragon Unibertsitateko analisia
  - Z.1.2. Unibertsitate aurreratuak
2. Zeregina - Joeren analisia
  - Z.2.1. Driving forces
  - Z.2.2. Etorkizuneko gaitasunak
  - Z.2.3. Joerak goi mailako hezkuntzan
  - Z.2.4. Joeren irudikapena

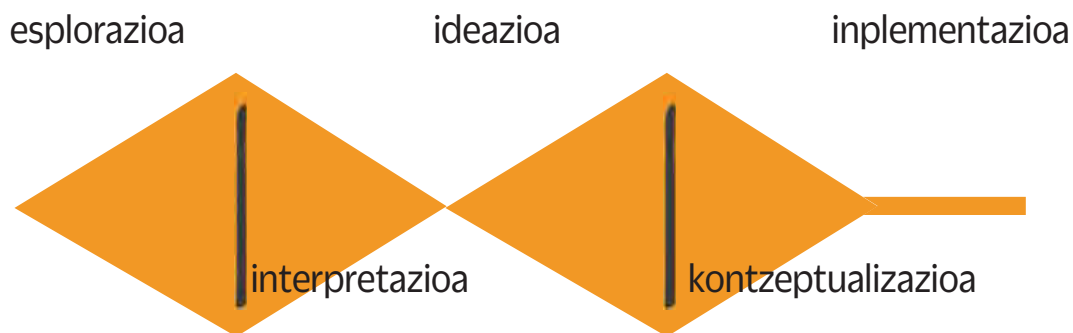
## interpretazioa

### 2 ESZENATOKIAK

3. Zeregina - Joerak garrantzitsuenak aukeratu
4. Zeregina - Etorkizuneko eszenatokiak
  - Z.4.1. Eszenatokien irudikapena
  - Z.4.2. Eszenatokien egoerak



# DESIGN THINKING



## 4 ARDATZAK



### ideazioa

## 3 POSIZIONAMENDUAK

- 5. Zeregina - Elkarlan saioak
  - Z.5.1. Saioaren prestakuntza
  - Z.5.2. Saioa
  - Z.5.3. Emaizen dokumentazioa

### kontzeptualizazioa


## 4 ARDATZAK

- 6. Zeregina - Ardatzen definizioa
- 7. Zeregina - Ardatzen ekintzen ideazioa
- 8. Zeregina - Sozializazioa

### implementazioa

## 5 DEFINIZIOA

- 9. Zeregina - Curriculumaren definizioa
- 10. Zeregina - Inplementazio faseak



Proiektuaren lehenengo fase honetan egoeraren analisia, analisi prospektiboa eta unibertsitatearekin kontaktuan dauden eragileen inguruko analisia egin da.

Egoeraren analisian, munduan zehar dauden unibertsitate aurreratu batzuk ezagutu eta aztertu dira, eskaintzen ari diren ereduak ezagutzeko asmoarekin. Analisi prospektiboan, hezkuntzaren gan eragina izan ahal duten joerak identifikatu eta hauekin etorkizuneko eszenatokiak eraiki dira, horien bisualizazio bat eginez. Bukatzeko, unibertsitatearekin kontaktuan dauden eragileen ikuspuntuak eta ekarpenak lortzeko, elkarlan saioak antolatu dira.

Analisi guztiaren ondorioak batuta, posizionamendua definitu da, hau da, proiektuak jarraituko duen biderearen definizioa.

# 2//

## GOI MAILAKO HEZKUNTZAREN ANALISI ESTRATEGIKOA



2.1. Egoeraren analisia 21

---

2.2. Analisi prospektiboa 26

---

2.3. Elkarlan saioak 54

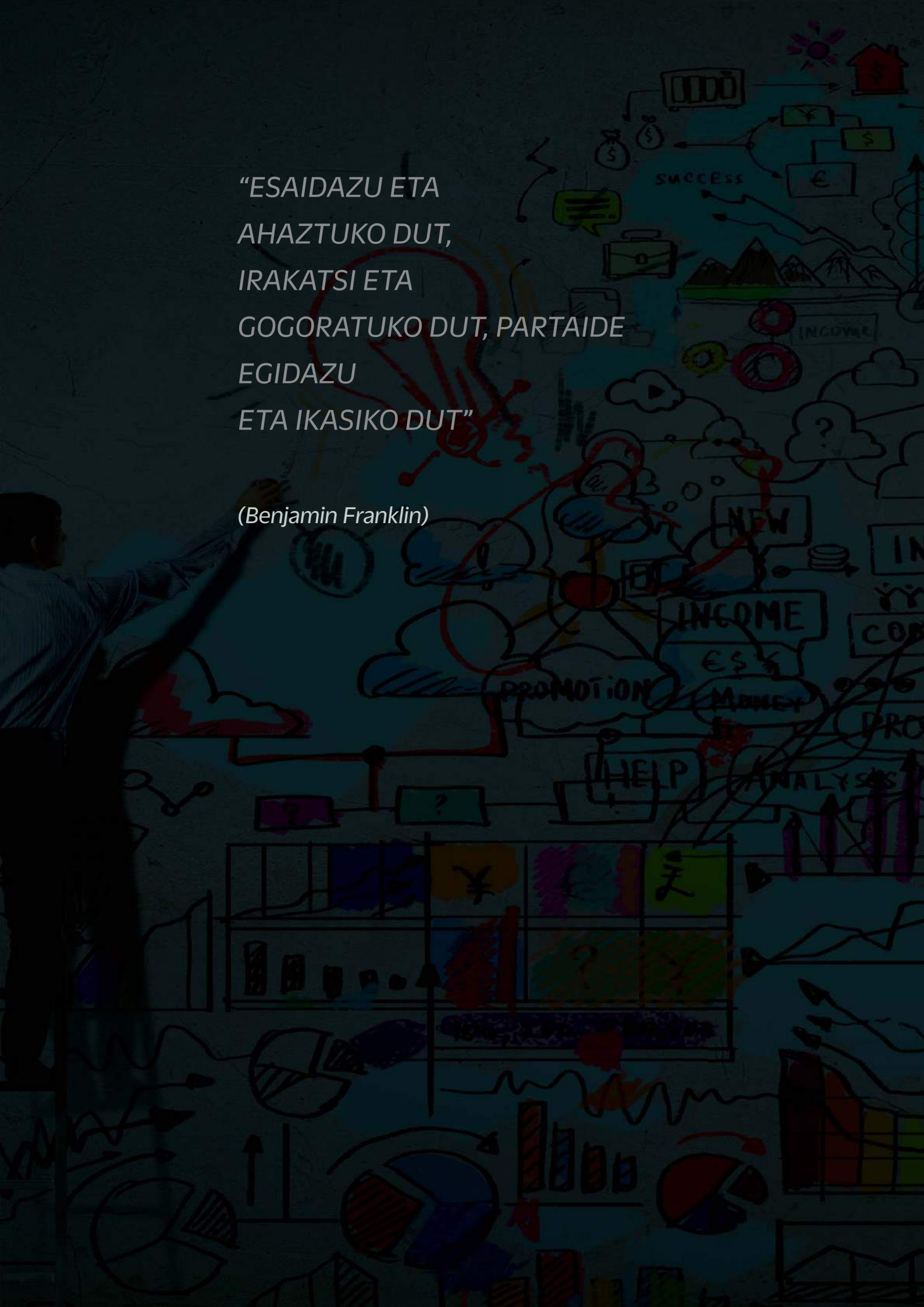
---

2.4. Posizionamendua 60

---

“ESAIDAZU ETA  
AHAZTUKO DUT,  
IRAKATSI ETA  
GOGORATUKO DUT, PARTAIDE  
EGIDAZU  
ETA IKASIKO DUT”

(Benjamin Franklin)



## 2.1 EGOERAREN ANALISIA

Fase honetan egoeraren analisi bat egin da, mundu mailan dauden unibertsitateetako hezkuntza eredu aurreratuenak ezagutzeko asmoarekin, baita Mondragon Unibertsitatearen barneko ereduak ezagutzeko ere.

### UNIBERTSITATE AURRERATUAK

Unibertsitate aurreratuen atal honetan munduan dauden zenbait unibertsitatearen hezkuntza eredu azterketa egin da, hauen testuinguruan kokatzeko. Proiektuan aztertu diren unibertsitateak hurrengoak dira: Aalto University Design Factory [6], Singularity University [7], Olin College of Engineering [8], The Evergreen State College [9], Mondragon Unibertsitatea (MTA- Mondragon Team Academy) [10], Stanford University [11][12], TU Eindhoven [13], Arizona State University [14], Massachusetts Institute of Technology [15][16] eta Tecnológico de Monterrey [17][18].

Kontuan izan behar da proiektu honetan herrialde ezberdinen araudiak kontutan izan gabe analisi irekia eta mugarik gabekoa egin dela.

Hurrengo orrialdeetan aztertutako unibertsitate bakoitzaren hezkuntza ereduaren ezaugarri nagusiak aipatzen dira era eskematiko baten.



## AALTO DESIGN FACTORY



Irudia 8. Aalto Design Factory-n lanean. Iturria: [www.designfactory.aalto.fi](http://www.designfactory.aalto.fi)

- **Elkarlana**  
(ikasle, ikerlari eta profesionalak)
- **Konpromisoa**  
(ondo pasatzea, ikastea eta lana gogor egitea)
- **Kolaborazio berriak**  
(irakasle, beste ikasturteetako ikasle eta beste batzuekin)
- **Pasioa eta ikaslea zentruan**  
(Aalto unibertsitatearen helburuak)

## SINGULARITY UNIVERSITY



Irudia 9. Singularity University. Iturria: [www.su.org](http://www.su.org)

- **Erronka sozialei aurre egin**  
(teknologia esponentzialak aplikatuz)
- **Esplorazioa eta berrikuntza kultura**  
(enpresa eta startup-ak bisitatu)
- **Kultura anitzetako ikasleak**  
(2014an 35 herrialdetakoak)
- **Berrikuntza lokala bultzatu**  
(mundu mailako txapelketak eginez)

## OLIN COLLEGE OF ENGINEERING



Irudia 10. Olin College of Engineering. Iturria: [www.olin.edu](http://www.olin.edu)

- **Design Oriented-Project Based Learning**  
(erabiltzailean oinarritutako proiektuak)
- **Munduko arazoetan oinarrituta**  
(munduko arazoei konektatutako proiektuak)
- **Diziplinarteko proiektuak**  
(titulazio ezberdinetako ikasleak batera)
- **SCOPE (Senior Capstone Program in Engineering)**  
(ikasketa amaierako proiektua)

## THE EVERGREEN STATE COLLEGE



Irudia 11. Evergreen unibertsitatean. Iturria: www.evergreen.edu

- Enquiry Based Learning (Metodo Socratikoa)  
(“Teaching with your mouth shut” pedagogia)
- Diziplinartekotasuna  
(modulu bakoitzean beti 2 diziplina edo gehiago)
- Ikaste kontratuak  
(norberak bere ikaste kontratua sortuz)
- Ahozko ebaluazioa  
(nota gabe, feedback-a jasoz)

## MONDRAGON UNIBERTSITATEA (MTA - Mondragon Team Academy)



Irudia 12. MTA lanean.

- Ametsak egi bihurtu  
(talde lana funtsezko tresna izanez)
- Benetako konpainiak  
(proiektu errealak egin)
- Pasioa = Ikaslea  
(ikasleek taldeen bitartez esperimentatu)
- Ikaskuntza bidaiak  
(munduan zehar proiektuak egin)

## STANFORD 2025



Irudia 13. Stanford unibertsitatea. Iturria: www.stanford.edu

- Open Loop University  
(bizi guztian zehar ikasketa aukerak)
- Paced Education  
(ikaskuntza pertsonalizatua)
- Axis Flip  
(trebetasunen garapena oinarri)
- Purpose Learning  
(misioak finkatu)

## TU EINDHOVEN

---



Irudia 14. TU Eindhoven unibertsitatean. Iturria: [www.tue.nl](http://www.tue.nl)

- Ikasketen norabide askea  
(bakoitzaren helburu profesionala)
- Tutoretza  
(ikasketen norabidean laguntzeko)
- Design Based Learning  
(talde txikietan proiektuak egin)
- Ikasgai ez teknologikoak  
(beste gaitasunak lantzeko)

## ARIZONA STATE UNIVERSITY

---



Irudia 15. Arizona State University. Iturria: [www.asu.edu](http://www.asu.edu)

- Diziplina arteko eredua  
(arloan hainbat alderdi ikasi)
- MOOCak  
(lehen mailan aukera askea MOOC bidez)
- Tutore akademikoak  
(interesak ikasketekin lotzeko)
- Esplorazio ibilbidea  
(arloan egokia den edo ez ezagutzeko)



## MIT (Massachusetts Institute of Technology)



Irudia 16. MIT (Massachusetts Institute of Technology). Iturria: www.mit.edu

- **Erronka sozialak**  
(minbizia, energia, ekonomia eta literatura)
- **Bizitza osorako ikaskuntza**  
(ikasleak honetarako prestatzen ditu)
- **Metodologia eta eredu berriak**  
(curriculum malgua, pedagogia ezberdinak...)
- **MITx**  
(edX bitartez online kurtsoak)

## TECNOLÓGICO DE MONTERREY



Irudia 17. Tecnológico de Monterrey. Iturria: www.tec.mx

- **Irakaslea = Bideratzailea**  
(ikasleak haien ikasketaren jabe)
- **Curriculum malgua**  
(ikasketak antolatzeko aukerak)
- **Komunitatearekin proiektuak**  
(zenbait balio eskuratzeko)
- **Metodologia berriak**  
(gamifikazioa, alderantzizko ikaskuntza...)

## 2.2 ANALISI PROSPEKTIBOA

2025eko Mondragon Unibertsitatearen hezkuntza ereduaren ardatzak definitzerakoan, analisi prospektibo bat egitea beharrezkoa dela ikusi da. Analisi horretan momentu honetako joerak eta etorkizunekoak aztertu dira: Driving forces (aldaketa estrukturalak), etorkizunean beharko diren konpetentziak eta joerak hezkuntzan. Ondoren, identifikatutako joerak oinarri gisa hartuz, etorkizuneko eszenatokiak eraiki dira.

### JOERAK

Driving forces-ak, etorkizunean beharko diren gaitasunak eta hezkuntzan dauden joerak etorkizuna nolakoa izan daitekeen irudikatzen laguntzen digute, eta horrela, ondorengo pausoak joera horietan oinarritu ditzakegu. Beraz, beharrezkoa eta garrantzi handikoa da hauen inguruko analisia egitea.

Esan behar da, hezkuntzarako teknologien gaineko joera ezberdinak ere badirela eta hauek integratzen hasi direla, baina hauek tresna bezala erabiltzen direnez, ez dira ezinbestekoak ardatzak definitzerako orduan, behin ardatzak definituta baino.

Joera ezberdinak badaude ere, kasu honetan, goi mailako hezkuntzan eta Mondragon Unibertsitatean eragin handiena sortuko dituztenak aukeratu dira.

Behin tendentzia guztiak identifikatuta eta ondo antolatuta, koordinatzaile akademikoekin bilera bat egin da joera guztien artean garrantzitsuenak eta esanguratsuenak aukeratzeko eta hauekin eszenatokiak sortzeko. Beharrezkoa da iragazte lan bat egitea, identifikatutako joera guztiekin eszenatokiak egitea ezinezkoa baita, beraz, denon artean adostu eta aukeratzeko oinarritzeko pauso bat da.



Irudia 19. Joeren antolaketa



**K** KEEP  
**E** EDUCATING  
**Y** YOURSELF



Educación y sociedad



## ALDAKETA ESTRUKTURALAK (DRIVING FORCES)

Kontsumitzaileen jarreran, itxaropen eta lehentasunetan eragina izan ditzaketen epe luzeko aldaketa estrukturalak gizartean -demografikoak, ekonomikoak, giza-kulturalak eta teknologikoak-. Hauek hezkuntzan eman behar diren aldaketen zergatiari erantzuten diote. Aldaketa hauek dira egokitze prozesu guztien oinarria.

- Konektibitatea [22][23]
- Klima aldaketa eta ingurumena [24][25]
- Biztanleriaren zahartzea [26][27]
- Diru sarreren arrakala [24][25][28]
- Migrazioa [28]
- Hiri populazioaren hazkundera [23][25]
- Botere ekonomiko berriak [22][23][28]
- Gardentasuna eta datuen segurtasuna [23]
- Energia berriztagarriak [29]
- Lan merkatuaren arau falta [30]

## ETORKIZUNEN GAITASUNAK

Etorkizuneko lanpostu eta lan testuinguru ezberdinetan arrakasta izateko beharko diren kompetentzia eta gaitasunak. Munduan ematen hasi diren aldaketetan oinarritutako gaitasunak dira. Etorkizuneko gaitasunek aldaketa horiei aurre egiteko beharrezkoa dena adierazten dute.

- Kulturarteko gaitasuna [31][34]
- Komunikatzeko era berriak [31][32][33]
- Gatazkei aurre egitea [33][34]
- Diziplinaz gaindikotasuna eta diziplinartekotasuna [31]
- Pentsaera analitikoa [31]
- Sormena eta berrikuntza [31][34]
- Adimen soziala [31]
- Lankidetzaren birtuala [31][32]
- Egokitze gaitasuna eta pentsaera malgua [34]
- Ikaskuntzaren autoerregulazioa [32]

## HEZKUNTZAKO JOERAK

Hezkuntza, beste arloak bezala, garatu eta berritu egin behar da ikasleen beharretara eta munduko aldaketara egokitzeko. Hori dela eta, ematen ari diren aldaketei aurre egiteko beharko diren gaitasunak nola landu galderari erantzuna ematen saiatu gara.

- GIZARTE-UNIBERTSITATE HARREMANA
  - Unibertsitatearen hirugarren misioa [35][36]
  - Unibertsitate ekintzaileak [37]
- IKASTE-IRAKASTE PROZESUAK
  - Ikasketa Sakona [38]
  - Ikasketa Kooperatiboa
  - Ikasketa Ikusezina [39]
  - Formazio Duala [40]
  - Social Learning [41]
  - Learning by Doing [42]
  - Flipped Classroom [43]
- IKASTE INGURUNEAK
  - Personal Learning Environments [44]
  - Open Education [45]
  - Life Long Learning [46]
- NAZIOARTEKOTASUNA [47]
  - Mugikortasuna
  - Nazioartekotzea etxean

## ESZENATOKIAK

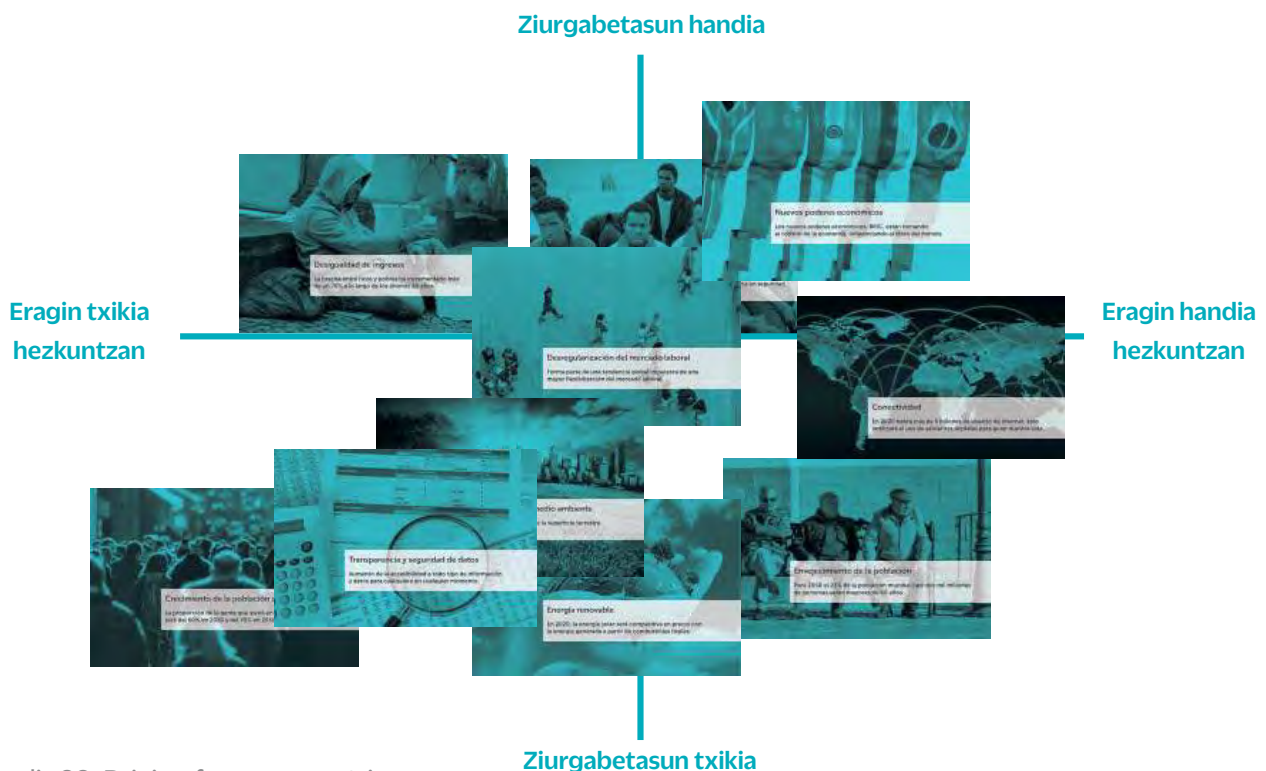
Eszenatokia etorkizuna nolakoa izan daitekeen aurreikusteko tresna bat da. Eszenatokiek hiru funtzio nagusi dituzte: funtzio kognitiboa (hartzailearen sormena aktibatu), komunikazio funtzioa (eskema mentalen eredu partekatuen garapena eta elkarrizketaren estimulazioa) eta sormen funtzioa (aukeren esplorazioaren estimulazioa).

Eszenatokiak sortzeko, aldaketa estrukturalak (Driving force-ak) etorkizuneko gaitasunekin eta hezkuntzaren joerekin konbinatu dira ondorengo matrizean. Eszenatokiak egiteko aukeratu diren Driving forces-ak **konektibitatea, biztanleriaren zahartzea, migrazioa, botere ekonomiko berriak, eta lan merkatuaren desarauketa** dira:

Sortutako lau eszenatokiak, **KONEKTATUTA, BIZITZA OSOKO IKASLEAK, KULTURA ANITZAK** eta **EGOKITUTA** izan dira.

Ondoren, Eszenatoki bakoitza zehaztasunez azaltzen da, bakoitza egiteko erabili diren joerak, ezau-garriak eta Mondragon Unibertsitateari eskaintzen dizkion aukerak deskribatuz. Eszenatoki bakoitzean egon daitezkeen egoerak ere bisualizatu dira.

Sortutako lau eszenatokiak bata bestearekin osagarriak dira; beraz, laurak erabiltzeak balio erantsia ematen du eta etorkizuneko hezkuntza ereduaren ardatzak osatuagoak izango dira, hainbat alderdi kontuan hartzen direlako.



Irudia 20. Driving forces-en matrizea

## KONEKTATUTA

Eszenatoki hau kulturarteko gaitasunarekin, nazioartekotasunarekin, pentsamendu analitikoarekin, diziplinartekotasunarekin eta komunikazio era berrien joerekin konbinatuz sortu da.

Konektibitateak pertsonak hurbiltzen ditu, fisikoki elkarrengandik urrun badaude ere. Harreman hurbila eta berehalakoa bideratzen du, leku berean egon beharrik gabe. Aukera handiak ematen ditu lan eta hezkuntza esparruan, elkarren oso ezberdinak diren pertsonen, hau da, kultura eta herrialde ezberdinekoak, diziplina ezberdinekoak, unibertsitate edota enpresa ezberdinekoak, etab. informazioa partekatu eta elkarrekin lan egin baitezakete.

Teknologia berriei esker, komunikazioa eraginkorragoa da, nahi duguna azkar eta argi transmititze-

ko hainbat baliabide baitaude. Hala ere, erabiltzen duen informazio guztia iragazteko aukera dauka jendeak, benetan interesatzen zaiona aprobetxatze aldera, horretarako pentsamendu analitikoa edukitzeak asko laguntzen du.

Proposatutako eszenatoki hau kontuan izanda eta unibertsitate aurreratuen adibideak gogoratu, eszenatoki honek Mondragon Unibertsitatearentzat aukera ezberdinak sortzen ditu:

- **Enpresa/erakunde - ikasle harremana.** Teknologia berriei esker enpresa/erakunde eta ikasleen arteko harremana hurbilagoa izan daiteke proiektuak egiten ari diren bitartean. Hauek kontaktuan jar daitezke bakoitza bere lan tokian izanda. Aukera erradikalago bat izan daiteke enpresan eta erakundeetan dauden bilera eta arazoak



### Konektibitatea

2020an, 5.000 milioi baino gehiago izango gara internet erabiltzaileak.



Kulturarteko gaitasuna



Nazioartekotasuna

gertutik ezagutzeko kamara baten bitartez ikasleak hau jarraitzeko aukera izatea.

- **Diziplina eta kultura anitzeko taldeak.** Diziplinartekotasuna eta kultura anitzeko taldeak askoz aberatsagoak dira, eszenatoki hau kontuan izanda Mondragon Unibertsitateko ikasleek beste fakultate eta herrialde batzuetako unibertsitateetako pertsonekin proiektuak egiteko aukera izango dute.
- **Lan-ingurune gehiago, ikasgela tradizional gutxiago.** Teknologia eta konektibitatea bertan daude, baina klaseak emateko eta jarraitzeko era ez da aldatu. Honen bitartez, lan eraginkorra sustatzen duten inguruneak sortu daitezke, non klaseak on line jarraitzen diren bakoitza bere lana egiten

dagoen bitartean. Era honetan, protagonista irakaslea duten ikasgela tradizionalak alde batera uzten dira.

- **Elkarlana.** Gaur egun, momentuan lantzen diren proiektuak ez dira partekatzen unibertsitatearen barne, eta askotan oso interesgarria da besteen proiektuak ikusi eta jarraitzea. Mondragon Unibertsitateak bertako langile edo ikasleak lantzen dabilen proiektuen plataforma bat bultzatu dezake hainbat aukera emanez, hala nola, diziplina eta profesional ezberdinen aldetik kritika konstruktiboak, iritziak etab. lortuz, edo informazioa non bilatu eta dokumentu ezberdinen buruzko gomendioak emanez. Era honetan, kooperazioa ere bultzatzen da.

Irudia 21. Konektatuta eszenatokian erabilitako joerak



## ESZENATOKIAK

### KONEKTATUTA

Konektibitateak pertsonak hurbiltzen ditu, elkarrengandik urrun badaude ere. Harreman hurbila eta berehalakoa bideratzen du, leku berean egon beharrik gabe. Aukera handiak ematen ditu lanaren eta hezkuntza esparruan, elkarren oso desberdinak diren pertsonen informazioa partekatu eta elkarrekin lan egin baitezakete.

Teknologia berriei esker, komunikazioa eraginkorragoa da, nahi duguna azkar eta argi transmititzeko hainbat baliabide baitaude. Hala ere, erabiltzen duen informazio guztia iragazteko aukera dauka jendeak, benetan interesatzen zaiona aprobetxatze aldera.

#### Aukerak:

*Enpresa/erakunde-ikasle harremana.* Harreman hurbilagoa, enpresen eta erakundeen eta haintzat proiektuak egiten dituzten ikasleen artean.

*Diziplina eta kultura anitzeko taldeak.* Beste fakultate eta herrialde batzuetako unibertsitateetako pertsonekin proiektuak egiteko aukera.

*Lan-ingurune gehiago, ikasgela tradizional gutxiago.* Lan eraginkorra sustatzen duten inguruneak, klaseak on line ikusiz, protagonista irakaslea duten ikasgela tradizionalak alde batera utzita.

*Elkarlana.* Proiektuen berri ematea, beste unibertsitate edo erakundeei. Horri esker, kritika eraikitzaileak, iritziak eta abar lortzen dira, baita dokumentuei buruzko gomendioak eta informazioa ere.



**Dokumentuen transmisioa.** Informazioa aretoko gailu guztietan azaltzen da, kide guztiek ikus dezaten.



**Zuzenean.** Lan-saiok beste herrialde bateko unibertsitate bateko taldearekin.



**Komunikazio eraginkorra.** Hainbat baliabide, transmititu nahi dena azkar eta erraz jakinarazteko: bideoak, marrazkiak, 3D, etab.



**Gailuak.** konektatu gailu erabilgarriak smartphoak portatilak





**Unibertsitatea-gizartea.** Unibertsitatearen pentsamendua gizarteko beste pentsamenduekin erlazioan.



**Pentsamendu analitiko.**

Informazioa garrantzi-mailaren arabera bereizteko eta iragazteko ahalmena, abantaila bat izan dadin.

Lan egiteko sarera  
du daitekeen edozein  
arabiltzeko aukera,  
oneak, tabletak,  
c, etab.



### **Informazioa iragaziz**

Behin beharrezko informazio guztia bildu ondoren, alderdi garrantzitsuak identifikatzen ahalegintzen da taldea, informazio horri onura ateratzeko.



### **Diziplina-aniztasuna**

Taldeko kide bakoitzak bere diziplinarekin lotutako ezagutzak eta proiektuan kontuan hartu beharreko puntuak azaltzen dizkie gainerakoie.



### **Komunikatuz**

Proiektuaren berri ematerakoan, hainbat baliabide erabiltzen dira (elementu fisikoak, maketak, bideoak eta 3D irudiak), nahi dena transmititzeko.



### **Lan-inguruneak**

Ikasleek euren lantokitik jasotzen dute klasea, joan-etorririk gabe eta eroso, eta aldi berean, lanean jarrai dezakete, inongo etenaldirik gabe.



## BIZITZA OSORAKO IKASLEAK

Bizitza Osorako Ikasleak edo Life Long Learner eszenatoki honetan biztanleriaren zahartzea da oinarria, hau, adimen sozialarekin, gatazkei aurre egitearekin, bizitza osorako ikaskuntzarekin eta egokitze eta pentsamendua malgua joerekin lotu da.

Biztanleriaren zahartzearen eta bizitza luzatzearen ondorioz, sistema osoa aldatzen ari da. Pertsonak urte gehiago egiten dituzte lan, eta horrek, adinen arteko desberdintasunak direla eta, talde heterogeneoagoak sortzeko aukera ematen du, adin-talde bakoitzak bere jakintzak aplikatzen eta transmititzen saiatzen da eta generazioen arteko esperientzia trukea gertatzen da. Adimen soziala beharrezkoa izango da, belaunaldi ezberdineko

pertsonak batzen baldin badira arazoak ekiditeko.

Jendearen pentsamendu malguari, moldagarritasunari eta adimen sozialari esker, izandako bizi-penak eta ikasten diren kontzeptu eta ezagutza berriak uztartu daitezke. Horrenbestez, emaitza hobekak lortzen dira, eta bizitza osoko ikaskuntza sustatzen da denok egunean egoteko eta munduan ematen ari diren aldaketa azkarretara egokitzeko.

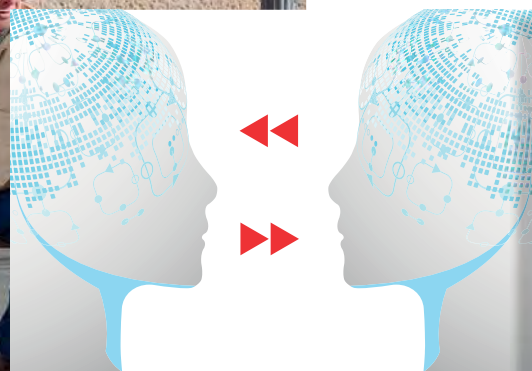
Mondragon Unibertsitatearentzat aukera ezberdinak sortzen dira Bizitza Osorako Ikasle eszenatoki hau kontuan izanik:

- **Unibertsitatearen laguntza.** Bizitza osorako ikaskuntza sustatzen duten hezkuntza-eremuak. Orain dagoen ereduarekin ikasketak



### Biztanleriaren zahartzea

60 urtetik gorakoa izango da, 2050erako, munduko biztanleriaren % 21, hots, ia bi mila milioi lagun.



Adimen soziala

Gatazke

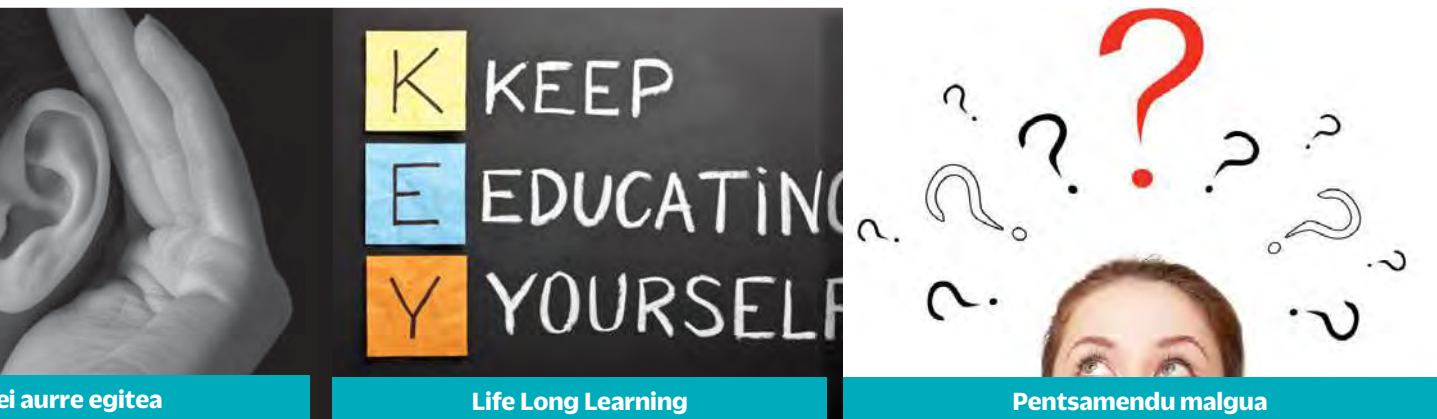
3 ziklotan banatzen dira eta behin ziklo bat bukatuta ondorengo zikloa egiteko aukera dago, zikloen iraupena normalean finkoa izanik. Ziklo hain luzeak edo itxiak izan beharrean malguagoak izango balira, jendeak erraztasun gehiago izango luke ikasten jarraitzeko.

- **Ikasteko komunitateak.** Interesen arabera gai konkretuen inguruan hitz egiten duten profil ezberdineko taldeak sortzeko aukera, non ikasleak, ikasle ohiak, irakasleak, langileak, etab. egon daitezkeen, hau da, ikasteko komunitate bat. Nahiz eta unibertsitatearen esku egon, ez dira zertan unibertsitatean lantzen diren gaien ingurukoa izan behar. Norberak unibertsitateetik aparte baditu beste gustu eta interes batzuk

eta horiek era honetan batzeko aukera sortzen da.

- **Ikasketa konbinatuak.** Mondragon Unibertsitateak zazpi jakintza arlo lantzen dituela aprobetxatuz beste titulazio eta fakultate batzuetako ikasgaietara joateko aukera egoteak bide ezberdinak zabaltzen ditu, pertsona bakoitzaren helburu, nahi eta gaitasunen arabera. Honela, diziplinak irekiagoak izango lirateke eta profil ezberdin askotako profesionalak lortuko lirateke.

Irudia 22. Bizitza Osorako Ikaslea eszenatokian erabilitako joerak



## ESZENATOKIAK

### BIZITZA OSORAKO IKASLE

Biztanleriaren zahartzearen eta bizitza luzatzearen ondorioz, sistema osoa aldatzen ari da. Pertsonak urte gehiago egiten dituzte lan, eta horrek, adinen arteko desberdintasunak direla eta, talde heterogeneoagoak sortzeko aukera ematen du.

Jendearen pentsamendu malguari, moldagarritasunari eta adimen sozia- lari esker, izandako bizipenak eta ikas- ten diren kontzeptu eta ezagutza berriak uztartu daitezke. Horrenbestez, emaitza hobekien lortzen dira, eta bizitza osorako ikaskuntza sustatzen da.

#### Aukerak:

*Unibertsitatearen laguntza.* Bizitza osorako ikaskuntza sustatzen duten hezkuntza-ereduak, ziklo itxiak izan gabe.

*Ikasteko komunitateak.* Interesen arabera gai konkretuen inguruan ikasten duten profil ezberdineko taldeak (ikasleak, ikasle ohiak, irakasleak, langileak, etab.).

*Ikasketa konbinatuak.* Beste titulazio eta fakultate batzuetako ikasgaietara joateko aukera.

LIFE LONG  
LEARNING

**Bizitza osorako ikaskuntza.** Existitzen diren baliabideez baliatu munduaren eta testuinguruaren aldaketan erritmoa jarraitzeko.



**Moldagarritasuna.** Ingurunearekin batera aldatu eta beldurrik gabe integratu.

orain

lehen



**Ezagutza berriak.** Jakintza berrien eta momentuko teknologien transmisioa.



**Transmisioa.** Belaunaldien arteko esperientzien elkartrukeak.



**Adimen soziala.** Beste pertsona batzuekin zuzenean konektatzeko eta erreakzio eta interakzio konstruktiboak bultzatzeko trebetasuna.

### **Ikasten jarraitzea**

Gaur egun dauden baliabideak (on line ikastaroak, bideoak, hitzaldiak, etab.) erabiltzea, bizitzan zehar hainbat gai buruz ikasten jarraitzeko.



### **Heterogeneotasuna**

Belaunaldi desberdinetako pertsonak elkarrekin ikasten, ezagutza, esperientzia eta ikuspuntuak elkarri azaltzen.





### **Ingurunera egokituz**

Teknologia berriei buruzko oinarrizko ezagutzak ikastea, besteekin komunikatzeko, eta gizartean eta ingurunean integratzeko.



### **Unibertsitariao betirako**

Lan-esperientzia duten eta, egunean egoteko ikastroetara joaten jarraitzeko, unibertsitatea uzten ez duten pertsonak.



## KULTURA ANITZAK

Eszenatoki honetan bi Driving force izan dira kontutan, alde batetik, migrazioa, eta bestetik, botere ekonomiko berriak. Nahiz eta hasiera baten erlazio handirik ez duten, biak kultura ezberdinekin erlazionatzeko aukera ematen dutenez bateratu dira. Hauek gatazkei aurre egiteko gaitasuna, adimen soziala, kulturarteko gaitasuna eta egokitze eta pentsamendu malgua joerekin bateratu dira, Kultura anitzak eszenatokia sortuz.

Migrazioak eta botere ekonomiko berriek mundu globalizatuagoa ekartzen dute heurekin. Kulturak uztartu egiten dira, bai eguneroko harreman pertsonaletan, bai lan-inguruneetan. Enpresak eta erakundeak munduan zehar hedatzen dira, eta botere ekonomiko berriek eragina dute gainerakoetan.

Ondorioz, biztanleriak zenbait gaitasun garatuko ditu, hala nola, adimen soziala eta pentsamendu irekia, kultura anitzeko gizartea eta lan-ingurune hauetan errespetu osoz erlazionatzeko gaitasuna.

Teknologia berriek herrialdeak hurbiltzen dituzte, baina gizakion balioak eta gaitasunak funtsezkoak dira testuinguru horretan.

Proposatutako eszenatoki hau kontuan izanda Mondragon Unibertsitatearentzat aukera ezberdinak sortzen ditu:

- **Kultura-aniztasuna.** Geroz eta erlazio gehiago dugu, bai maila profesional zein pertsonalean, beste kultura batzuetako pertsonekin. Beraz, garrantzitsua da hauen ohitura eta balioen oinarritzko ezagutza izatea, er-



### Migrazioa

Migrazioa areagotu egingo da gertuko herrien arteko segurtasun ekonomikoaren arraila, zein arraila fisikoaren ondorioz.

### Botere ekonomiko berriak

Botere ekonomiko berriak, BEIT, ekonomiaren kontrola bereganatzen ari dira gainerako herrialdeei eragiten dietelarik.

Gatazkei aurre egin



### KULTURA ANITZAK

Migrazioak eta botere ekonomiko berriak mundu globalizatuagoa dakarte eurekin. Kulturak uztartu egiten dira, bai eguneroko harreman pertsonaletan, bai lan-inguruneetan. Enpresak munduan zehar hedatzen dira, eta botere ekonomiko berriek geroz eta eragin handiagoa dute gainerakoetan. Ondorioz, biztanleriak zenbait gaitasun garatzen ditu, hala nola, adimen soziala eta pentsamendu irekia, kultura anitzeko gizarte eta lan-ingurune hauetan errespetu osoz erlazionatzeko gaitasuna.

Teknologia berriek herrialdeak hurbiltzen dituzte, baina gizakion balioak eta gaitasunak funtsezkoak dira testuinguru horretan.

#### Aukerak:

*Kultura-aniztasuna.* Beste kultura batzuei buruzko oinarritzko ezagutzak, beste kultura batzuetako pertsonekin erlazionatzeko moduak, lan ingurune ohiturak, etab.

*Proiektuak beste herrialde batzuetako unibertsitateekin.* Beste ikuspuntu eta pentsakerak onartzen ikastea.

*Eleaniztasuna.* Ingelesaz gain, beste hizkuntza batzuetako oinarritzko ezagutzak, baita sinbolikoa.

*Beste ingurune batzuk.* Lanak eta proiektuak ezagutzen diren ingurunez gain bestelakoetan egitea, testuinguru horietan garrantzitsuak diren elementuak kontuan hartuta.



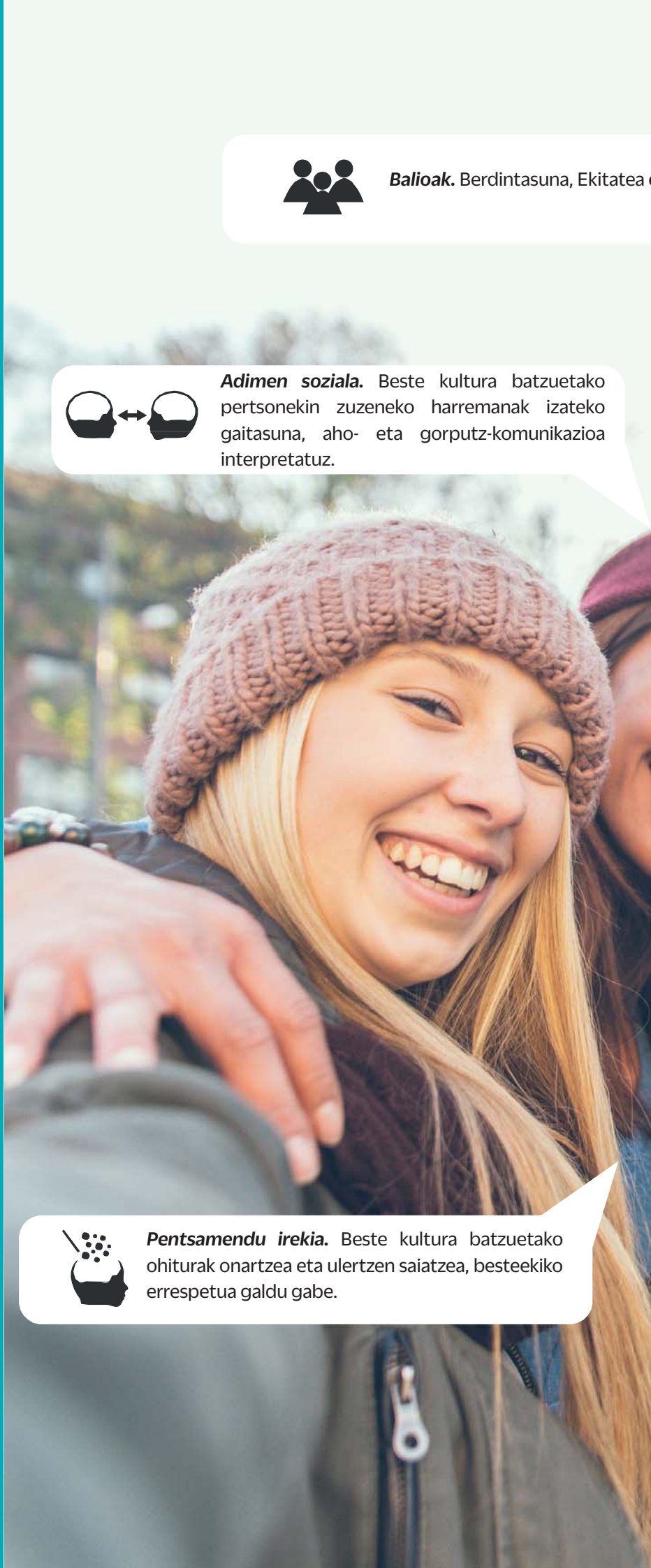
**Balioak.** Berdintasuna, Ekitatea



**Adimen soziala.** Beste kultura batzuetako pertsonekin zuzeneko harremanak izateko gaitasuna, aho- eta gorputz-komunikazioa interpretatuz.



**Pentsamendu irekia.** Beste kultura batzuetako ohiturak onartzea eta ulertzen saiatzea, besteekiko errespetua galdu gabe.





**Beste herrialdeetara irteerak**

eta Elkartasuna.



**Batasuna.** Norberaren kulturaren araberako ekarpenak egitea, hainbat alderdi uztartuz emaitza hobea lortzeko.

年

**Eleaniztasuna.** Beste hizkuntza batzuetako oinarrizko ezagutza.

## **Agurra**

Beste kultura batzuetako pertsonen jokaerei eta ohiturei buruz ikasitako oinarritzko ezagutzak erabiltzea beraiekin erlazionatzeko momentuetan.



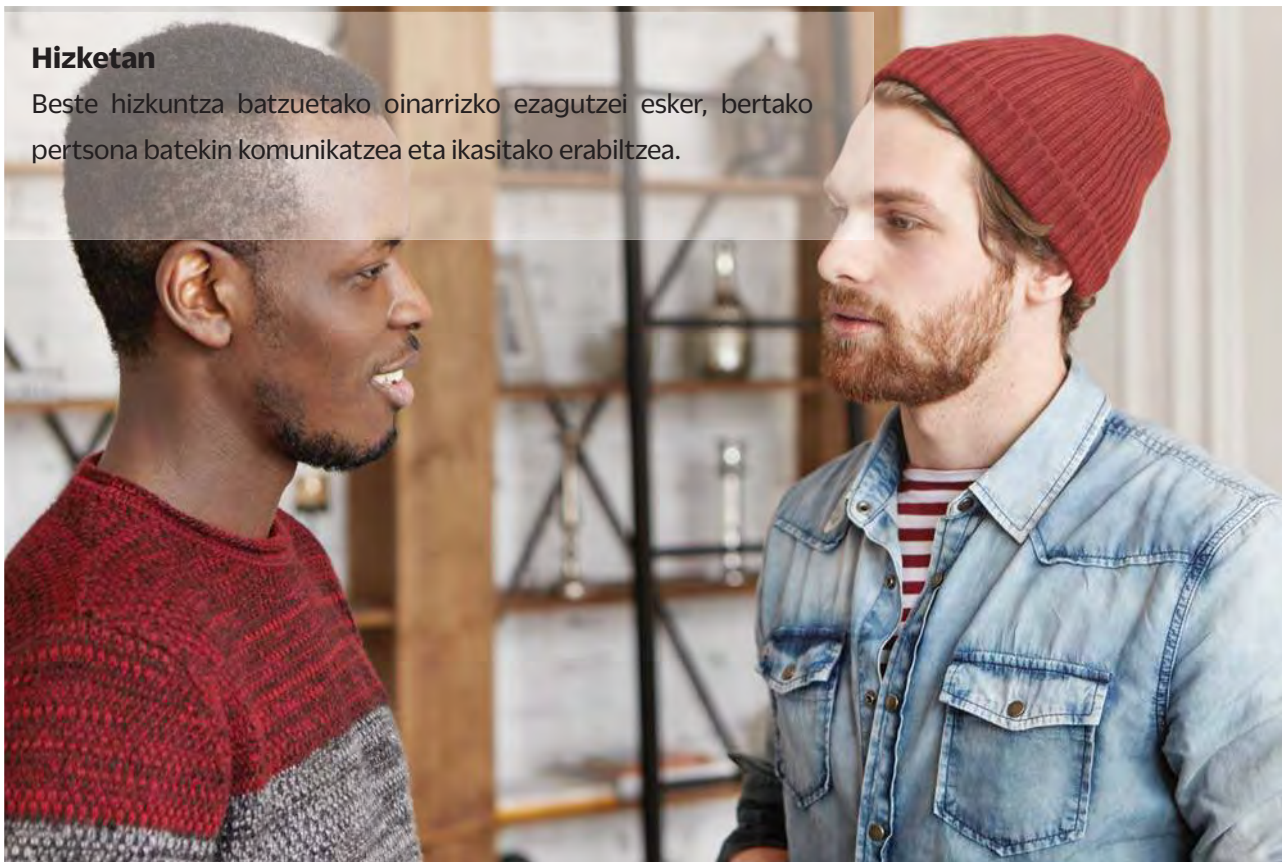
## **Kultura-ekarpenak**

Taldekide bakoitzak bere iritzia eta ikuspuntua azaltzen ditu, bere sustraietan eta kultura-ohituretan oinarrituta, lana aberaste aldera.



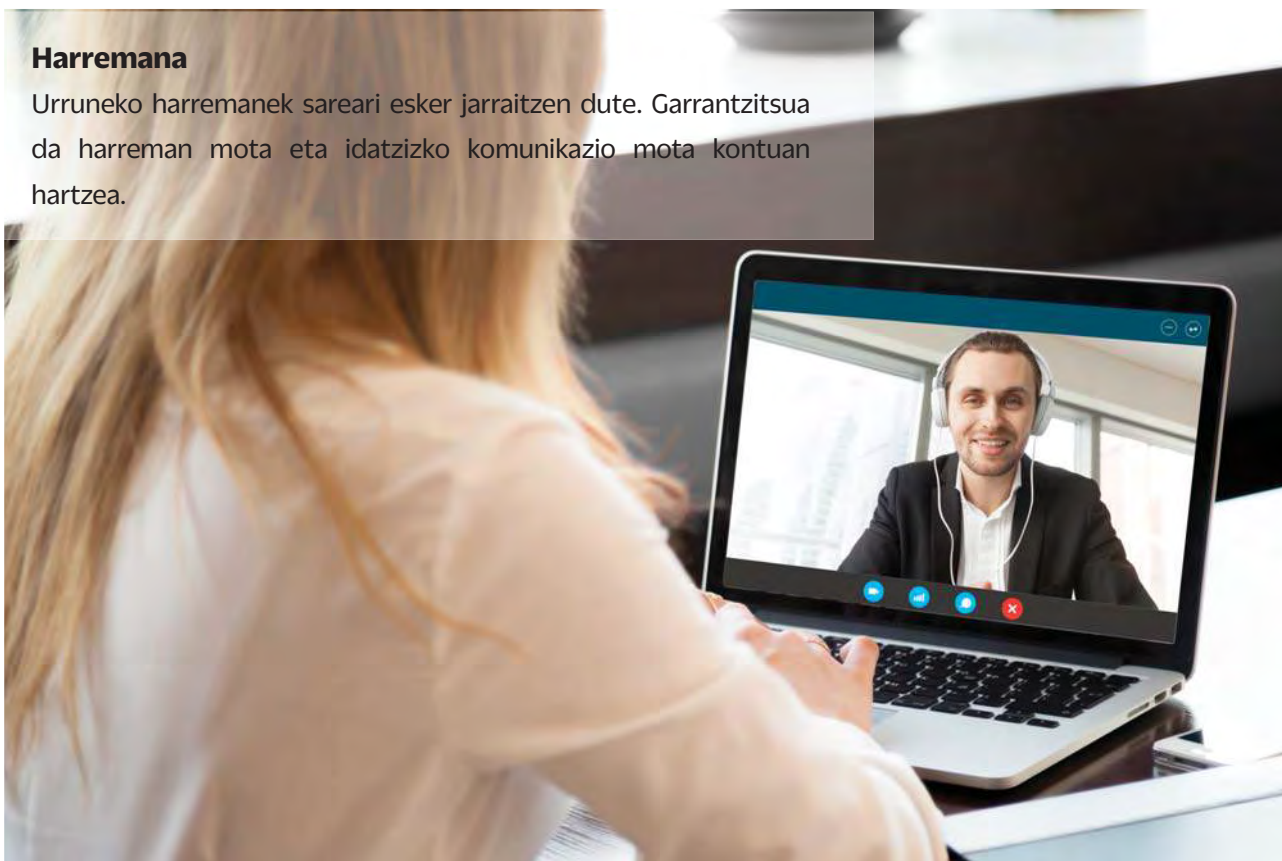
### **Hizketan**

Beste hizkuntza batzuetako oinarriko ezagutzei esker, bertako pertsona batekin komunikatzea eta ikasitako erabiltzea.



### **Harremana**

Urruneko harremanek sareari esker jarraitzen dute. Garrantzitsua da harreman mota eta idatzizko komunikazio mota kontuan hartzea.



## EGOKITUTA

Azken eszenatokia, lan merkatuaren des- arauketa Driving force-a oinarria du, honekin egokitze eta pentsamendu malgua, Life Long Learning, diziplinartekotasuna, sormena eta berrikuntza, eta gizartea-unibertsitatea harremanaren joerak konbinatu dira eszenatokia eraikitzeko.

Lan merkatuaren desarauketaren ondorioz, pertsona askok lanpostua aldatu behar dute, epe luzeko edo laburreko kontratuak izanik, eta gainera, bata bestearekin zerikusirik ez duen lanpostu aldaketak gertatzen dira. Testuinguru horretan, gizartea mentalizatuta eta prest dago, aldaketa horietara egokitzeko eta lanpostuaren helburuak betetzeko beharrezkoak diren ezagutzak lortzeko.

Norberaren diziplinatik haratago joateko gaitasuna, diziplinartekotasuna eta berrikuntza oso elementu garrantzitsuak dira aldaketa horietara egokitzeko. Unibertsitateak zeregin garrantzitsua du, ?lanaren aldetik ezegonkorra? den gizarte honi askotariko zerbitzuak eskaintzen baitizkio.

Eszenatoki horretan lan merkatua munduan dago, ikaskuntza bizitzako erronka bezala ulertzen da eta gizarteari hazten lagundu diezaioketen zereginen bilaketan jardungo da jendea, arazoak eta irtenbideak bilatzen.

Egokituta eszenatokia kontuan izanda Mondragon Unibertsitateak aukera ezberdinak ditu ikasleak eszenatokiko honetarako prestatzeko:





- **Unibertsitatearen laguntza.** Bizitza osorako ikaskuntza sustatzen duten hezkuntza-ereduak. Orain dagoen ereduarekin ikasketak 3 ziklotan banatzen dira eta behin ziklo bat bukatuta ondorengo zikloa egiteko aukera dago, zikloen iraupena normalean finkoa izanik. Ziklo hain luzeak edo itxiak izan beharrean malguagoak izango balira, jendeak erraztasun gehiago izango luke ikasten jarraitzeko.
- **Rol-aldaketa.** Ikasteko metodologiak guztiz aldatu dira eta horren ondorioz, klaseak ere, irakasleak klaseak eta bere ezagutzak ikasleei irakatsi beharrean honek gaia emango die eta hauek hurrengo klasea antolatu beharra dute, hau da, informazioa bilatu, irakaslearekin egiatzatu, gaiari buruzko oinarrizko ezagutzak lortu eta garrantzitsuenak klase-kideekin partekatu. Honela gaitasun ezberdinak lantzen dira, eta irakaslea bertan egongo da laguntzeko prest.
- **Puntako ikastaroak.** Unean-unean beharrezkoak diren gaien inguruko ikastaro, kurtso eta Mondragon Unibertsitateko titulazio propioak. Denbora guztian joeren eta enpresak eta erakundeek eskatzen dituzten profilen inguruko aldaketak jarraitu behar dira, horiei erantzuteko aukerak prestatzeko eta eskaintzeko. Mundua azkar mugitzen baldin bada, unibertsitatea ere honelakoa izan behar da. Aldi berean, hezkuntza formala eta ez formala bateratu daitezke.

Irudia 24. Egokituak eszenatokian erabilitako joerak



Diziplina-artekotasuna

Sormena eta berrikuntza

Gizartea-unibertsitatea harremana

### EGOTITUA

Lan merkatuaren desarauketaren ondorioz, pertsona askok lanpostua aldatu beharko dute, eta aldaketa horietako batzuk oso bixiak izango dira. Testuinguru horretan, gizartea mentalizatuta eta prest dago, aldaketa horietara egokitzeko eta lanpostuaren helburuak betetzeko beharrezkoak diren ezagutzak lortzeko.

Norberaren diziplinatik haratago joateko gaitasuna, diziplinar-tekotasuna eta berrikuntza oso elementu garrantzitsuak dira aldaketa horietara egokitzeko. Unibertsitateak zeregin garrantzitsua du, lanaren aldetik ezegonkorra? den gizarte honi askotariko zerbitzuak eskaintzen baitizkio.

#### Aukerak:

*Unibertsitatearen laguntza.* Bizitza osoko ikasketa sustatzen duten hezkuntza ereduak, ziklo itxiak izan gabe.

*Rol-aldaketa.* Ikasleek informazioa bilatu eta gaiari buruzko oinarritzko ezagutzak lortu beharko dituzte, ondoren informazioa irakaslearekin egiaztatzeko.

*Puntako ikastaroak.* Unean-unean beharrezkoak diren gaiak, enpresek eskatzen dituzten profilekin eta espa- rruekin lotuak.

8 hilabete  
2 urte  
10 hilabete

**Epe laburra.** Epe laburreko kontratuak lanpostu eta enpresa berdinean, zeregin berdina egiten luzaro egon gabe.



**Moldagarritasuna.** Lan berriak onartu eta eraginkortasunez aurrera ateratzen jakitea.



**Komunitatearen garapenerako heziketa.** Gizartea hazten lagundu dezaketen zereginen bilaketa.



**Zerbaiti erantzuna emateko ikaskuntza.**

Ikaskuntza guztia helburu baten oinarritua, ikaskuntza bizitzarako erronka bezala.



**Aurreko ezagutzak aplikatzea.** Aurreko lanetan ikasitako ezagutzak hurrengo lanean erabiltzea.



**Lan ezberdinak.** Lan-ibilbidean zehar, pertsonen lanak ezberdinak dira, zenbait kasutan erlaziorik handirik gabe.

## egungo lan bizitza

LIFE LONG  
LEARNING

**Bizitza osorako ikaskuntza.** Existitzen diren baliabideez baliatu munduaren eta testuinguruaren aldaketen erritmoa jarraitzeko.



**Lan merkatua munduan dago.** Arazoak eta soluzioak topatzen eta irtenbidea bilatzen.

### **Enplegu desberdinak**

Lanpostu desberdinak, helburu eta lan egiteko era desberdinekin.  
Biztanleriak zuzen erantzun behar du egoera bakoitzean.



### **Egunean egotea**

Elkarrizketa ugari eta lehia handia. Beraz, garrantzitsua da egunean egotea, enpresek eta lan-merkatuak zer behar duen jakiteko.



### **Kaixo eta agur**

Epe laburreko (urte-pare bat, zenbait hilabete?) kontratuen ondorioz lanpostuz aldatuz gero, ez da enpresarekiko atxikimendurik sortzen.



### **Berrikuntza**

Ekintzaitetza eta berrikuntza oinarritzat hartzea, norberaren potentzialari onura ateratzeko eta lan-merkatuan lekua hartzeko.



## 2.3 ELKARLAN SAIOAK

Proiektuan jarraitzen den metodologia -Design Thinking- pertsonetan oinarritzen da, hauek prozesuan integratuz. Horretaz gain, analisi fase sakonagoa eta aberatsagoa egiteko, eta balio erantsia eskainiko duten pistak lortzeko, unibertitate inguruan dauden pertsona edo eragile ezberdinekin bi saio antolatu dira, hauekin lan egiteko eta haien ekarpen, iritzi eta nahiak batzeko. Honetarako Context- mapping metodologia oinarri bezala hartu da.

Contextmapping metodologia analisi fasean erabiltzen den metodologia da eta helburua ikerketa kualitatiboa egitea da. Metodologia hau, erabiltzaileen esperientziak eta beharrak testuinguru zehatz baten ulertzeko, eta beraiantzako egokiak diren ideia eta kontzeptuak identifikatzeko erabiltzen da. [48]

Ondoren saioen prestakuntza, saioak eta baita ere, saioetatik lortutako emaitzak azaltzen dira.

## SAIOEN PRESTAKUNTZA

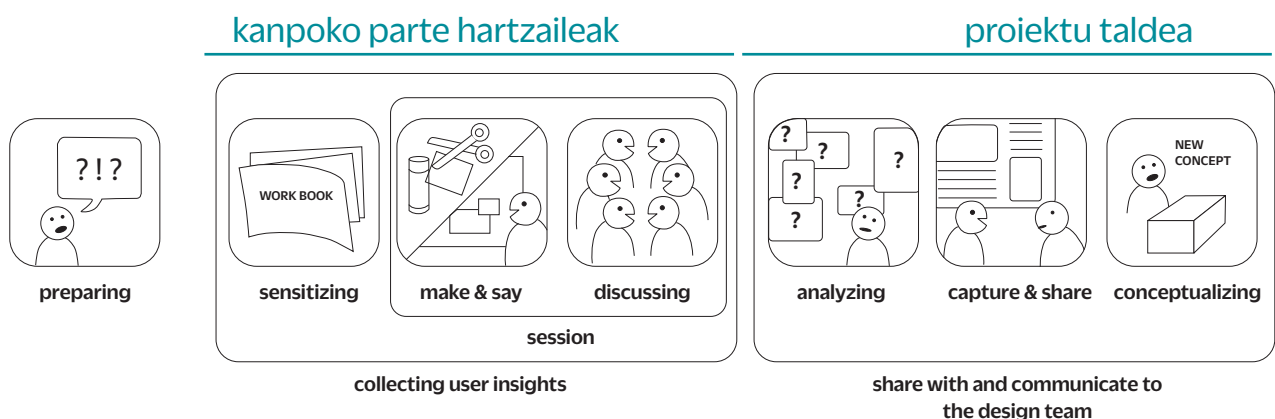
Bi ataletan banandu da, alde batetik, helburua eta parte hartzaileak, bestetik liburuxka pertsonala.

### HELBURUA ETA PARTE HARTZAILEAK

Bi lan saio antolatu dira eragile hauen ekarpenak kontuan izateko eta haien ustez etorkizuneko profesionalek beharko dituzten gaitasun ez teknikoak identifikatzeko helburuarekin.

Gaitasun teknikoak arlo bateko gaitasun espezifikoak, lanbide edota ikasketa mota bakoitzean ezberdinak dira.

Bestetik, oro har, hezkuntza ereduetan, baita Mondragon Unibertsitateko hezkuntza ereduaren ere, kompetentzia tekniko eta ez-teknikoen garrantzia aldatuz joan da, eta joerek eta adituek adierazten duten bezala, kompetentzia ez-teknikoen garrantzia handiagotuz joango da, eta etorkizunean teknikoek baino indar gehiago har lezakete.



Irudia 25. Contextmapping metodologia

Behin helburua zehaztuta, saioetan parte hartuko zuten pertsona edo eragileen profila definitzera jo da. Saioen bitartez lortu nahi den informazioa kontuan izanda, Mondragon Unibertsitatearekin kontaktuan dauden edo egon diren profilak aukeratu dira, hau da, fakultateetako ikasle eta irakasleak, ikasle ohiak, administrazioko pertsonak, enpresako pertsonak eta batxilergoko ikasle eta irakasleak.

## SAIOAK

Analisi prospektiboan sortutako etorkizuneko eszenatokietan oinarrituz parte hartzaileei beraien ikuspuntutik etorkizuneko profesionalek behar ko duten gaitasun ez teknikoak adieraztea eskatu zaie, eta baita, honen zergatia azaltzea ere, hauek aurretik prestatutako orritxo batzuetan idatziz eta inprimatutako eszenatokietan itsatsi dira. Eszenatoki bakoitza banaka landu da, lehenengo eszenatokia ondo azalduz eta parte hartzaileak egindako galderei erantzunez, eta ondoren, bakoitzak bere ekarpenak idatziz.

Behin eszenatoki guztiak landuta bi talde sortu dira, talde bakoitzak lortutako gaitasun guztiak taldeetan sailkatu eta 5 esanguratsuenak edo interesgarrienak aukeratu dituzte, aukeratzeko arrazoi bat emanez.

Bukatzeko, aukeratutako gaitasunak beste taldearekin elkarbanatu dira eztabaida sortzeko helburuarekin.

## EZTABAIDA

Saio osoan zehar eztabaida sortu da, giro eroso egon da, hala ere, bukaerako eztabaida interesgarriagoa izan da, gaitasun guztiak ikusi direlako eta garrantzitsuenen inguruan hitz egin delako.

Eztabaidan pertsona bakoitzak bere iritzia eman du, kontuan izan beharreko elementuak izendatuz eta gaurko hezkuntza eredutik hobetu beharreko aspektuak adieraziz.



Irudia 26. Gaitasun tekniko eta ez-teknikoen garrantzia denboran

## EKARPEN SAIOEN EMAITZA

Hemen jasotako ondorioak ardatzak definitzerako orduan kontuan izan beharko liratekeen aspektuak dira, hauek direlako unibertsitate inguruan dauden pertsonen ustetan etorkizuneko profesionalak prestatzeko landu beharko diren elementuak.

- **Eskuragarri dagoen Informazio kopurua aztertzeke, sintetizatzeke eta ikuspuntu kritikoa izateke gaitasuna:** Eskuragarri dagoen informazio kopurua handia da eta ondo sintetizatzea eta bakoitzaren helburuetarako egokia dena erabiltzen jakitea.
- **Pertsonen arteko harremanak, egoerak eta kooperazio gaitasunak garatzea emaitza hobek lortzeko:** Mota askotako profesionalekin konektatzea beharrezkoa da, diziplina arteko hesiak hautsiz jakintza berriak sortzeko, horregatik hainbat pertsonarekin harreman onak izateko gai izatea oinarritzkoa da. Inguru ireki honetan profesionala malgua izan behar da, orduetegi, kultura, lan mota, baliabide, ikasteko modu, eta abarretan. Nahiz eta testuinguru digitalizatu batean egon, garrantzizkoa da kontuan izatea pertsonekin lanean jarraituko dugula, baina, baita ere, prest egotea onartu eta asimilatzeke espero ez diren gertakizunei erantzun bat eman ahal izateko.
- **Komunikazio motak, hau eraginkorra izateko:** Harremanak gero eta garrantzia gehiago dute, horregatik komunikatzeko inizatiba hartu behar da, komunikazioa eraginkorra eginez. Gure hizkuntzan hitz egiten ez duten pertsonekin eta ezezagunekin lan egin beharko dugu. Norberaren ideiak, proposamenak, kontsultak, modu errazean eta ulergarrian azaldu beharko dira askotariko euskarriak erabiliz.
- **Eleaniztasuna komunikazio tresna lagungarri gisa:** Mundu osoko pertsonekin arituko gara, beraz, garrantzitsua da gure hizkuntzaz eta ingelesaz gain beste nazio batzuetako hizkuntzak eta keinu hizkuntza (sinbolikoa) ere menperatzea konexio handiagoa lortzeko eta datu eta informazioa hobeto ulertzeko. Horretaz gain, beste kultura/herrialdekoekin komunikazio eraginkorra, harremanak sustatzeko eta hauen gizartearen eta testuinguruaren inguruko jakintza sustatzeko, atzerriko hizkuntzak menperatzea garrantzitsua da.
- **Bizitzak ematen dituen aukerak ikasteko erabili behar dira, hau etengabeko ikaskuntza izanik:** Beharrezkoa da ikasten ikastea, esperientzia, behar, erronka eta problematika berriei aurre egiteko prest egoteko, garaipenera bultzatzen gaituzten teknikak eta estrategiak erabiltzeko gai izateko eta



guzti hau ikasteko baliagarria izateko, honekin betiko erak aldatu eta gauza berriak ikasiz, hau da, ? desikasiten ikasiz?.

- **Berrikuntza eta sormena arlo guztietan aplikatuz emaitza arrakastatsuak lortzen dira:** Gizarteak sortzaileak diren pertsonak behar ditu, alor ezberdinetan, planteatu ahal dizkiguten arazoei irtenbide bat eman ahal izateko, eta irtenbide horiek originalak izan daitezen, ateak zabaltzeko, iraunkorra izango den gauza bakarria aldatzea izango delako.
- **Balioen garapena pertsonen arteko harremanak indartzeko:** Gaitasun sozialak, beste pertsonekin interakzio eraginkorrak izateko oinarritzeko dira. Umiltasuna, enpatia, errespetua eta asertibitatea izanez, beste ikuspuntu batzuetatik etorritako ideiak, proposamenak, argudioak eta pentsamenduak onartzeko gaitasuna. Iritzi eta ekarpen guztiak baliagarriak izan daitezkeela eta guztietatik etekina atera daitezkeela jakinik. Horretaz gain, erresilientzia funtsezkoa da aurrera jarraitzeko egoera desatseginetan edo arazoetan egon arren. Egoera hauek ikaskuntza prozesuaren parte izango dira, hala ere, poza eta ilusioa transmititzeko gai izanez.
- **Pertsonen identitatea garatzeak aniztasuna eta sormena bultzatzen ditu:** Gero eta

identitate askeagoa izan, norberaren auto-kontzeptu eta autoestiman eragin handiago izango du. Era honetan, segurtasunez eta motibazioz lan egiteko aukera gehiago egongo da. Honekin, autoestima, autokritika eta inkonformismoa landu beharreko aspektuak dira, nork berekiko exigentzi maila izatea, izaten ditugun esperientzien inguruan hausnartu eta hobetzeko. Bizitzako helburu garbi bat finkatu eta lortzen saiatu. Horretarako, ikaslearen ikasketa prozesuan eta garapenean oinarritutako prozesuak behar dira. Norberaren gaitasunak bultzatu eta aprobetxatu eta horien arabera erabakiak hartu. Beharrezkoa da jakitea zer den ikasi behar duguna eta zergatia, norberaren garapen profesionalari buruz hausnartzeko gaitasuna behar da. Ezin da sormena eskatu, segurtasun gabe. Ezin da segurtasuna eskatu autokontzeptu urriarekin. Ezin da autokontzeptua eskatu identitate aske gabe.

- **Kultura berri baten murgiltzeko gaitasuna eta motibazioak besteen pentsamenduak ulertzeko:** Ikuspegi kultural globala izan, gure kulturaz gain, gainontzeko herrialdeetako kulturen berri izan, kultura ezberdinak ezagutzen baditugu, gure komunikazio gaitasunak handitu egingo dira. Beharrezkoak dira, ardura soziala eta irabazi-irabazi kooperazioaren pentsamendua, besteen-

gan interesa izan, justizia aukeratzuz, honela gauzak hobeto irteten dira eta bizitzaz gehiago ikasten da.

- **Autonomia etengabe aurrera jarraitzeko:** Ezinbestekoa da norberak baliabideak izatea eta esperientziaz baliatzea aurrera jarraitzeko eta hobetzen joateko, finko gelditu gabe. Horretarako, autogestioa eta kontaktu sare propioa eratzea beharrezkoa da.

Bestalde, saio guztian zehar elkarbanatu ziren iritzia eta eztabaidatu ziren alderdiak hurrengoak dira:

- **Nola ikusten naizen, nora joan nahi dudana:** Nahi duguna jakitea, gure elementua? bilatzea. Orain arte, dena oso bideratua egon da, oso markatua, ezin da identitate propioa eraiki. Kontuan izan behar da ikasleak norberaren helburuak definitzen baditu motibazioa handiagoa izango dela. Auke-

rak zabaldu, bide berriak, aztertzeke aukerak aztertu, etab.

- **Prozesuetan oinarritu, ez emaitzetan:** Orain, dena emaitzetara bideratua dago eta ez jarraitutako prozesuan, ikasleak jasari dituen hobekuntzan, alegia.
- **Kanpoko ikasleekin harremanak urriak dira eta ez dira ondo aprobetxatzen:** Kanpoko ikasleekin erlazionatzerako orduan ez da batere lagungarria harremanak izateko momentuak puntualak izatea (kurtso bakoitzean ikasgai baten topo egiten dutelako). Espazioren bat beharrezkoa da integrazioa eta erlazio hori lortzeko.
- **Harreman presentzialak izateko guneak identifikatu:** Konektibitatea dela eta talde lan presentziala galtzen joango da, beraz, harreman presentzialak izateko guneak identifikatu beharko dira.

Irudia 27. IdeaLab gela





## 2.4 POSIZIONAMENDUA

---

Analisi guztian zehar ikus daitekeen bezala, etorkizuneko mundua eta horrek ekarriko dituen erronkak geroz eta konplexuagoak izango dira; pertsonen esku dago dena era egoki baten aurrera eramatea. Horregatik, beharrezkoa da oraingo hezkuntza eredua, ikasleak oinarritzen denaz baino haratago joatea, eta pertsonarengan oinarritzen den hezkuntza eredua bultzatzea, hau da, pertsonaren garapenean oinarritzen den hezkuntza eredu bat definitzea. [49]

Mundua puzzle bat bezalakoa da, eta puzzle horretako piezak pertsonak dira.

Ikasleak hezten badira, pieza arruntak lortzen dira, guztiak berdinak edo antzekoak; ondorioz, pieza

batzuk soberan eta beste batzuk faltan egongo dira, eta bakoitza bere tokia aurkitu ezinik egongo da. Horregatik, buruan izan behar da bakoitzak Mundua izena duen puzzle horren pieza garrantzitsu bat dela, eta Mondragon Unibertsitatearen funtzioa dela pertsona-profesional bakoitza heztea, munduan nola parte hartu aukeratu dezan, eta horrela, pieza guztiek puzzlea harmonian osatu dezaten.

Oinarri hori bat dator Mondragon Unibertsitatearen misioarekin, balioekin eta analisisian lortutako ondorio guztiekin. Hortaz, aurrera begira hezkuntza ereduan aurrerapausoak emateko jarraituko den norabidea izango da.

# “PERTSONAREN GARAPENEAN OINARRITUTAKO HEZKUNTZA EREDUA”



MENDEBERRI 2000




**IKASLEAK**

MENDEBERRI 2025



**PERTSONAK**



Behin aurretik egindako analisi guztiaren ondorioak batuta, hurrengo fasera jo da, hau da, ardatzen definizioaren fasera. Fase horretan, 2025eko Mondragon Unibertsitateko hezkuntza ereduaren ardatzak identifikatu dira, analisiaren ondorioez baliatuz. Ardatzak zehatz-mehatz definitu dira, eta bakoitzarekin landuko diren elementuak eta izango dituen ezaugarriak deskribatu dira.

Horretaz gain, ardatzak lantzen lagunduko duten ekintzen ideazioa egin da, hainbat sormen saioren bidez, eta ideia kopuru handi bat lortu da.

Bukatzeko, proiektuaren emaitzak Mondragon Unibertsitateko ikasle, irakasle eta langileekin kontrastatu nahi dira.

# 3//

## MENDEBERRI 2025 ARDATZEN DEFINIZIOA



3.1. Ardatzen definizioa 8

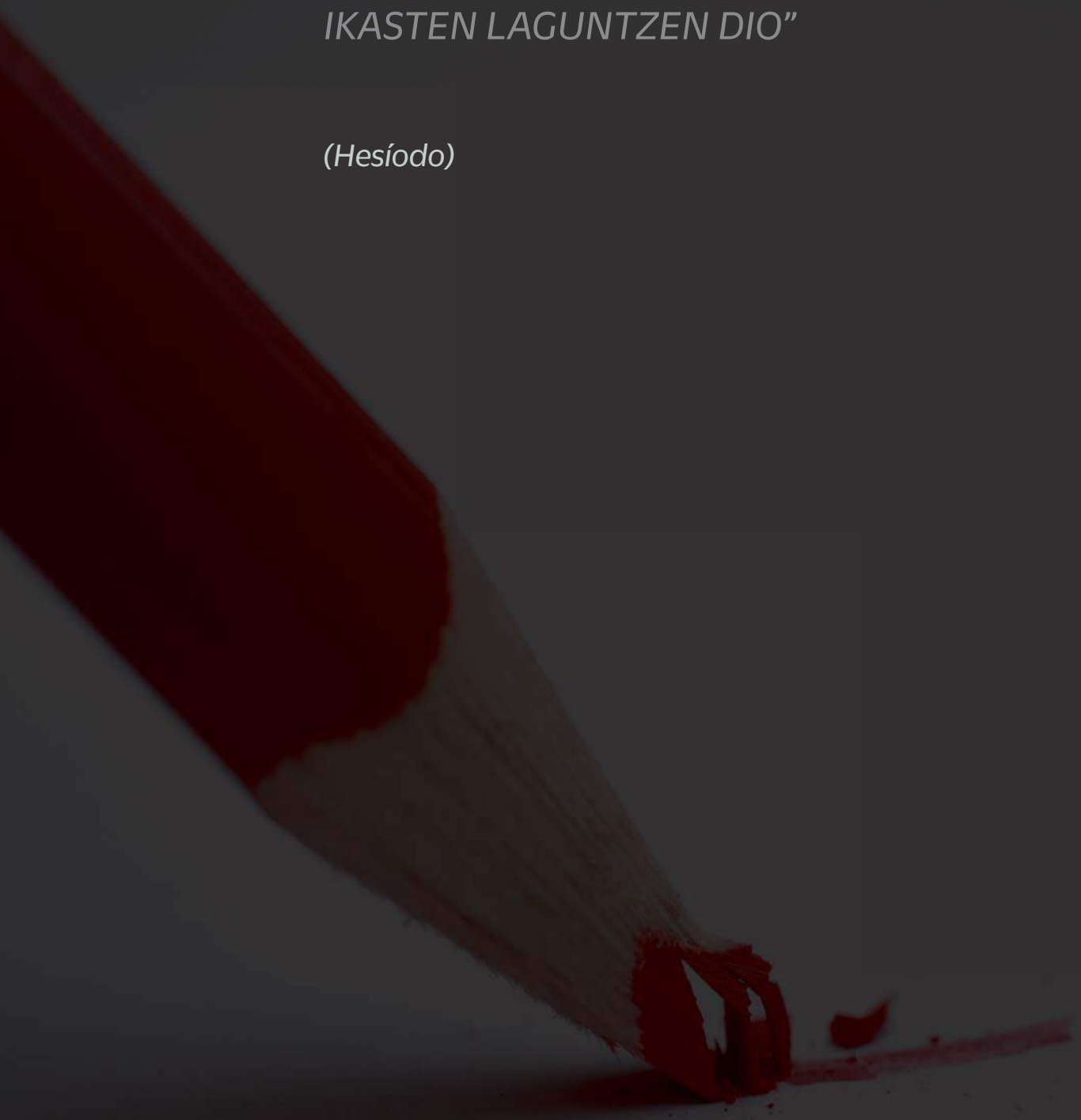
---

3.2. Ardatzen ekintzak ideatzen 8

---

“HEZKUNTZAK PERTSONARI  
IZATEKO GAI DENA IZATEN  
IKASTEN LAGUNTZEN DIO”

(Hesíodo)





## 3.1 ARDATZEN DEFINIZIOA

Analisiaren ondorio guztiak batuta, eta Mondragon Unibertsitateak izan behar duen hezkuntza ereduaren ezaugarriak buruan izanda - ardatzen oinarriak -, ardatzak identifikatzera jo da.

Analisi fasean ikusi den bezala, pertsonen ekarpenen saioetatik lortutako ondorioak, unibertsitate aurreratuak lantzen dabiltzaten elementuekin eta joeren analisisan identifikatutako etorkizuneko gaitasunekin bat datoz. Hori dela eta, ardatzak identifikatzeko eta definitzeko, saioetan lortutako ondorioak oinarri bezala erabili dira.

### ARDATZEN IDENTIFIKAZIOA

Lehenengo pausoa analisi faseko pertsonen saioetako ondorioak antolatzea izan da. Hauek hiru taldeetan sailkatu dira: balioak (kooperazioa, umiltasuna, enpatia, asertibitatea, erresilientzia edo errondaritasuna, pasioa, etab.), konpetentzia pertsonalak (malgutasuna, gaitasun soziala, pentsamendu irekia, interkulturizazio jarrera, identitatea izan, autonomia, independentea, etab.), eta konpetentzia orokorrak (informazioa aztertu, ikasten ikasi, ikuspuntu kritikoa, eleaniztasuna, etengabeko ikaskuntza, berrikuntza, ikasketa norabidea, etab.)

Behin ondorio horiek hiru taldeetan sailkatuta, haien arteko konbinazioak egin ziren, honela lau ardatz edo ildo identifikatuz, **Giza garapena, Ekin-**

**tzan oinarritua, Bitarteko teknologien erabilera** eta **Munduko bizilagun**, hurrengo eskemetan ikus daitekeen moduan:

#### — Giza garapena

Kooperazioa  
Umiltasuna  
Asertibitatea  
Malgutasuna  
Erresilientzia  
Pasioa  
Gaitasun soziala  
Pentsamendu irekia  
Identitatea  
Independentea

#### — Ekintzan oinarrituta

Informazioa aztertu  
Ikasten ikasi  
Ikuspuntu kritikoa  
Eleanitza izan  
Etengabeko ikaskuntza  
Berritzailea izan  
Ikasketen norabidea hartu  
Ibilbideak pertsonalizatu

#### — Munduko bizilagun

Kulturak errespetatu  
Kultura ugari ezagutu  
Besteengandik ikasi  
Gertuko aukerak ikusi  
Inguruko arazoak konpondu  
Jasangarritasuna bultzatu

#### — Bitarteko teknologiak

IKTak erabili munduarekin komunikatzeko  
Baliabide berri askoren erabilera  
Trebeak eta berritzaileak komunikatzerako orduan

Lortutako lau ardatzak ikusirik eta posizionamendua -pertsonek garapenean oinarritzen den hezkuntza eredu- kontuan izanda, 2025eko Mondragon Unibertsitateak izan behar duen hezkuntza ereduaren definitzen duen esaldi bat eraiki da, non kontuan izan beharko diren elementuak islatzen diren.

**“Ekintzen bitartez pertsona garatzen laguntzen duen hezkuntza ereduaren Baliabide ezberdinak erabiliz ezagutu nahi dugun munduarekin konektatuta egoteko eta bertan bizitzan zehar nola parte hartu erabakitzeke”**

Esaldi honek hezkuntza ereduaren esentzia eta baliario erantsia batzen ditu, indar handia hartuz. Hori dela eta, aurretik identifikatutako lau ardatzek esaldi honekin garrantzia galtzen dute. Esaldia nahiko zehatza da, eta ardatzak lausotuagoak direla ikusi da. Beraz, atzerapauso bat eman eta alderantzizko prozesua jarraitu da.

Orain, eraikitako esaldian oinarrituta ardatzak identifikatzera jo da, esaldia lau zati esanguratsuetan xehetuz.

— BALIABIDE EZBERDINAK ERABILIZ KONEKTATUTA EGOTEKO —

— EZAGUTU NAHI DUGUN MUNDUAREKIN —

— BIZITZAN ZEHAR —

— NOLA PARTE HARTU ERABAKITZEKO —

Esaldiaren lau zati hauek lau ardatzetan islatu dira

- Baliabide ezberdinak erabiliz konektatuta egoteke: Multikomunikatzailea
- Ezagutu nahi dugun munduarekin: Munduko bizilagun
- Bizitzan zehar: Ikasle aktiboa
- Nola parte hartu erabakitzeke: Identitatea eta helburuak.

Eta esaldiak adierazten duen bezala, guzti hauek ekintzen bitartez landuko dira.

Identifikatutako lau ardatz hauek, koordinatzaile akademikoek taldeari proposatu zaizkie, hauek bosgarren ardatz bat gehitzeko beharra ikusten zutela adieraziz, hau da, Ikasle Malgua.

Aldiz, ardatz hauek fakultate ezberdinetan eztabaibatzean, seigarren ardatz baten beharra ere identifikatu da, hala nola, Pertsona Kooperatiboa. Izan ere, dagoeneko identifikatuta zeuden ardatzak norbanakoan oso zentratuak daudela pentsatu da eta pertsona bere inguruarekin modu kooperatiboan erlazionatzearen beharra azpimarratu da.

Ondorengo orrialdeetan ardatz bakoitzaren definizioa, bakoitzarekin landuko diren alderdiak eta aurreko ereduarekin alderatuz izango diren aldaketak irudikatu ahal izateko.

# 6 ARDATZ

*Mendeberri 2025 hezkuntza eredua*



**MULTI-KOMUNIKATZAILEA**



**MUNDUKO BIZILAGUN**



**IKASTUN AKTIBOA**



**IDENTITATEA  
ETA HELBURUAK**



**IKASTUN MALGUA**



**PERTSONA  
KOOPERATIBOA**

## MULTIKOMUNIKATZAILEA

Inguruneko zein ezezagunekin eta beste kultu-  
retako pertsonekin, **era askotako komunikazio  
medioak**, formatuak, baliabideak, teknologiak eta  
hizkuntzak erabiltzen dituen pertsona; **entzute  
aktiboa** aplikatuz eta **komunikatzeko inizatiba  
hartuz**.

Sormena garatu eta, berrikuntza bultzatzen duena,  
maila lokalean zein mundialean dauden **erronka  
konplexu eta anitzak ulertzeko** eta hauei aurre  
egiteko proposamenak garatu eta era eraginkor  
batean partekatzeko.

### 6 ARDATZ

Mendeberrri 2025 hezkuntza eredua



Irudia 28. Mendeberrri 2025:  
Multikomunikatzailea ardatza



## EZAUGARRIAK

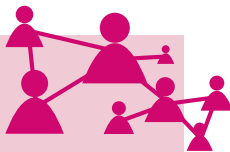
Multikomunikatzailea ardatz honetan, pertsonak multikomunikatzaileak izateko prestatuko dira. Hemen elementu ezberdinak kontuan izan behar dira, komunikazio eraginkorra eta entzute aktibo bat lortzeko gainontzekoekin era presentzial zein ez presentzialean, baita ezezagunekin komunikatzerakoan ere, norberaren ideiak, proposamenak, kontsultak, modu errazean eta ulergarrian azaltzeko pertsonak heziko dira. Hauek konfort eremutik kanpo jarrita, komunikatzeko mota ezberdinak erabiltzen eta honen inguruan dauden erreminta guztiak baliatzen ikasiz.

Honekin lotuta, IKTez gain, komunikatzeko beste era batzuk aurki daitezke eta bakoitzak transmititu nahi duenaren modu eraginkorrena topatu behar du, sormena eta berrikuntza oinarritzko tresna bezala erabilita. Gainera, partekatu edo elkarbanatu nahi duenaren atal garrantzitsuenak edo azpimarragarrienak identifikatzeko eta sintetizatzeke gai izan behar da.

Horretaz gain, harremanak gero eta garrantzia gehiago dutela kontuan izanda, komunikatzeko inizatiba hartzera bultzatuko dira ikasleak, publikoan hitz egitera, bilerak dinamizatzerara, telefonoz zein bideo konferentziaz hitz egitera, negoziatzerara, etab. Horrela, komunikazioaren arlo ezberdinak landuz.

## KONPARAKETA

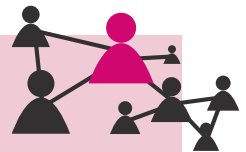
### Lehen



Diziplina eta ingurune berdineko pertsonekin erlazioak eta komunikazioa, beti IKTak oinarri bezala erabiliz.

- IKTak oinarri
- Diziplina berdinekin kontaktua
- Entzule berdinen aurrean
- Aurkezpenak inguru berdinean
- Idatzizko komunikazioa landu

### Orain



Ezezagunen arteko komunikazioa landu, sormena erabili, komunikatu nahi dena modu eraginkorrenean egiteko.

- Berrikuntza eta sormena oinarri
- Diziplina arteko komunikazioa
- Entzule ezberdinak
- Inguruaren aldaketak
- Komunikazio mota ezberdinak

## MUNDUKO BIZILAGUN

Bere **sustraiak ezagutzen** dituen baina **munduko bizilagun** sentitzen dena, eleanitza eta kultura guztiak zerbait erakusteko dutela sinesten duena. **Berritzailea**, ez da konformatzen gauzak beti egin diren erarekin baizik zeregin eta egiteko modu ezberdinak eta berriak probatu nahi dituen.

Bere **munduan dauden arazoak arduraz** hartzen dituen, eta inguru sozialak eta injustizia sortzen duen gaitzaren kontra lan egingo duena. **Kooperazioa eta irabazi-irabazi kontzeptuak** dira bere erreminta sendoenak eta ondo daki bakarrik ez dela urrun joango, besteen laguntza eta kooperazioarekin gauza hobetoak lortuz.

### 6 ARDATZ

Mendeberri 2025 hezkuntza eredua



Irudia 29. Mendeberri 2025: Munduko bizilagun ardatza



## EZAUGARRIAK

Munduko bizilagunak hezteko munduko ikuspegi globala duten pertsonak sortu behar dira. Munduaren, ingurumenaren eta bertan bizi diren izaki guztiekiko arduratzen diren bizilagunak. Hori dela eta, gaitasun sozialak garatu behar dira, beste pertsonekin interakzio eraginkorrak izateko. Nahiz eta testuinguru digitalizatu baten egon, garrantzizkoa da kontuan izatea pertsonekin lanean jarraituko dugula, hortaz, pertsona guztiz ez-berdinekin lan egitera bultzatuko dituzten ekintzak jarriko dira martxan. Era berean, kultura ezberdineko pertsonekin lan eginez, balore ezberdinak garatzeko, baita eleaniztasuna lantzeko helburuarekin. Gure

kulturaz gain, gainontzeko herrialdeetako kulturaren berri izan eta hauen historia ezagutu, jakin-mina izatea beharrezkoa da, gainontzekoen kulturak ulertzeko eta errespetatzeko.

Mondragon Unibertsitateak, ardura soziala duten pertsonak heziko ditu, besteengan interesa izateko eta irabazi-irabazi kooperazioak bultzatzeko, beti ere ingurumena zainduz.

Izango diren erronka konplexuei eta anitzei aurre egiteko gizarteak sortzaileak diren pertsonak behar ditu, hori dela eta, berrikuntzarako pentsamendua ere landuko da.

## KONPARAKETA

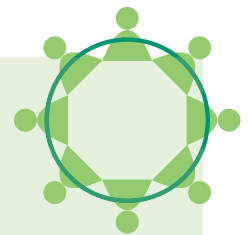
### Lehen



Munduko arazo eta honen erronka erreale-tatik kanpo dauden proiektuen garapena.

- Pertsona ezagunekin erlazioak
- Kultura berdineko ikasleak
- Diziplina bakarreko proiektuak
- Proiektuak testuinguru ezagunean
- Ingurumenarekin ardura txikia

### Orain



Munduaren, ingurumenaren eta bertan bizi diren izaki guztiez arduratzen diren bizilagunak.

- Fakultate ezberdinetako taldeak
- Munduko ikasleekin harremana
- Diziplinanitzeko proiektuak
- Inguruko arazoak konponduz
- Munduarekiko ardura

## IKASTUN AKTIBOA

Bere **ikaskuntza** **prozesuaren jabe** dena, bizi-tza osorako ikasle izango dela onartuz. Hasieratik, ikasleak auto-ezagutza izango du, ikasteko helburuak markatzeko eta honetarako **ikaste-estrategia** egokiak erabiltzen dituena. Auto-erregulazio mekanismoak garatuz (metakognizioa eta ikaste-estrategia sakonak), ikaskuntza berriekiko jakinmina eta **jarrera ekintzailea** adieraziz (barne motibazioa). Hau da, **ikaskuntzaren auto-gestioaren** profesionala.

Hori dela eta, **unibertsitateak** duen papera funtsezkoa da, ikasle aktibo honen **bizitza osoko euskarri** bat izanik.

### 6 ARDATZ

Mendeberri 2025 hezkuntza eredu

MULTI-KOMUNIKATZAILEA

MUNDUKO BIZILAGUN

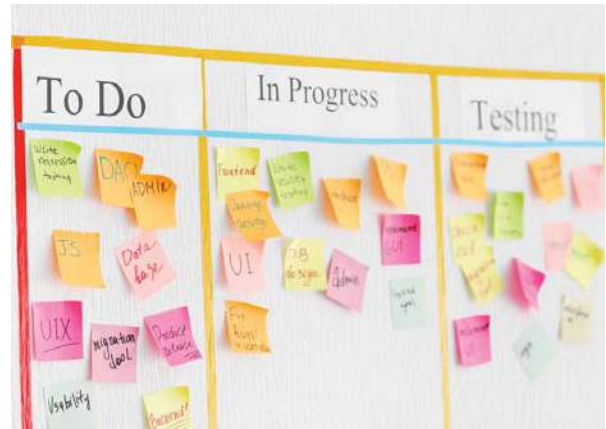
IKASTUN AKTIBOA

IDENTITATEA ETA HELBURUAK

IKASTUN MALGUA

PERTSONA KOOPERATIBOA

Irudia 30. Mendeberri 2025: Ikastun aktiboa ardatza





## EZAUGARRIAK

Ardatz honetan ikaskuntza kudeaketa pertsonala landuko da, honen barnean zenbait elementu kontuan izanda. Alde batetik, informazioaren gestioa, eskuragarri izango den informazio kantitate handia ondo sintetizatzeko eta era egoki batean erabil ahal izateko, bakoitzaren helburuetarako egokia zein den aukeratzeko jakitea, baita erabakiak hartzeko eta partekatzeko gaitasuna izatea ere.

Bestetik, etengabeko ikaskuntza dago, bizitzako etapa bakoitzak ikaskuntza ezberdinak ematen dizkigu, denak garrantzia handikoak izanik, eta hauek aprobeztatzen jakitea beharrezko tresna da. Horretaz gain, funtsezkoa da etengabeko formakuntza

eta aldaketarako prest egotea, eta Mondragon Unibertsitatea bertan egongo da euskarri gisa, bizitza guztian pertsonen ikasten eta hobetzen laguntzeko aukerak emanez. Etengabeko ikaskuntza honetan ikasten ikasi eta desikasi kontzeptuak sartzen dira, non gauza berriei aurre egiteko eta garaipenera bultzatzen gaituzten teknikak eta estrategia egoikiak era- biltzen jakin behar den. Horregatik desikastea ere garrantzitsua da, betiko jakintzak aldatzea, gauza berriak ikasteko.

Ikasle aktibo hau lortzeko, beharrezkoa da jarraitutako ikaskuntza prozesuari jarraipena egitea eta ez emaitzetara oinarritzea, honela aukera berriak zabaldu daitezke. Ez dago zertan karrera bat hasi eta amaitu epe finko baten.

## KONPARAKETA

### Lehen



Ikasketak bizitzaren tarte zehatz batean, irakaslearen erritmoa eta ikasteko teknikak jarraituz.

- 4 urte jarraian
- 18 urte hasi - 22 bukatu
- Irakasleak definituriko teknikak
- Kurtso guztia erritmo berdina
- Emaitzetan oinarritua

### Orain



Ikasketak nahi/behar direnean egin, bakoitzaren erritmorako eta neurrirako teknikak erabiliz.

- Definitu gabeko urte kopurua
- Ikasi nahi/behar denean
- Bakoitzaren neurriko teknikak
- Bakoitza bere erritmorak
- Ikaskuntza prozesuan oinarritua

## IDENTITATEA ETA HELBURUAK

Auto-kontzeptu errealistadun pertsonak, eta beraien auto-estima orekatua dutenak, hau da, norberak bere **burua ezagutzen** duena eta baita bere gaitasunak ere. Pertsona hauek autorregulatzeko gaitasuna dute eta beraien egitura metakognitiboak ezagutzen eta aberasten dituzte.

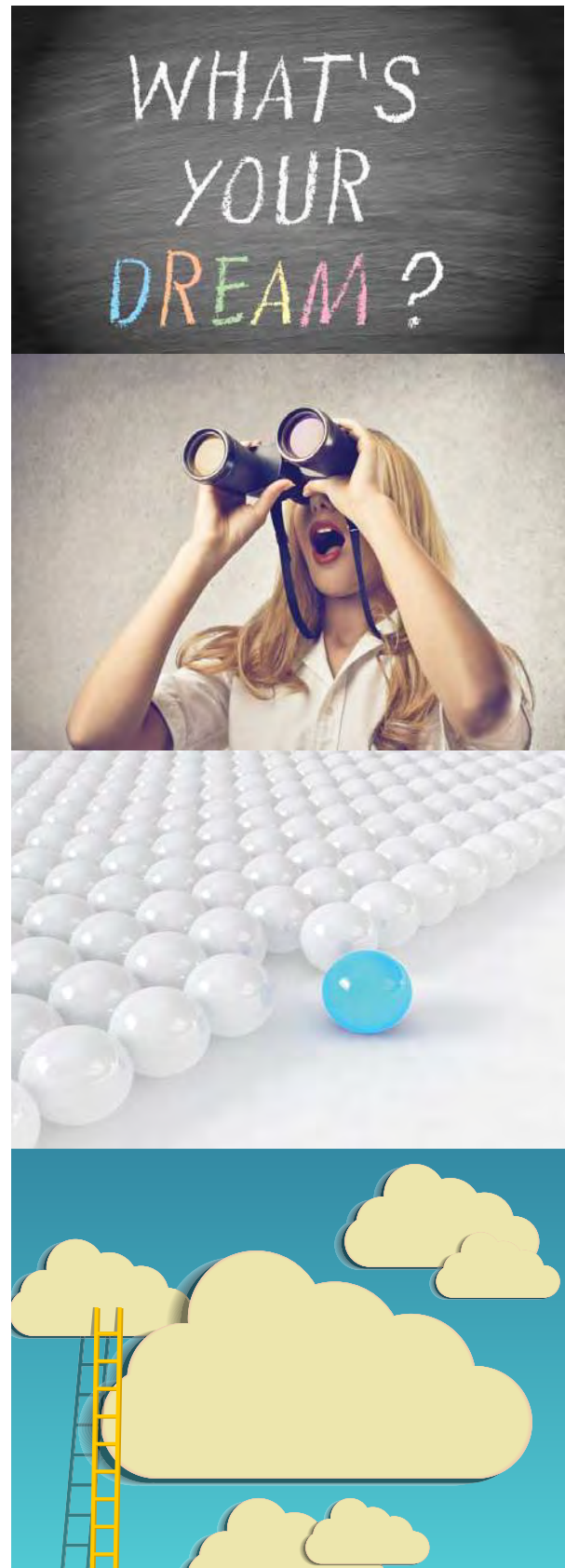
Eginbeharren, lanbideen eta egin litekeenaren ikuspegi zabala dute eta **nora heldu nahi duten** adierazteko gaitasuna ere. Ez dira egitura hertsietara eta finkoetara helduko, baizik eta norberaren ezagutza balioztat har- tuko dute eta bertatik hobereto gero eta **askeagoa** eta **independenteagoa** izan.

### 6 ARDATZ

Mendeberri 2025 hezkuntza eredua



Irudia 31. Mendeberri 2025: Identitatea eta helburuak ardatza



## EZAUGARRIAK

Identitatea eta helburuak ardatzean, konpetentzia metakognitiboak menperatzeko tresnak erabiliko dira, norberaren garapen profesionalari buruzko hausnarketa egin eta zer ikasi behar den eta honen zergatia identifikatzeko asmoarekin.

Horretarako, bakoitzak bere identitatea sortzeko askatasuna izango du, norberaren gaitasunak bultzatzeko eta aprobetxatzeko, eta honen arabera erabakiak hartzeko aukera izanik. Unibertsitateak norberaren ikuspegi pertsonala garatzeko?, nola

ikusten naizen eta nora joan nahi dudan?, hau da, helburua eta elementua identifikatzeko laguntza, askatasuna eta aukerez hornituko ditu.

Hori dela eta, ardatz honetan ere garrantzitsua da ikasketak prozesuan oinarrituta egotea, nork bere ikasketa prozesua eta garapena identifikatutako helburuarekiko baloratuz eta autogestioan trebatuz, norbera norberaren lider izatea, helburu pertsonalak jarri eta proposatutakoa lortzeko gaitasuna garatu. Izpiritu kritikoa eta auto-kritikoa izanik, beti gehiago bilatzeko eta hobetzen jarraitzen nahi izateko, nork berekiko exijentzi maila garatzea.

## KONPARAKETA

### Lehen



Arlo bateko ikasle guztiak profil berdinarekin, bide guztia oso bideratuta eta markatuta.

- Aukerarik gabeko ibilbidea
- Perfil guztiak berdinak
- Identitaterik gabe
- Helburu zehaztugabeak
- Emaitzetan oinarritua

### Orain



Norberak bere identitatea eraikitzeko eta helburua definitzeko aukerak eta laguntza.

- Aukera ezberdineko ibilbideak
- Profilen aniztasuna
- Bakoitzaren identitatea eraiki
- Helburu zehaztua
- Ikasketa helburuan oinarritua

## IKASTUN MALGUA

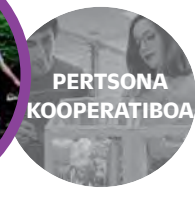
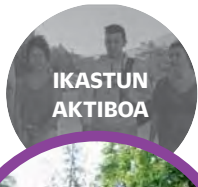
Lan munduan eta munduan orokorrean dauden al-  
daketei eta **ziurgabetasunari aurre** egiteko prest  
dagoena, etorriko zaionarekiko jarrera **malgua** eta  
egokia duena, hauek onartzeko eta berauei aurre  
egiteko. **Errondaritasuna** bere funtsezko tresna  
da zailtasunen aurrean, eta lehenengoan ez direla  
gauzak lortzen, ekina dela emaitzak ematen duena  
dakiena.

Ematen diren aldaketekiko **jarrera irekia** erakusten  
duena, berrikuntza eta **sormena** erabiltzen dituen  
bitartean eta egiten dituen gauza guztietan jarrera  
aktiboa eta ilusioa jarriz.



### 6 ARDATZ

Mendeberri 2025 hezkuntza eredua



Irudia 32. Mendeberri 2025:  
Ikastun aktiboa ardatza

## EZAUGARRIAK

Ikasle malgu bat lortzeko horretara ohituta egon behar da, horretarako testuingurua aldakorra eta ziurgabea izan behar da. Ikasleak egokitzeko gaitasuna izan behar du, testuinguru aldakor honetan (berrikuntza eta aldaketa jarraituak, lanpostu ezberdinak, etab.) egoera ezberdin guztietara egokitu behar da. Hori dela eta, malgutasuna eta disponibilitatea beharrezkoak dira inguru handi honetara egokitzeko -ordutegia, kulturak, lan motak, pertsonak, baliabideak, ikasteko moduak, etab-. Baina baita prest egotea espero ez diren gertakizunak onartu, asimilatu eta erantzun bat emateko. Errondaritasuna oinarritzkoa da aurrera jarraitzeko

egoera desatsegin edo arazoetan egon arren, baita ere, poza eta ilusioa transmititzeko gai izatea nahiz eta ez jakin momentu on horren iraupena luzea edo laburra izango den.

Horretaz gain, egoera bakoitzean paper edo funtzio ezberdinak jokatu dira eta jarrera aktiboa oso lagungarria izango da, beraz elementu hau asko landuko da, bakoitzak lan edota talde bakoitzean bere tokia edo postua aurkitu beharko du, momentu batzuetan proiektu buru izanez, beraz, proiektuaren lidergoa eramateko gai izan behar da. Hala ere, nahiz eta taldean lan egin, baliteke fisikoki bakarrik egotea, hortaz, gai izan behar du egoera horretara ere moldatzeko.

## KONPARAKETA

### Lehen



Dena oso zehaztua eta planifikatuta ustekabekorik gabe, talde lanetan denok paper berdina izanik.

- Talde zehaztuak eta finkoak
- Metodologia berdina kurtsoan
- Proiektuak seihilabete bukaeran
- Ordutegi eta egutegi finkoak
- Taldeetan denok paper berdina

### Orain



Bat-bateko aldaketak eta ustekabekoak dira oinarri, gauza dinamikoa, berriak eta ezberdinak eginez.

- Bat-bateko talde aldaketak
- Lan mota ezberdinak
- Proiektuak bat-batean
- Ikasle-irakasleek finkatu ordutegia
- Paper ezberdinak lan bakoitzean

## PERTSONA KOOPERATIBOA

Komunitate baten partaide sentitzen da eta bertako printzipio eta baloreak onartzen ditu. Ongizate komuna norbanakoaren aurretik jartzen du eta gizarte eraldaketaren alde lan egiten du pertsonen justizia eta duintasuna lortzeko. Gizartean bazterketa edo egoera bidegabeak atzemateko gai da eta erantzukizunez jokatzeko du egoera horien aurrean.

Arazoei aurre egiteko estrategia egokiena elkar-lana dela daki eta jarrera aktiboa hartzen du talde lanean.

### 6 ARDATZ

Mendeberri 2025 hezkuntza eredu



Irudia 33. Mendeberri 2025: Pertsona Kooperatiboa ardatza



## EZAUGARRIAK

Bizi den komunitatearen balioak ezagutu, errespetatu eta balioesten ditu. Komunitate eta lanbideari atxikimendua erakusten du. Bere eguneroko jardunean, bere jarduerak bere ingurunean izan ditzakeen eraginak aztertzen ditu. Solidarioa eta esku-zabala da, eta bere ingurunearen alde sakrifikatzen da, irabazi-irabazi estrategiak jokatu.

Pertsona guztien duintasunean sinesten du eta hori lortzeko edo ez hausteko lan egiten du. Komu-

nitate-jardueretan edo lanbideetan parte hartzen du eta egoera bidegabeak gainditzeko laguntzen du. Lagun-urkoa bere buruari aitortzen dion balio berberarekin ikusten du.

## KONPARAKETA

### Lehen



Norberak, norberaren gaitasunei esker soilik gai da arazoei aurre egin eta proiektuak aurrera ateratzeko.

- Ikasketa indibiduala talde lanarekin tartekatuz.
- Gizarte erantzukizun asko gabe.
- Norbera bere buruarentzat lanean.
- Arazo sinpleak konpontzen.

### Orain



Arazo konplexuen konponbidea begirada ezberdineko pertsonen elkarlanaren bidez lortuko da.

- Ikasketa indibiduala talde lanaren zerbitzura.
- Gai sozialekiko sensibilitatea.
- Besteen mesedetan sakrifikatzeko prest.
- Arazo konplexuak konpontzen.

## 3.2 ARDATZEN EKINTZAK IDEATZEN

Behin ardatzak identifikatutakoan, bi sormen saio egin dira, ardatzak lantzen lagunduko duten ekintza berritzaileak asmatzeko helburuarekin. Kontuan izan behar da, kasu honetan, garrantzitsuena ez dela kalitatezko kontzeptu bat lortzea, baizik eta ideia eta aukera ezberdin ugari batzea, ondoren unibertsitateak egokienak zeintzuk diren definitzeko eta ikuspuntu pedagogiko batetik ideiak egokiago garatzeko.

Saio horiek egiteko aukeratutako profila ikaslearena izan da, ikasleak baitira “protagonistak”. Haiek landu beharko dituzte ardatzak, eta hezkuntza haiei zuzenduta dagoenez eroso sentitu beharko dira.

Bi saio ezberdin egin dira. Alde batetik, Mondragon Unibertsitateko Produktu eta Zerbitzuen Diseinu Estrategikoko Masterreko 1. mailakoekin. Horiek

Irudia 34. Diseinu gelako ideazioko parte hartzaileak

“Lidergo sortzailea” ikasgairako sormen saio bat antolatu behar zuten; beraz, gai horren inguruan lan egitea proposatu zitzaion, bi taldetan eta bi ardatzen inguruan. Bestetik, diseinu gelan proiektua egiten ari diren ikasleekin, hau da, Industria Diseinuko eta Produktu Garapeneko Ingeniaritza Gradu 4. mailako ikasleekin eta Produktu eta Zerbitzuen Diseinu Estrategikoko Masterreko 2. mailako ikasleekin. Talde horiekin ardatz bat landu da.

Saioak egiteko erabilitako prozesua eta ariketak berdinak izan dira bietan; hala ere, diseinu gelako ikasleekin egindako saioa laburragoa izan da, eta ondoren, azaltzen diren erreminta batzuk baztertu egin dira.

## SAIOAK

Saioak lau atal nagusitan banatu dira. Lehenengo saioaren aurkezpena izan da, bigarrena ardatzaren testuingurua, hirugarrena ideazioa eta laugarrena





kontzeptualizazioa. Horretarako hainbat erreminta edo ariketa erabili dira, prozesua sustatzeko eta errazteko, eta emaitza hobek lortzeko.

Ondoren, fase bakoitza labur-labur azaldu da, 7. eranskinean “Ardatzen ekintzak asmatzen”, saioen prozesu osoaren eta ariketa bakoitzaren azalpena jaso da, baita saioan ateratako argazkiak ere.

Adierazi den bezala, aurrena sarrera bat egin da, saioa zertan datzan azaldu eta testuingurua eta markoa ondo ezagutzeko. Ardatzaren testuinguruan ondo kokatzeko eta ikuspegia zabaltzeko, ideatzen hasi baino lehen hiru ariketa egin dira: 5W (Who, What, Where, When, Why), Collage bat egin eta How to.

Ideazio fasean, sormenaren bitartez, aurretik aukeratutako arazoei soluzioak ematea izan da helburua. Sortzen diren soluzioak edo ideiak berritzaileagoak izan daitezten, sormena sustatzen duten erremintak erabili dira: Brainstorming-a eta Ideien Saikapena.

Saioa bukatzeko, azkeneko ariketa proposatu da, kontzeptualizazio fasea lantzeko. Horren helburua ez da sortutako ideia bat lantzea eta ondo garatzea, baizik eta, prototipo azkar baten bitartez kontzeptu bat planteatzea, ondoren beste taldeari aurkezteko eta haiei zer egin duten eta nora heldu diren jakinarazteko.

Bukatzeko, talde baten proposamena beste taldeari aurkeztu zaio, prototipoaz baliatuz, eta egindako galderei erantzun zaie.

## IDEIAK

Ondoren, lortutako ideia guztietatik Mondragon Unibertsitatearentzat disruptiboak direnak azaltzen dira.

Ardatz bakoitza lantzeko ideia ezberdinak daude, baina baliteke ideia batzuk ardatz bat baino gehiago lantzeko baliagarriak izatea.

Ikasle aktibo ardatza lantzeko asmoarekin hurrengoak dira proposatutako ideietako batzuk:

- **Ikasketak moduluka:** Gradu zehaztu bat izan beharrean, zure ikasketak moduluka eraikitzea, Lego baten piezak izango balira bezala. Nahi dituzun moduluak aukera ditzakezu (ez dute zertan arlo berdinekoak izan), eta horrela, zure ikasketen bidea eraiki dezakezu, nahi edo behar duzun momentuan moduluak gehituz.
- **Enpresara edozein momentutan:** Edozein momentutan enpresaren batean lan aukera bat edota proiektu bat egiteko aukera irteten bada, ikasleak bertara joatea, nahiz

eta kurtso erdian egon edota programazioan jasota egon ez.

- **Batxilergoko ikaslea unibertsitatean:** Batxilergoan ikasten ari diren ikasleak unibertsitateko ikasgai batzuetara matrikulatu daitezke.

Munduko bizilagun ardatza lantzekok honakoan dira lortutako ideia batzuk:

- **Altzari katalogoa:** Mondragon Unibertsitateak altzari ezberdinen katalogoa du eta ikaskideek nahi dituzten altzariak aukeratu ditzazkete haien espazioa nahi duten bezala betetzeko. Denbora batera altzariak aldatu egiten dira, honela gela guztiak altzari ezberdinak izan ahal dituzte eta espazioa era ezberdinean antolatu edo diseinatu dezakete. Partekatzea eta kooperazioa lantzen den aldi berean, ingurua dinamizatu eta freskatu egiten da, monotonía eta estatikotasuna ekidinez.
- **Munduan zehar arazoak konpontzen:** Ikasle bakoitzak munduan zehar konpondu nahi duen arazo bat identifikatu eta bertara mugitu ikasitako gauzak aplikatuz, bitartean klase birtualak izanik.
- **Proiektu eta lanak partekatzea:** Egiten ari diren proiektu eta lanak Mondragon Uni-

bertsitate osoarekin elkarbanatzea, diziplina ezberdinetako jendearekin kontrastatzeko eta haien iritzia jasotzeko. Gainera, aholkuak ere parteka daitezke, gaien inguruko informazioa nondik lortu eta nola begiratu jakiteko.

Identitatea eta helburuak ardatzari dagokionez hurrengoak dira ideatutako ekintza batzuk:

- **Nahi ditudan ikasgaiak aukeratu:** Nahiz eta gradu eta fakultate ezberdineko ikasgaiak izan, nahi ditudanak aukeratzeko aukerazitatea. Nire identitatearekin bat datoz, edo nire helburua lortzeko baliagarriak izango dira.
- **Titulazioen dibertsifikazioa:** Nahiz eta diziplina baten oinarrizko titulazioa denontzako berdina izan, bakoitzaren gaitasunak islatzen dituen titulazioa eman, hau da, bakoitzaren gaitasuna espezializazio bat balitz bezala.
- **Helburu berdinak bateratu:** Mondragon Unibertsitatearen barruan, nahiz eta fakultate ezberdinetakoak izan, helburu berdina duten pertsonak batu eta hauek proiektu ezberdinak garatzeko aukera eman, bakoitzak bere diziplinan jasotako jakintzak proiektuari erantsiz.

Multikomunikatzaile ardatza lantzeko asmoarekin hurrengoak dira proposatutako ideietako batzuk :

- **Bakoitzaren komunikatzeko gaitasuna landu:** Ikasgai bat balitz bezala, ikaslea bakoitzaren komunikatzeko gaitasunak landu eta hobetu, aditu baten feedback-a jasoz.
- **Aurkezpenak pertsona ezberdinei:** Proiektu aurkezpena pertsona ezberdinen aurrean egin, orokorrean klasekideen eta ezagutzen diren irakasleen aurrean egiten dira, baina hauek ezagunak dira, beraz, pertsona edo kurtso ezberdinen aurrean egiteak gaitasun ezberdinak lantzeko aukera ematen ditu.
- **Aurkezteko euskarriaren analisia proiektuko fase gisa:** Azaldu edo aurkeztu nahi dena era eraginkor baten egiteko aukera ezberdinak egon daitezke, hori dela eta egokiena bilatzea garrantzitsua da. Beraz, honen aukeraketa proiektuaren fase bezala sartzeak balio erantsia emango lioke komunikazio atalari.





4//

BIBLIOGRAFIA



- [1] UNESCO (2014). Reforma e innovación. Kontsulta: 2015eko Martxoan. <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/strengthening-education-systems/higher-education/reform-and-innovation/>
- [2] Mondragon Unibertsitatea (2014). Hezkuntza eredua, Mendeberrri. Kontsulta: 2015eko Martxoan. <http://www.mondragon.edu/eu/huhezi/ikasketak/hezkuntza-eredua-1/hezkuntza-eredua>
- [3] Tim Brown. (2009). Change by Design: How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperCollins Publishers. ISBN 978-0-06-176608-4.
- [4] Mondragon Unibertsitatea (2015). Guri buruz. Kontsulta: 2015eko Otsailean. <http://www.mondragon.edu/eu/guri-buruz>
- [5] Mondragon Unibertsitatea (2015). Zergatik Mondragon Unibertsitatea?. Kontsulta: 2015eko Otsailean <http://www.mondragon.edu/eu/guri-buruz/zergatik>
- [6] Aalto Design Factory (2015). Inside the Design Factory. Kontsulta: 2015eko Martxoan. <http://www.aalto-designfactory.fi/inside/>
- [7] Singularity University (2015). What is Singularity University?. Kontsulta: 2015eko Martxoan. <http://singularity.org/>
- [8] Olin College of Engineering (2015). Innovation in Teaching. Kontsulta: 2015eko Martxoan. <http://www.olin.edu/>
- [9] The Evergreen State College (2015). Academics. Kontsulta: 2015eko Martxoan. <http://evergreen.edu/studies/>
- [10] Mondragon Team Academy (2015). Guri buruz. Kontsulta: 2015eko Martxoan. <http://mondragonteamacademy.com/?lang=eu>
- [11] Stanford University (2015). About Stanford. Kontsulta: 2015eko Martxoan. <https://www.stanford.edu/about/>
- [12] Stanford 2025 (2015). Learning & living at Stanford. Kontsulta: 2015eko Martxoan. <http://www.stanford2025.com>
- [13] TU Eindhoven (2015). Education. Kontsulta: 2015eko Martxoan. <https://www.tue.nl/en/education/tue-bachelor-college/education-structure/>
- [14] Arizona State University (2015). My future-study. Kontsulta: 2015eko Martxoan. <http://www.asu.edu/my-future/study.html>
- [15] Massachusetts Institute of Technology (2015). The future of MIT Education. Kontsulta: 2015eko Martxoan. [http://web.mit.edu/future-report/TaskForceFinal\\_July28.pdf](http://web.mit.edu/future-report/TaskForceFinal_July28.pdf)
- [16] Institute wide Task of Force on the Future of MIT Education. Reinventing MIT Education together. Kontsulta: 2015eko Martxoan. <https://future.mit.edu/>
- [17] Tecnológico de Monterrey (2015). Modelo educativo. Kontsulta: 2015eko Maiatzean. <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Nosotros/Modelo+educativo/Modelo+educativo+del+Tecnologico+de+Monterrey/>
- [18] Observatorio de Innovación Educativa Tecnológico de Monterrey (2015). Reporte EduTrends. Kontsulta: 2015eko Maiatzean. <https://octavioislas.files.wordpress.com/2015/06/edu-trends-radar-ie.pdf>

- [19] University of the People (2015). The Method. Kontsulta: 2015eko Maiatzean. [http://uopeople.edu/groups/the\\_method?d=articles/how\\_it\\_works&s=167581&a=203628](http://uopeople.edu/groups/the_method?d=articles/how_it_works&s=167581&a=203628)
- [20] Zajaria, F. (2015). In Defense of a Liberal Education. (1go edizioa). New York: W.W. Norton & Company. (ISBN: 978-0393247688).
- [21] Robinson, K. (2010). El Elemento: Descubrir tu pasi n lo cambia todo. (1go edizioa). (ISBN: 978-8499083902).
- [22] Frost Sullivan. World's Top Global Mega Trends To 2025 and Implications to Business, Society and Cultures.
- [23] Trendlab. (2014). Tendencias de consumo. Jeroen Duijvestijn Mondragon Unibertsitatearentzat.
- [24] World Economic Forum. Long-term scenarios for the future of the global financial system: Key driving forces compendium.
- [25] Smith, D. (2008). The Penguin State of The World Atlas. (8. edizioa). Londres: Penguin Books. (ISBN: 978-0-14-311452-9).
- [26] U.S. Department of state. (2007). Why Population Aging Matters: A Global Perspective.
- [27] Europa Press (2014). Mapa del r pido envejecimiento de la poblaci n. [Online artikulua]. [Kontsulta: 2015eko Otsailean]. <http://www.europapress.es/sociedad/noticia-mapa-rapidoenvejeciendo-poblacion-mundial-20141001175017.html>
- [28] National Intelligence Council. (2008). Global Trends 2025: A transformed World. Washington: US Government Printing Office (ISBN: 978-0-16-081834-9)
- [29] Washington Post (2014). The coming era of unlimited -and free- clean energy. [Online artikulua]. [Kontsulta: 2015eko Otsailean]. <http://www.washingtonpost.com/blogs/innovations/wp/2014/09/19/the-coming-era-of-unlimited-and-free-clean-energy/>
- [30] Huff Post Business (2011). Deregulation Won't Lead To Job Growth: Congressional Budget Office. [Online artikulua]. [Kontsulta: 2015eko Martxoan]. [http://www.huffingtonpost.com/2011/11/17/deregulation-job-growth\\_n\\_1099579.html](http://www.huffingtonpost.com/2011/11/17/deregulation-job-growth_n_1099579.html)
- [31] Institute for theFuture for the University of Phoenix Research Institute (2011). Future Work Skills 2020.
- [32] Morgan, J. (2014). The future of Work: Attract new Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization. (1go edizioa). New Jersey: Wiley. (ISBN: 978-1118877241).
- [33] The Economist Intelligence Unit (2014). The Learning Curve: Education and Skills for life. London: Pearson.
- [34] Global Education & Skills (2014). GESF 2015: Education, Equity & Employment - Delivering On The Promise [Online konferentzien bideoak]. [Kontsulta: 2015eko Martxoan]. <https://educationandskillsforum.org/about/>
- [35] Laredo, P. (2017). UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge: Toward a third mission for Universities. Paris: UNESCO.
- [36] OECD Innovation Policy Platform. (2011). Actor Brief: Higher Education Institutes (HEIs).
- [37] OECD & European Commission. (2012). A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities.

- [38] Fullan, M. & Langworthy, M. (2014) *A Rich Seam: How New Pedagogies Find Deep Learning*, London: Pearson. (ISBN: 9780992422035)
- [39] Cobo, C. & W. Moravec, J. (2011). *Aprendizaje invisible: Hacia una nueva ecología de la educación* (1ª edizioa). Barcelona: Universitat de Barcelona. (ISBN: 978-84-475-3517-0)
- [40] Canadian Association for Co-operative education (2015). Co-operative Education Definition. [Online orrialdea]. [Kontsulta: 2015eko Martxoan]. <http://www.cafce.ca/coop-defined.html>
- [41] Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- [42] W. Reese, H. (2011). The Learning-by-Doing Principle. *Behavioral development bulletin*, vol.11. [43] The EDUCAUSE Learning Initiative. (2015). *The NMC Horizon Report: 2015 Higher Education Edition*. Austin: New Media Consortium. (ISBN 978-0-9906415-8-2).
- [44] EDUCAUSE Learning Initiative. (2009). 7 things you should know about Personal Learning Environments.
- [45] UNESCO (2012). *Recursos Educativos Abiertos*. <http://www.unesco.org/new/es/communication-and-information/access-to-knowledge/open-educational-resources/>
- [46] UNESCO Institute for Life Long Learning. (2014). *Medium-Term Strategy 2014-2020*.
- [47] Streitwieser, B. (2014). *Internationalisation of Higher Education and Global Mobility*. Oxford: Symposium Books. (ISBN: 978-1873927427).
- [48] Sleeswijk, F. (2009). *Bringing the everyday life of people into design*. (ISBN 978-90-9024244-6).
- [49] Gardner, H. (2011). *Inteligencias Múltiples: La teoría en la práctica*. Ediciones Paidós. (ISBN: 978-8449325946).

#### BESTE BATZUK

- [50] Stanford Social Innovation Review (2015). Rethinking how students succeed. [Online artikulua]. [Kontsulta: 2015eko Otsailean]. [http://www.ssireview.org/articles/entry/rethinking\\_how\\_students\\_succeed](http://www.ssireview.org/articles/entry/rethinking_how_students_succeed)
- [51] European Commission (2013). Commission and OECD launch website for universities to measure entrepreneurial impact. [Online Homepage]. [Kontsulta: 2015eko Otsailean]. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-1093\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1093_en.htm)
- [52] Wise (2013). The five big ideas for higher education in 2025. [Online artikulua]. [Kontsulta: 2015eko Otsailean]. <http://www.wise-qatar.org/jeff-selingo-future-higher-education>
- [53] Innovatalent Blog (2014). Infografías. [Online infografiak]. [Kontsulta: 2015eko Martxoan]. <http://innovatalentblog.blogspot.com.es/p/infografias.html>
- [54] Youtube (2012). The Future Belongs to the Curious. [Online bideoa]. [Kontsulta: 2015eko Martxoan]. [https://www.youtube.com/watch?v=r\\_yOzJqdXFQ](https://www.youtube.com/watch?v=r_yOzJqdXFQ)



