

ETORKIZUNeko
EUSKARA
ZERBITZUA

2021eko martxoa

Sarrera	5
1. Zergatik orain	7
2. Zertarako	11
2.1. Testuinguru konplexuak	12
2.2. Gizarte berrikuntza	13
2.3. Arlo publikoaren rol berrien inguruan	17
3. Nolakoa	19
3.1. Ezaugarriak	19
3.1.1 Xedea, ikuspegia eta balioak	19
3.2. Erantzukizun legala	21
3.3. Euskara zerbitzuaren funtzioak	22
3.4. Gizarte berrikuntzatik eratorritako funtzioak	23
3.5. Euskara teknikaria	25
3.5.1. Eralan 2	27
3.5.2. Gaitasun eraldatzaileen proposamena	28
3.6. Baldintzak	29
4. Hurrengo urratsak	31
5. Bibliografia	33
ERANSKINAK	37

Sarrera

Agiri hau Eusko Jaurlaritzak, Gipuzkoako Foru Aldundiak, Donostiako Udalak eta Lasarte-Oriako Udalak, Agirre Lehendakari Centerren gidaritzapean elkarrekin egin duten hausnarketa prozesu baten emaitza da. Txostenaren lehendabiziko zirriborroa zenbait kiderekin¹ kontrastatu da eta prozesuaren emaitza Arabako eta Bizkaiko Foru Aldundiekin ere partekatu da. Ondoren zehazten diren pertsonak hartu dute parte:

- Eusko Jaurlaritza: Estibaliz Alkorta eta Josune Zabala
- Gipuzkoako Foru Aldundia: Joxean Amundarain, Garbiñe Mendizabal eta Iزارo Ugalde
- Bizkaiko Foru Aldundia: Xabier Arauzo
- Arabako Foru Aldundia: Jokin Larrañaga eta Lexuri Ugarte
- Donostiako Udala: Amaia Iribar eta Edurne Otamendi
- Lasarte-Oriako Udala: Iñaki Arruti
- Agirre Lehendakari Center: Leire Cancio

Lan talde horretan Joxean Amundarain, Iñaki Arruti eta Leire Canciok osatu dute idazkaritza taldea eta Leire Canciok berak izan du zuzendaritza teknikoa.

Dokumentu hau abiapuntu bat da. Abiapuntu berri bat, euskara biziberritzeko aurreikusten diren zeregin berrituei udaletatik ahalik eta egokien erantzutea helburu duena. Horretarako, orain arte eraikitakoaren gainean, udal hizkuntza politikak dituen erronka berriei modu berrituan erantzuteko euskara zerbitzuek bete behar dituzten funtzio nagusiak azpimarratzen dira eta horretarako zerbitzuak nolakoak izan behar duten definitzeko oinarri berri bat proposatzen da.

Abiapuntua izateaz gain, agiri honen helburu bide bat irekitzea da. Hausnarketa lan baten ondorioz puntu batera iritsi dena eta proiektu zehatz batzuei ekitea helburu duena, baina irekia jarraitzen duena, bai definizioa hobetzen joan dadin, bai beste fase batean proiektu berriak abia daitezen.

Ez dira udaletako euskara zerbitzuak eta euskara teknikariak euskara biziberritzeko lanetan diharduten zerbitzu eta teknikari bakarrak, ez administrazioaren barruan, ez eta udalerriko gainerantzeko gizarte-eremuetan lanetan dihardutenak ere. Edozein kasutan, txosten honen aztergaia horiek soilik dira.

¹ Kike Amonarriz, Miren Azkarate, Maddi Etxeberría, Nekane Goikoetxea, Mikel Irizar eta Maite Alvarez de Zarate.

1. Zergatik orain

Bukatu berri den hamarkadaren erdialdean euskara bidegurutze baten erdian zegoela adierazten zuen ideia zabaldu zen gure hizkuntzaren geroarekin kezkatuta zeuden eragileen artean. Adibidez, Gipuzkoako Diputatu Nagusi Markel Olanok berak, behin eta berriro errepikatu zuen ikuspegi hori bere adierazpenetan. Horrekin batera, euskalgintza soziala ere, euskararen normalkuntzaren aldeko politikak eta gobernantza moduak berritzeaz hasi zen hizketan.

Testuinguru horretan kokatu behar dira baita ere, 2014ko Udaltopen, Hizkuntza Politikako garai hartako sailburuorde Patxi Baztarririk esandako hitz hauek: “Eusko Jaurlaritzak, hizkuntza politikaren alorrean hain garrantzizkoa den eremu honetan, administrazioaren eremuan, V. Plangintzaldiaren testuinguruan, berri egin nahi du, eta berri egingo du, eta eginkizun horretan, besteak beste zuekin, euskara teknikariok eta arloko profesionalekin, batera lan egin nahi du. Izan ere, egiten den hori bera berritzailea izateaz gain, egiteko moduak ere (elkarrekin eta elkarrentzat, Udaltop honetako leloari jarraiki) ekarpen berritzailea izan behar du.

Eta berrikuntza, lehenago ere esan dudanez, elkarrekin egin nahi dugu, berrikuntza denontzako delako ezinbestekoa. Unibertsitatearekin eta euskara teknikariek, askoren arteko elkarlanean berri egin nahi dugu. Berrikuntza proiektuetan sortzen den ezagutza teoriko-aplikatua proiektu taldeetan parte hartzen duten euskara teknikariek gain, gainerako euskara teknikariek ere bereganatu eta barneratzeko bitartekoak abian jarriko ditugu.”

Berrikuntza behararekin batera, euskararen indarberritzea gizarte eraldaketako fenomeno gisa identifikatzen eta aztertzen lan egin du Agirre Lehendakari Centerrek (ALC aurrerantzean) eta halakotzat hartu du egungo Hizkuntza Politikako sailburuordeak, Miren Dobaranek, “euskal gizartea bere hizkuntzaren biziberritze prozesu etengabea bizitzen ari da. Eraldaketa prozesu handi baten gaude murgilduta” dioenean.

Euskalgintzaren arlo sozialean ere, orain arteko ikuspegi horrekin bat egiten dela esan genezake, zalantzarik gabe. Topalabe taldeak *Berrikasi eta berrikusi* izeneko agirian errotondaren irudia erabili zuen euskararen egoera zein zen irudikatze eta bere iritzia zen, etorkizun hurbilean, urrats sendoak eta irismen handikoak egin beharko zirela euskararen prozesuan berriro metatzen ari zen indarrari jauzi handi bat egiteko palanka eskaini ahal izateko.

2019an argitaratu zuen *Berrindartu eta jauzi* agirian, berriz, hala dio Topalabek: “Dagoeneko esan daiteke hamarkada honen lehen partean euskararen biziberritze prozesuan nabari ziren hainbat aje hobetzeko bidean daudela. Hobekuntza horri esker, aukera berriak sortzen ari dira prozesua bera indartzeko.”

Topalabek adierazten duen moduan, aukera berriak sortu dira azken urteotan. Erakundeen eta gizarte eragileen diagnostiko partekatu horren emaitza nabarmenena, ezen ez bakarria, 2018ko eta 2020ko Euskaraldiak izan dira; euskalgintzaren alderdi instituzionalaren eta sozialaren lankidetzak esturik gabe ezin direnak ulertu. Euskaraldia, eduki ditzakeen ajeak gora-behera, azken urteetan

hizkuntza gutxitu baten alde Europar irismen handiena izan duen gertakari soziala izan da seguruenik.

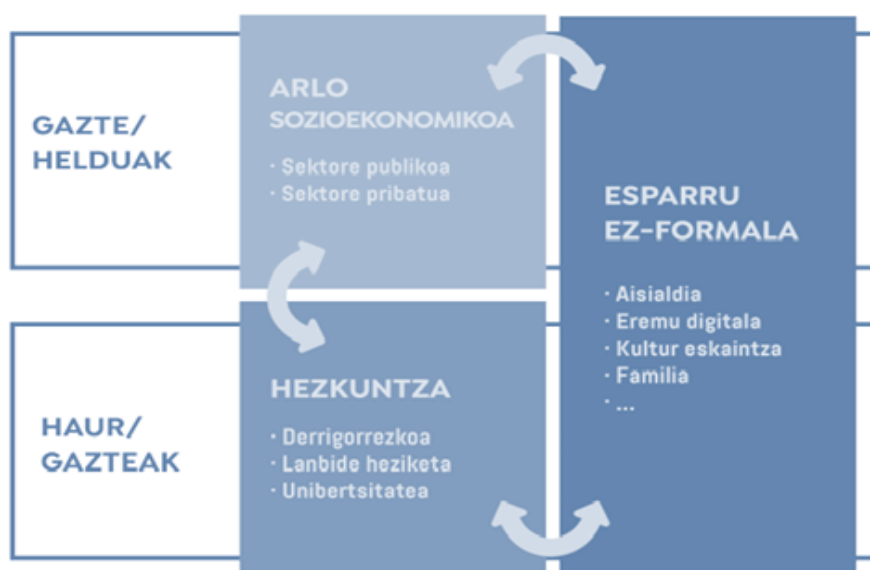
Euskaraldiak eragin oso nabarmena izan du erakundeetako euskara zerbitzuetan lanean ari diren profesionalen artean; baina ez da izan horien lan moldea aldatu duen gertakari bakarra. Araugintzaren esparruan, Toki Erakundearen Legea eta 179/2019 Dekretua ditugu mahai gainean. Araudi berriak hizkuntza politikaren eskumen eta obligazio zehatzak esleitzen dizkie udalei lehen aldiz. Ikusteko dago eskumen horien arabera baliabideak iritsiko diren udaletako hizkuntza zerbitzuetara; baina arau horien ondorioz, toki erakundeetako hizkuntza zerbitzuek erronka konplexuei egin beharko diete aurre datozen urteetan.

2009an Eusko Legebiltzarrak *Euskara 21* ekimenarekin aurrera jarraitzeari buruzko legez besteko proposamena onartu zuen eta bertan jaso ziren lehentasunezko izendatu ziren 14 ildoak, ondoren ESEPen (Euskara Sustatzeko Ekintza Planaren) bidez garatzeko markoa osatu zutenak. Bestetik, aurreikusita dago datozen hilabeteetan 86/1997 Dekretuaren ordezkoko arau berria argitaratuko dela. Horrela jakinarazi dute publikoki Hizkuntza Politika eta Kulturako sailburuak eta Hizkuntza Politikako sailburuordeak.

Eraldaketa eta berrikuntzako giro honetan, adostasun tekniko eta politiko handi samarra dago bi arlo hauetan sakon eragin beharko dugula datozen urteetan:

- Esparru ez-formalean, gazteak hezkuntza sistemaren barruan dauden bitartean irakaskuntza prozesuaren osagarri izan dadin ezinbestean.
- Eta arlo sozioekonomikoan, hezkuntza sisteman euskara biziberritzeko egindako ahaleginari segida naturala eman diezaion.

Horrela irudikatzen du Topalabek erronka bikoitz hori azken agirian:



Gauzak horrela, argi dago erakundeen ekarpena erabakigarria izango dela jauzi hori egin ahal izateko. Haiek eragin dezakete arestian adierazitako esparru horietan eta baita erakundeen baitan eta erakundeen inguruko esparruetan ere, D ereduko guneak, dinamikak eta politikak osatuz.

Lan hori egin ahal izateko, borondate politikoaz gain, ordea, beharrezkoa da borondate hori bideratzeko pertsonal teknikoa ere lantzea. Arlo teknikoa sendotu egin behar da; eta ez da soilik eskala kontua. Biziberritze prozesua indartzeko, lan indarra nola formatu aztertu beharra daukagu eta definitu nolakoak izan behar diren hizkuntza komunitatearentzako funtsezko lana egiten ari diren hizkuntza teknikariak eta zerbitzuak.

Hortaz, premiazkoa da euskara edo hizkuntza zerbitzuen osaeraz hitz egitea. Burua altxatu eta ingurura begiratzen dugunean, ikusten dugu zenbait administrazioetan langileen %70 itzultzaileak direla, ondokoan berriz normalizazioko teknikariak dira nagusi; erakunde batean lehendakariaren edo alkatearen menpe egongo dira langile hauek, beste batzuetan kultura alorrean. Udal batzuetan zerbitzuak lanpostu bakarrekoak dira eta beste batzuetan, berriz, perfil ezberdina duten teknikariz osatutako zerbitzuak daude eta badira baita ere zerbitzua oraindik azpikontratatuta daukatenak ere. Badira eskualdeak koordinaziorako lanpostuak dituztenak edota horren premia azpimarratu dutenak ere... Eta jakina, horrelako erabakiek eragin zuzena dute euskara edo hizkuntza zerbitzuen lanean eta baita haiek besteen aurrean, administrazio barruan eta gizartean, duten irudian eta eraginean ere.

Gainera, euskara zerbitzuei buruz hitz egiten dugunean, ezin dugu ahaztu historikoki euskara zerbitzuek izan dutela egokitzeko eta eboluzionatzeko joera. Gotzon Egiak berak, 2014ko Udaltopen, lau aro desberdin zituen Gipuzkoako Foru Aldundiko Euskara Zerbitzuaren bilakaeran, bakoitza paradigma batean oinarrituta:

- Itzulpena (bereziki 1980ko hamarkadan).
- Langileen hizkuntza gaitasuna (bereziki 1990eko hamarkadan).
- Lanean euskaraz (bereziki mende berriaren lehendabiziko hamarkadan).
- Kudeaketatik elkarrekintzara (bereziki 2010eko hamarkadan).

Normalizazioko edo euskarako teknikarien perfilari erreparatzen badiogu, berriz, konturatuko gara asko eta asko hizkuntzalaritzatik datozela, ia ez dutela beren lanbidearen funtzioei buruzko berariazko prestakuntzarik jaso eta arituz ikasi dutela ogibidea. Prestakuntza gabezia horretaz ere kexatzen dira gure inguruko aholkularitza etxeak. Horretaz gain, pentsatu beharko genuke hizkuntzalari perfil hori ote den egokiena gaur egungo gizartearen beharrei aurre egiteko.

Azken batean, euskara-teknikaria kotsakratu gabeko profesio bat da oraindik. Profesio baten kotsakrazioa ezagutza-arlo baten kotsakrazioarekin ere lotuta egon ohi denez, ez al litzateke egokia izango gabezia horretan arakatzea eta unibertsitatearen eskutik profesio honek eskatzen duen diziplinartekotasuna lantzea eta horri behar duen gradua ematea? Euskararen erabilera normalizatuko bada, euskal gizarteak euskara teknikarien beharra du eta izango du. Pentsatu behar dugu nondik eta nola erantzungo diogun estrategikoa den funtzio horri.

Horiek horrela, ziurgabetasunaz eta aukerez beteriko aro bat irekitzen ari da gure aurrean oraintxe bertan. Itzultzaile neuronalaren garapenak birplanteatzera eraman beharko gaitu euskara edo hizkuntza zerbitzuak nola dauden osatuta. Bere garaian Ramon Saizarbitoriak edo Bernardo Atxagak itzultzaileen armadez hitz egiten bazuten ere, gaurko egunean Itzultzaileen Nazioarteko Federazioak (FIT) berak disrupzioaz hitz egiten du eta badira hamaika ahots aurreikusten dutenak profesioa errotik aldatuko dela, gaur ezagutzen dugun moduan behintzat.

Horrekin batera, Gipuzkoan bederen, euskara edo hizkuntza teknikarien ikuspegitik, belaunaldi aldaketa baten atarian gaude. Euskara zerbitzu asko 1980ko hamarkadaren bigarren erdian osatu ziren eta zerbitzu horietako langileak orduan hasi ziren lanean. Duela 30-35 urte lanean hasi ziren langile horiei erretiroa hartzeko adina ari zaie iristen pixkana eta egoera horrek zenbait galdera egitera eraman behar gaitu: zein perfiletako langileak kontratatuko ditugu aurrerantzean? Hizkuntzalaritzatik datozen langileak behar ditugu edo beste esparru batzuetatik datozenak? Normalizazioko teknikariak eta itzultzaileak behar ditugu soilik edo beste lanpostu batzuk bilatu behar ditugu? Zein trebetasun izan behar dituzte langile horiek eta nola baloratuko ditugu?

Jubilatzera doan belaunaldi horrek eraiki duena biltzea, sistematizatzea eta balidatzea ere funtsezkoa izan daiteke. Ona litzateke euskara zerbitzu berriak eraikitzea, baina badoan belaunaldi horren analisi sistematiko baten gainean egitea. Berria eraikitzeko ezagutzaren zati handi bat ibilbide horretan dago, izan ere, eginez, praktikatik, inbentatu egin da profesio bat.

Beste alde batetik, *EHUK Euskararen Jabekuntza, Kudeaketa eta Hizkuntza-praktikak XXI. Mendean* izeneko masterra jarri du abian aurrean. Nolako eragina izango du gure ekosisteman master horrek? Hor ikasitakoek, masterrak berak, izango al dute eragina datozen urteetako lan moldeetan eta etor daitezkeen lan deialdietan?

Horiek dira geure buruei planteatu dizkiegun galderetako batzuk eta esango genuke ez bakarrik hizkuntza normalizazioaren arloan, baizik eta administrazioaren beste esparru askotan ere ari direla antzeko galderak egiten etorkizunerako kezka duten administrazio aurreratuenek; ikusi besterik ez dago Eusko Jaurlaritzak onartu duen Gobernantza eta Berrikuntza Publikoko Plan Estrategikoa (PEGIP 2020).

2. Zertarako

Plan estrategikoak, eta bereziki kudeaketa-planak, izan dira azken urteetan, eta gero eta gehiago, euskara teknikarien lan tresnak. Aurrerantzean ere izan beharko dute, baina azken urteetan gero eta maizago eta gero eta toki desberdin gehiagotatik iristen ari dira hizkuntza normalizazioa batez ere **gizarte eraldaketa prozesu sakon bat** dela baieztatzen duten ikuspegiak eta hori gobernatzeko, kudeaketaren ikuspegitik haratago, beste tresna batzuk prestatu behar direla azpimarratzen duten iritziak.

Erreferentzietako bat 2019ko Udaltop jardunaldian Agirre Lehendakari Centerreko Gorka Espiau Idoiak aurkeztutako *“Zein izan behar dira euskalgintzaren baloreak XXI. mendean?”* ponentzia izan daiteke. Bertan, besteak beste, azken berrogei urteetan euskal gizarteak izandako eraldaketa prozesu erraldoiaren berri ematen du eta adierazi nola faktore kulturala, tartean euskara, izan den eraldaketa horren palanka nagusia. Faktore kultural hori narratiba kolektibo batek definitzen zuen eta narratiba hori balio sistema batez osatua zegoen.

Gizartea etengabe ari da eraldatzen, jarraitzen du eraldatzen eta jarraituko du gero ere, eta gakoetako bat da euskara eta euskalgintza (instituzionala zein soziala) hurrengo eraldaketa prozesu horrekin konektatuta joatea, besteak beste, esan dugun modura, hizkuntza normalizatzeko prozesua bera ere gizarte eraldaketa prozesu sakon bat baita.

Beste erreferentzietako bat 2014ko Udaltop jardunaldian, administrazioetan euskara erabiltzeko planak eraberritzearen testuinguruan, Nekane Goikoetxeak aurkeztutako *“Euskara teknikariaren rola: ezagutzari ekarpena praktikatik”* ponentzia izan daiteke. Soziolinguistika Klusterraren *Eralan* proiektuaren garapen bidean, erabilera planak beraiek ere hobetzeko gakoak **kudeaketa eredu batetik elkarrekintza eredu batera jauzi** egitea dela ondorioztatzen da.

Bertan elkarrekintza ereduaren arabera jokatzeko duen euskara teknikariaren rola birdefinitzeko proposamena egiten da, izan ere, baieztatzen da ezin dela portaera eredu garririk sustatu agintariengan edota ezin dela lider katek artikulatuta erabilera plana modu konpartituago batean bidera dadin, euskara teknikariak bere rola berrikusten ez badu.

Eralan 3ren emaitzetako bat izan zen modu berritzaileago baten alde egiten duen euskara teknikariarentzako erreferentziazkoak izan litezkeen konpetentzia batzuen definizioa, esate baterako: komunikazio eraginkorra erabiltzen jakitea, prozesuak eraikitzen jakitea, modu eraldatzailean harremanak izaten jakitea edota profesionaltasunez jokatzeko izaerazko ezaugarriak garatzen jakitea.

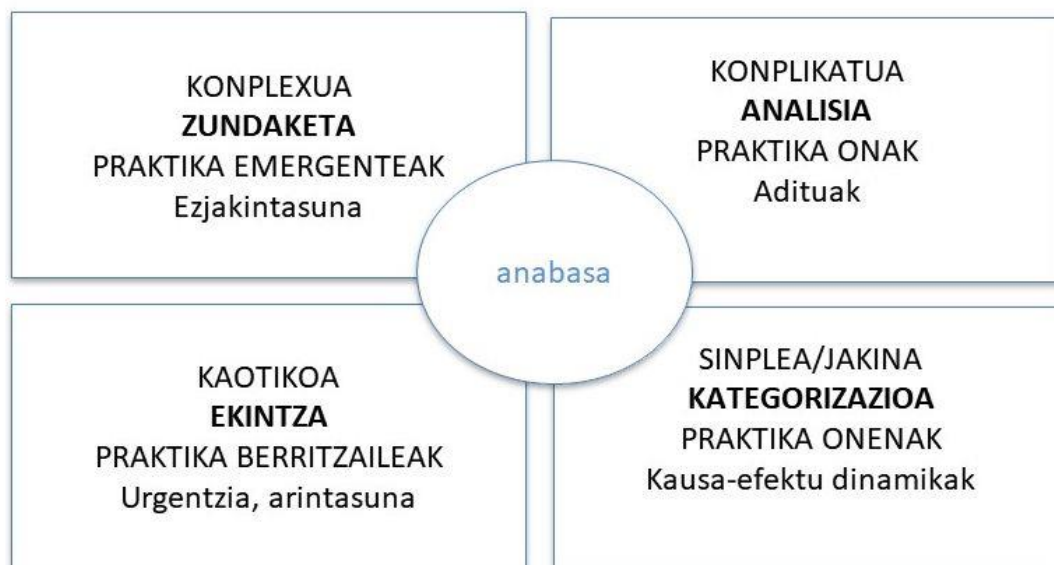
Bestalde, Euskadiko Toki Erakundeei buruzko 2/2016 Legeak berak, udalei euskara normalizatzen **bide-erakusle eta aitzindari** izateko eskumena eta erantzukizuna aitortzen die. Aitorpen hori eta euskararen erabilerari eta normalizazioari buruzko planen arloan, ez soilik **«ad intra»**, hau da, toki-erakundeetan bertan artikulatzeko antolamendu bakoitzak erabakitzen dituen jasotzaileekin, baita ere **«ad extra»**, hau da, beraien jardunaren lurralde-eremuan gauzatzen diren eremu soziofuntzional guztietan.

Eta erantzukizun hori, bai «ad intra» eta bai «ad extra», erakunde bakoitzaren barruan gidatu edota bideratu behar izaten duen departamentua euskara zerbitzua izan ohi da. Eta noski, zerbitzuak duen zeregin hori zerbitzua osatzen duten langile diren euskara teknikariek hezuramitu ohi dute.

Udaletako euskara teknikariak administrazioarentzat lan egiten duten enplegatu publikoak dira, baina baita ere izan dira eta izan behar dute administraziotik hizkuntza komunitatearentzat lan egingo dutenak, hizkuntza komunitatearen beraren eraldaketa baita hizkuntza normalizazioaren erdigunea. Horretarako, gizarte eraldaketaren dimentsio hori ahalik eta modurik egokienean bideratu ahal izateko, ikusten da garrantzitsua euskara zerbitzuek betetzen dituzten funtzioak eta ondorioz euskara teknikariek dituzten rolak berritzea. Roletara iritsi aurretik, ordea, esku artean dugun erronkaren zer-nolakoaz hausnartzea komeni zaigu.

2.1. Testuinguru konplexuak

Azkenaldian maiz entzun dugu konplexutasunaren ideia, erronka konplexuei egin behar diegula aurre, edota oraina, eta baita etorkizuna ere, gero eta konplexuagoa dela. Hari horretatik tiraka, gizarte berrikuntzak arazo konplexuen eremuan egiten duela lan esan ohi da. Ulertu behar dugun lehen ideia da arazo guztiak ez direla konplexuak. Zer dira bada, arazo konplexuak? horien definiziorako David Snowdenen *Cynefin* eredua lagungarria zaigu. Bere eredua, nolako testuingurutan egiten dugu lan? galderarekin abiatzen da. Horren arabera, 4 koadrante marrazten ditu:



1. Testuinguru konplexua: ezjakintasuna nagusi den testuingurua da, horretan aritzeko esperientzia izango da nagusi eta zundaketa eta praktika emergenteak bilatu beharko ditugu.

2. Testuinguru konplikatua: ezagutza eta analisia behar duten testuinguruak dira, adituen laguntza eskatzen dutenak eta praktika onak bilatzen dituztenak.
3. Testuinguru kaotikoak: urgentzia eskatzen duten testuinguruak dira, erantzun azkarra bilatzen dutenak. Testuinguru horietan ekintza beharko da, eta praktika berritzaileak bilatuko ditugu.
4. Testuinguru sinpleak edota jakinak. Horietan arazoa ezagutu eta kategorizatu beharko dugu, kategoria horietan ditugun praktika onenak aplikatzeko asmoarekin. Testuinguru horiek kausa-efektu dinamikekin funtzionatzen dute.

Zer nolako testuingurua da euskararen normalizazioarena?

Euskararen normalizazioan bide luzea dugu egina, baita ezagutza metatua ere, eta, dudarik gabe, begien aurrean ditugun arazoetako batzuei aurretik ezarritako praktiken bidez erantzun ahaliko diegu. Baina, ez al da euskararen normalizazioa egun, erronka konplexua beste ezeren gainetik? Ezagutu ahal dugu gaur egungo egoera edota gizartea aurretik inoiz? Eragileen testuingurua ere ez al zaigu aldatu? Ez al dugu praktika eta modu berriak probatzeko beharra sumatzen?

Bada, testuinguru konplexuez hitz egiten dugunean, gizarte berrikuntzaz dihardugu.

2.2. Gizarte berrikuntza

Hona balizko definizio bat:

Berrikuntza soziala: ideia berriak (produktuak, zerbitzuak eta ereduak) garatu eta ezartzea, gizarte-beharrak asetzeko eta gizarte-harreman edota lankidetzak berriak sortzeko. Berrikuntza horiek gizartearentzat baliagarriak izateaz gain, ikaskuntza garatzen dute. Berrikuntza horiek gizartearentzat baliagarriak izateaz gain, ikaskuntza-prozesu gisa jarduteko gaitasuna hobetzen dute.

Hain zuzen ere, gizarte berrikuntzak eragile anitzek metodologia anitzekin modu elkarlotuan aritzeaz hitz egiten digu. Haiek dira ezaugarriak:

- Transakzionala vs erlazionala
Harremanak dira gako, eta harreman-modu transakzionaletik (baliabide truke-harremana), elkarlan eta loturazko harremanera pasatzea bilatzen du.
- Beharren hautematea: adituak vs. entzutea
Gizartearen, komunitatearen beharretatik jaiotzen da, behetik gorako prozesu baten ikuspegitik, goitik beherakoan baino (adituaren ikuspegitik alderatuz).
- Problema topatu vs. soluzioak proposatu
Askotan, problemaren definizioan gelditzen gara, denbora gehiegi pasatzen dugu arazoa ezagutzen saiatzen. Beste enfoke horrek, ordea, soluzioak proposatu eta probatzean jartzen du energia gehiago.

- Ekintzak burutu vs. Ikaskuntza eta elkar-elikatzea
Ekintzak egin baino, gure helburua da egiten ditugun saiakera horietatik ikastea. Prozesua ez da amaituko egitasmoa burutzen dugunean.
- Proiektuak eskalatu vs. Prozesuak eskalatu
Egitasmoek baino, prozesuak, bideak du balioa, eta, horregatik, egitasmo zehatzak baino, prozesuak dira beste eremu batzuetara zabaltzeko (eskalatzeko) interesgarriak.
- Inkrementala vs. disruptiboa
Gure helburua ez da lehenik dauden gauzak pixkanaka hobetzen saiatzea (berrikuntza inkrementala), baizik eta erreferentzia-esparru eta sistema erabat desberdinak sortzen saiatzea.
- Dimentsio bakarrekoa vs. sistemikoa
Era berean, gure helburua sistema aldatzea izango da, ez dugu ekintza isolatu bat sortu nahi. Horregatik, egiten dugun horren konexioak sortzea ezinbestekoa izango da.

Gizarte berrikuntzaren ikuspegiaren hurbilketatik, Agirre Lehendakaria Centerrek prozesua² 10 elementutan laburtzen du.



Jarraian, elementu bakoitzaren deskribapen labur bat azaltzen da:



MAPATZEA

ZER – eragile-aniztasuna -erakunde publikoak, enpresa pribatua, komunitate antolatua, ikasketa-zentroak eta herritarrak - lotzeko guneak sortzea eta tartean sartzea.

ZERGATIK- Mapatze zabala egin behar da, berrikuntza-maila zuzenean lotuta baitago ekimenean parte hartzen duten eragileen kopuruarekin eta aniztasunarekin. Eragin eta “aldaketa-eragile” bihurtzeko gaitasunarekin sentitzen diren aktoreek eragin handiagoa izango dute ekimenean.

² ALCK desberdintzen ditu enfokea (ikuspegi sistemiko batetik abiatzen gara), prozesua (enfoke sistemiko horri begira, prozesu desberdinak proposatu daitezke) eta metodologia (lanketa konketuak egiteko erremintak, prozesu batean oso metodologia desberdinak erabili ahalko dira).



Entzutea

ENTZUTEA

ZER – Teknologia digitalek eskaintzen duten potentzialarekin konbinatutako partaidetza-metodologiaren aniztasuna barne hartzen duen entzute komunitarioko prozesu bat egitea. Eta interpretazio kolektiboen bidez interpretatutakoa baliozkotzea, askotariko aktoreak tartean direla.

ZERGATIK- Komunitate batean beren behar eta asmoen inguruan diharduten narratiba agerikoak, ezkutukoak eta metanarratibak aztertzea da helburua. Entzute-prozesua funtsezkoa da edozein eraldaketa-prozesuri ekiteko, eta funtsezkoa da komunitateak partekatutako narrazio eraldatzaileak eraikitzeke. Narrazio horietatik abiatuta, ideia nagusiak, profilak, erronka nagusiak, oinarritzko botere-harremanak eta aldatzeko aukerak aztertzen dira.

Entzuteko metodo tradizionalagoak (elkarrizketak, behaketa...) entzuteko metodo digitalekin konbinatzea komeni da.

Informazioa interpretazio kolektiboen bidez kontrastatzen da beti, askotariko aktoreak tartean direla.



Ko-sorkuntza

KO-SORKUNTZA

ZER – Behar, erronka eta aukeretatik abiatuta, bost mailatako jarduera-eremuak eta ideiak identifikatzen dira: negozio-eredurik gabeko ekintza komunitarioak, eskala txikiko negozio-ideiak, eskala handiko negozio-ideiak, zerbitzu publiko berriak eta erregulazio berriak. Ideiak sortzeko prozesu horretan ikuspuntu eta esperientzia desberdinak dituzten aktoreen aniztasuna sartu nahi da.

ZERGATIK- Gure inguruan gaur egun dauden erronka konplexuei ezin izango diegu irtenbide bakartuekin aurre egin, eta ikuspegi berriak aztertu behar ditugu. Irtenbide-sorta batek aukera ematen du aldaketa hainbat mailatan lotu eta antolatzeko, eraldaketa sistemiko bat aktibatzeko.



Prototipatzea

PROTOTIPATZEA

ZER- Ko-sorkuntza fasean identifikatzen diren ideiak prototipatzean definitzen dira, probatu eta elkar-elikatuz moldatu behar dira. Eragile anitzak aritu behar dira, konponbideak testuingurura egokitu eta urrats bakoitza tartean diren eragileekin kontrastatzeko.

ZERGATIK- Konponbideek eragingo dieten eragileak tartean sartu gabe irtenbideak ezartzeak kostu handia izan dezake, baita nahi ez diren ondorio negatiboak ere. Prototipoaren bidez, eragileak inplikatu nahi dira irtenbideak beren testuingurura egokitzeko eta hori elkar elikatuz egiteko; izan ere, haren ustez, zer funtzionatzen duen eta zer ez ikasi ahala, abiapuntuan ezarritakoa zehaztu behar da.



Eskalatzea

ESKALATZEA

ZER- Nahi den eragina sortzen duten soluzioak identifikatu ondoren, horiek eskalatzeko bideak aztertzen dira. Eskalatzeko hiru aukera daude:

- ZABALDU: soluzioan parte hartzen duten eragileen kopurua handitzea eta/edo konponbidea eskaintzen den lekuen kopurua handitzea
- SAKONDU: hainbat erakunde eta/edo instituzioren kulturaren edo gauzak egiteko moduan eragina areagotzea aztertzea
- GORA JO: politika publikoetan edo erregulazioetan eragina aztertzea

ZERGATIK- Eragin handiagoa lortzeko funtzionatzen duten berrikuntza sozialak partekatzea eta hedatzea.



Gobernantza

GOBERNANTZA

ZER- Transformazioaren beharrei erantzuten dieten lantaldeak eta erabakiak hartzeko taldeak. Gobernantza horrek boterea nahi den aldaketa aktiba dezaketen eragile askoren artean banatzea ahalbidetzen du.

ZERGATIK- Eraldatze-prozesuek elkarlanean lan egitea eskatzen dute, askotariko eragileekin konektatuz eta sareko lana aktibatuz. Lan egiteko modu berri horrek gobernantza-eredu malgu eta ireki berriak eskatzen ditu, baita lidergo-eredu berriak ere.



Komunikazioa

KOMUNIKAZIO (EBOLUTIBOA)

ZER- Herritarrekin lankidetzan aritzeko eta elkarreraginean aritzeko modu berriek eta eragileen aniztasunak komunikazio-modu berriak eskatzen dituzte. Horiek herritarren parte-hartzea bultzatu behar dute narrazioak eta istorio partekatuak sortzeko.

ZERGATIK- Berrikuntza-prozesuaren balio erantsia partekatzen duen komunikazio batera igarotzeko soilik emaitzak zabaltzen dituen komunikazio batetik.



Finantzazio-modu berriak

FINANTZAZIO MODU BERRIAK

ZER- Berrikuntza sozialak finantzazio-eredu berriak behar ditu, baliabideak proiektu espezifikoetara bideratzeko joerarekin hausteko, landu nahi den arazoaren ikuspegi holistikorik gabe.

ZERGATIK- Zehaztasun handiagoko prozesuak ezarri behar dira, aldaketa sistemikoa lortzeko. Eredu berriek berrikuntza-prozesuaren fase guztietan egon behar dute txertatuta, diseinutik eta prototipoetatik hasita, baita inplementazioan eta ebaluazioan ere.



Digitala

DIGITALA

ZER- Teknologia berriek eskaintzen dituzten aukerez baliatzea:

- Hainbat metodoren bidez informazioa biltzea
- Ko-sorkuntzaren eta prototipoaren prozesua aberasteko aukerak asmatzea.

ZERGATIK- Teknologia berriek eskaintzen dituzten aukerak aprobetxatzeko eta lana aberasteko, lanean eta Berrikuntza Irekiko Plataformen prozesu osoan integratuz.



Ebaluazio ebolutiboa

EBALUAZIO EBOLUTIBOA

ZER- Ebaluazio tradizionala adierazle kuantitatibo estankoetan oinarritzen da, eta oso ikuspegi mugatua eskaintzen du berrikuntza sozialaren eragina ulertzeko. Ebaluazio ebolutiboak ikuspegi hori zabaldu egiten du, baita berrikuntza-prozesuan zehar abiarazten diren adierazle kualitatiboak ere, transformazio-prozesuari laguntzeko, urrats bakoitzean zer ari den funtzionatzen eta zer ez jaso, estrategia behar den kasuetan ituntzeko.

ZERGATIK- Ebaluazioak transformazio-prozesua gidatu dezan. Ebaluazio ebolutiboari esker, denbora errealean ebalua daiteke prozesua, ekimenak ingurune aldakor eta konplexu batean ituntzeko eta egokitzeko.

2.3. Arlo publikoaren rol berrien inguruan

Aurreko atalean gizarte berrikuntzaren definizioaz eta haren osagaiez aritu gara. Osagai edota elementu horietan lan-moldeak barne daude, ezinbestean. Testuinguru horietan modu eraldatzailean aritzeko, derrigorrezkoa izango da gure lan egiteko moldeen eta rolen berrikuspena. Gauza desberdinak egin nahi baditugu, desberdin aritu beharko dugu.

Eskuartean dugun hausnarketan, etorkizuneko euskara zerbitzuaren kasuan, ordea, zeregin publikoaz ari gara. Gizarte berrikuntzaren marko teorikotik badaude zeregin publikoaren definiziorako interesgarri izan daitezkeen nazioarteko zenbait erreferentzia:

Bureaucracy hackers

Burokraziako hackerrak sare politikoetan nabigatzeko gaitasun handia duten horiek dira, aldaketak bultzatzeko, ideia berrietarako eta gauzak egiteko modu berrietarako, behar adina ate irekiz. Zer egiten du burokraziaren hacker batek?

- Antzeko arazoak konpondu dituzten berritzaileak bilatzen ditu gobernuan.
- Interesdunak eta erabiltzaileak hasieratik eta sarritan parte hartzea bilatzen du.
- Bizkor hasteko gutxieneko produktu bideragarriak ezartzen ditu.
- Benetako erabiltzaileei hasieratik prozesua/irtenbidea ematen die.
- Bere ikuspegi ikasiz elkar elikatu eta moldatzen du.
- Burokraziaren arauekin lerrokatuta mantentzen da.
- Landutako irtenbidea edota prozesua berrerabiltzeko formalizatzen du.

Ekintzaile publikoa

Ekintzaileak gobernutik kanpo dauden pertsonak dira eta ekintzaile publikoek gobernuaren barruan jarduten dute. Funtsean, bi rol desberdin dira: funtzionario publikoarena eta ekintzailearena. Etorkizuneko langile publikoak gero eta beharrezkoagoa izango du ekintzaile gisa pentsatzea eta jardutea, harreman berriak ezarriz, baliabideak erabiliz, sektore guztietan lan eginez eta, batzuetan, huts eginez, ahalik eta azkarren.

- Elkarlanean eta sareak ezarriz.
- Sistemen bidez lan eginez.
- Aldaketarako narrazioak eraikiz.
- Baliabide berriak aprobetxatuz.
- Emaiztei erreparatuz.
- Egokitzapena eta ikaskuntza bidez.

Govtech

Gobernua eraldatzen laguntzen ari da teknologia. Sor daitezkeen industria guztiak teknologia berrien bidez moldatzen ari dira. Arlo publikoa ere horietako bat da.

Gobernua plataforma gisa

Tim Reillyk (2011) sortutako terminoak hainbat adiera ditu: zerbitzu publiko hobekuntza; antolamendu-siloak haustea; funtzionario publikoentzako tresna-multzo bat; eraikitze plataformak ireki bat; azpiegitura publiko berri bat; politikak batera garatzea; eta aro digitalerako egokiak diren erakunde berrientzako bidea prestatzea.

Lidergoa

Liderrek ezin dituzte diseinu-proiektuak eskatu eta, gero, atzera egin... Taldeko kideei lagundu behar diete ahalegin horietan saihestezinak diren emozio eta deserosotasunei aurre egiten. Taldea esplorazio-desbideratze garrantzitsu horiek hartzea bultzatu behar dute, eta, aldi berean, ekimena aurrera doala uste izaten lagundu. Era berean, ez dira astunegiak izan behar: taldeek beren aurkikuntzak egin behar dituzte eta sormen-prozesu batean parte hartzen ari direla ohartu behar dute, ez soilik zuzendaritzaren jarraibideak betez.

Eskuin-ekertea

Eskuin-ekertea (ambidexterity ingelesez) enpresa munduan erabiltzen den terminoa da, epe motzeko eta epe luzeko ikuspegiak uztartzearen beharra adierazteko.

Arlo pribatuan bezala, arlo publikoan ere, ustiapen eta esplorazioaren arteko oreka bilatu behar dugu. Erakunde eskuin-ekertea bere egungo gaitasunak ustiatu eta aldi berean esploraziorako espazioak sortzeko ahalegina egiten duena da. Faktore askok zailtzen dute ezaugarri hori garatzea inertzia eta kanpoko eskakizunek ustiapenerako joera indartuko baitute.

3. Nolakoa

3.1 Ezaugarriak

Arestian hitz egin dugu Eusko Jaurlaritzak onartu duen PEGIP2020 plan estrategikoari buruz: plan hori euskal administrazio publikoa hobetzeko, eta etengabe, gizartearen egoera aldarretara egokitzeko xedearekin onartu zen. Besteak beste ikuspegi hauek ditu etorkizun hurbileko administrazioari buruz:

- Gobernantza publikoaren arloan ere Europako eskualde berritzaile gisa finkatzera bideratua.
- Administrazio publiko berritzaile, ireki eta parte-hartze bidezkoa eratu.
- Gizarteari kalitatezko zerbitzu efiziente, efikaz eta seguruak eskainiko dizkiona.
- Gure ingurunearekin elkarlanean eta herritarren parte-hartze aktiboaz eraikitakoa.
- Pertsonak aldaketaren protagonista izango dituen.
- Gobernantzaren balio berriak ardatz hartuko dituen aldaketa bat: emaitzetara, gardentasunera eta berrikuntzara, eta gizon eta emakumeen berdintasunera orientatua.

Administrazioaren beraren transformazioa agenda soziopolitikoaren barruan sartuta daukagu, beraz, eta administrazio aurreratuenak administrazioaren beraren eraldaketa prozesuetan ari dira murgiltzen. Esaterako Gipuzkoako Foru Aldundia bultzatzen ari den *Etorkizuna Eraikiz* egitasmoaren barruan helburu hauek jarri dira:

- Erakundearen beraren eraldaketa.
- Praktikaren bidez ikastea.
- Giza baliabideak eta konpetentziak erronka berrietara egokitzea.

Testuinguru horretan, txosten honen bidez etorkizun hurbileko euskara zerbitzuek eta bertako langileek izan beharko lituzketen funtzioak eta gaitasunak identifikatzen saiatu gara. Aldi berean iruditzen zaigu une egokia dela geure buruei galdetzeko ea laurogeiko hamarkadan sortu ziren egitura horiek gaur egungo beharrei erantzuten ote dieten.

3.1.1 Xedea, ikuspegia eta balioak

Etorkizuneko Euskara zerbitzuaren bide horretan oinarritzakoa iruditzen zaigu zerbitzu horien xedea, ikuspegia eta balioak zorrotz definitzea. Prozesu honetan, argibide gisa, Gipuzkoako Foru Aldundiaren Hizkuntza Berdintasuneko Zuzendaritzaren hausnarketa estrategikoa erabili dugu. Hizkuntza Berdintasuneko Zuzendaritzaren hausnarketa estrategiko horrek **Gipuzkoako Foru Aldundiaren Plan Estrategikoa 2020- 2023** agirian du oinarri. Horrela aurkezten ditu Aldundiaren plan estratejikoak hizkuntza arloan 2020-2023 aldirako helburu, lerro eta ekintza estrategikoak:

4. HELBURUA: euskara lehendabiziko aukera gisa erabil dadin sustatzea, dela GFAn, dela lurraldeko gainerako eragileen artean, aukera linguistikoak parekatzeko eta hiztunen arteko berdintasuna sustatzeko.

HELMUGA: Euskararen erabilera indizea Gipuzkoan. 2019 (aurreikuspena): % 31,1 → 2023: % 32,5.

- Abian diren programak indartzea eta hobetzea, Aldundiak zerbitzu, lan eta komunikazio hizkuntza gisa balia dezan euskara modu ohikoan.
- Elkarlana udalekin, sektore linguistikoarekin eta Gipuzkoako eragile nagusiekin, politikak lerrokatzeko eta pertsonen aukera linguistikoak berdintzera bideratutako proiektua partekatzeko.
- Berrikuntzara xedatutako baliabideak indartzea, ikerketa lerro berriak zabaltzeko. IBILI (Badalab-en garatua), hizkuntza berrikuntzarako laborategi kooperatiboa, hizkuntza ulermenerako metodologia azkarra, agintaritzaren tekniko bat diseinatzea, enpresen hizkuntza planen aldeko hobari fiskalak, 10-16 adin tartean euskararen erabilera sustatzeko plan bat.

Plan horretatik abiatuta, eta Foru Aldundiaren estrategia orokor horrekin ondo lerrokatzeko helburuarekin, hauek dira Hizkuntza Berdintasuneko Zuzendaritza Nagusiaren xedea, ikuspegia eta balioak.

Xedea

Hizkuntza Berdintasuneko Zuzendaritza Nagusiaren xedea da hiztunen arteko berdintasuna lortzea eta Aldundia nahiz gipuzkoar gizartea ahaldundutzea, elkarrekin aurrera egin dezaten bide horretan, ingurumen gero eta eleaniztunago batean, euskarari berrikuntzaren garabidea eskainita.

Xede hori lortzeko, alde batetik euskararen sustapenerako eta normalizaziorako politikak eta planak antolatu eta gauzatu ditugu, Aldundiari begira eta Gipuzkoako gizarteari begira; eta, bestetik, hizkuntza zerbitzuak eskaintzen dizkiogu Aldundiko departamentuei.

Ikuspegia

Gipuzkoako lurralde historikoaren eremuan, Gipuzkoako Foru Aldundiak lidergoa hartuta, baliabideak jarri eta bermeak eskaini nahi dizkiogu gizarteari, hiztunen artean aukera berdintasuna egon dadin. Hurbileko euskaltasun erakargarri eta indartsu bat osatu nahi dugu, gaztelaniaren erabilera zabal eta nonahikoarekin orekatzeko.

Euskaraz bizitzeko hautua egiten dutenen babesle izan nahi dugu, bizitzaren eremu guztietan egin ahal izan dezaten, Aldunditik hasita.

Eraldatze sozialaren prozesu horretan, lidergo berritzaile bat gauzatu nahi dugu, bizikidetzara, eleaniztasuna eta erantzukizun soziala aintzat hartuta.

Euskararen erabilera sozialaren aldeko eragile sozial eta ekonomikoek solaskide gisa ikustea nahi dugu, elkarlaneko gobernantza eredu batean oinarri hartuta.

Zeregin horietan saiatuko gara Eusko Jaurlaritzaren gidaritza aintzat hartuta eta Gipuzkoako udalekiko lankidetzak sustatuta.

Balioak

Egoera eleaniztun argi bat duen lurraldea da Gipuzkoa. Hizkuntzen arteko bizikidetzak hiru balio nagusitan hartu behar du oinarria:

- **Askatasuna:** esparru ez arautuetan, pertsonak libre izan behar du bere hizkuntza hautua egiteko. Horrek eskatzen du hautuen arteko berdintasuna. Bi pertsonen arteko komunikazioan, bakoitzak berdintasunean gauzatu ahal izango du bere hautua besteak gutxienez ulertzen bada; hau da, hizkuntza simetria posible bada.
- **Berdintasuna:** hiztunen hautuen arteko berdintasuna behar da, benetan libre izatea nahi badugu. Gaztelaniak munduan 500 milioi hiztun ditu, eta Gipuzkoan nahitaez jakin behar den hizkuntza bakarra da. Beraz, presentzia handia du, eta inertzia bere alde. Hori orekatzeko, eta aukera berdintasuna posible izan dadin, euskarari eman behar zaizkio esparru eta funtzio berezkoak, gizartearen aurrean pisua eta prestigioa izango dutenak.
- **Justizia:** hiztunen arteko aukera berdintasuna, finean, justizia kontu bat da. Ez da ahaztu behar azken 80 urteetan atzera egiten badugu, lehen 40etan egon dela euskara debekatuta, eta baliabide asko jarri izan direla bere erabilera murrizteko. Beraz, justua da orain politika berdintzaileak bultzatzea eta baliabideak jartzea euskara berreskuratzeke.

Balio hauen orientabide orokorra izango da Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta haren sektore publikoaren erakundearen zuzentasun sistema; horren garapenean onartutako Gipuzkoako Foru Aldundiko eta haren sektore publikoko kargu publikoen zein langile baliokideen jokabide eta jardunbide egokien kodea; eta Gipuzkoako foru enplegu publikoaren etikaren eta kudeaketa onaren kodea.

3.2. Erantzukizun legala

Sarreran aipatu dugun modura, Euskadiko Toki Erakundeei buruzko 2/2016 Legeak ezartzen du toki-administrazioak etsenplu eta gidari izan behar duela euskara erabat berreskuratzearen arloan.

Udalei izendatzen zaie, eskumen propio gisa, izendatuta dauzkaten arloetako zerbitzu eta jardueretan euskararen erabilera sustatzeko eta euskararen normalizazioa planifikatzeko eskumena. Eskumen hori egikaritu ahal izateko, udal bakoitzak beharrezkoak diren neurriak hartuko ditu eta euskararen erabilera normalizatzeko beharrezkoak diren planak onetsi eta garatuko ditu, kontuan izanik instituzio komunetatik eta indarrean dagoen legeriatik euskararen erabilerari dagokionez eratorritako planifikazio eta erregulazio-irizpideak.

Era berean, udalei izendatzen zaie, eskumen propio gisa, hartatik eratortzen diren ahalmen eta funtzioekin, beren lurralde-eremuan euskararen ezagutza sustatzeko eta erabilera dinamizatzeko eskumena, horretarako zerbitzuak eta jarduerak zuzenean antolatuz, edo beste pertsona edo erakunde batzuek euskara sustatu eta dinamizatzeko aldera burutzen dituzten jardueren finantzaketan lagunduz.

Eta udalerriek, euskararen erabileraren eremuan aitortuak dituzten eskumenak baliatu ahal izango dituzte ordenantzak, erregelamenduak eta jarduera-planak onartuz.

179/2019 DEKRETUAK, Euskadiko toki-erakundeetan hizkuntza ofizialen erabilera instituzionala eta administratiboa normalizatzeari buruzkoak, udal legeak onetsitako hainbat aspektu garatzen ditu eta berdin egingo du beste eremu batzuetan Euskal Autonomia Elkarte herri-administrazioetan euskararen erabilera normalizatzeko prozesua arautzen duen 86/1997 DEKRETUA ordezkatzera etorriko den dekretu berriak ere.

Beraz, marko juridiko horrek, alde batetik udalei euskara berreskuratzeko eskumenak ematen dizkie eta beste alde batetik, derrigortu egiten ditu euskara gero eta gehiago erabilia izan dadin beharrezko diren neurriak hartzera. Ondorioz, zeregin hori ikuspegi berritu batekin pentsatzea eta gauzatzea giltzarri izan daiteke, benetan legeak eskatzen duena errealitatean gauza dadin.

3.3 Euskara zerbitzuaren funtzioak

Ez da txosten honen helburua euskara zerbitzu batek izan behar dituen funtzioen inbentario edo zerrenda zehatz bat egitea. Edozein kasutan, aurreko atalean azaldutako lege markoak, beti ere marko horren gaindiko legediaren gerizpean, bai zedarritzen dituela zereginetako asko.

Horien artean daude ezagunenak izan daitezkeen eta orain arte definituenak egon diren zereginak. Era desberdinetara sailkatu ahal dira zeregin horiek, baina tartean daude euskararen erabilera udalerrian sustatzekoak, <ad extra> direnak, ESEP gisako plan estrategikoak diseinatu eta gauzatzeko lanak bideratzea edota gizarteko alor bakoitzerako plan partzialagoak diseinatu eta gauzatzekoak ere.

<Ad intra> ere, are gehiago, euskararen erabilera administrazioaren barruan sustatzekoak daude, plan estrategikoak diseinatzea eta gauzatzeko lanak bideratzea, izan hizkuntza-irizpideak prestatuz eta hedatuz, izan lanpostuen hizkuntza-eskakizunak definituz, euskara gero eta gehiago lan-hizkuntza eta zerbitzu-hizkuntza izan dadin neurriak proposatuz eta betetzeko bideak eginez, kontratazioetarako eta diru-laguntzetarako hizkuntza-irizpideak proposatuz eta betetzen diren jarraipena eginez eta lankidetzeta-hitzarmenak proposatuz eta planen eta proiektuen hizkuntza-inpaktua ebaluatuz, adibidez.

Euskara zerbitzuaren beste zeregin nagusi bat itzulpen lana izan ohi da eta izango da gero ere. Edozein kasutan, itzultzaile automatiko berriek izaten ari diren garapenak zeregin hau birpentsatzera eta berrantolatzea eraman behar gaitu. Are gehiago, 179/2019 dekretuak, 21. artikuluan ezartzen du Euskadiko toki-entitateek eta Euskadiko tokiko sektore publikoa osatzen

duten gainerako entitateek, barne-jarduketetan, era arrazionalizatuan erabiliko dituztela itzulpengintza- eta interpretazio-zerbitzuak eta ahaleginak egingo direla euskaraz idatzitako dokumentuak gaztelaniara ez itzultzeko eta irizpideak ezarriko direla itzulpenak modu arrazionalizatuan erabiltzeko.

Edozein kasutan, ezin dugu ahaztu kudeaketa aurreratuko irizpideek eramaten gaituztela zerbitzuak garatu beharreko prozesuak sailkatzera. Sailkapen horretan garrantzitsua da prozesu estrategikoak, operatiboak eta laguntzazkoak bereiztea (ikus eranskina, euskara zerbitzuaren prozesuen mapa).

Barne zein kanpo, lan horiek guztiek badute noski kudeaketa lan handi bat. Hala ere, txosten honen helburua gehiago zentratu nahi da, kudeaketa-lanez haratago, euskara zerbitzuak egin behar dituen funtzioen artean gizarte berrikuntzaren ikuspegia txertatzen eta horrek ekar ditzakeen funtzio estrategikoak nabarmentzen.

Funtzio horiek betetzeak, estrategikoek bereziki, eskatzen dute baita ere organoaren kokapen estrategikoa. Erakunde bakoitzak baditu bere berezitasunak eta bakoitzaren egoeratik abiatuta aztertu beharreko puntua bada ere, euskara zerbitzua hizkuntza politika zeharkakotasunez ahalik eta modurik efizienteenean egiteko aukerak ematen dituen unean eta gunean egon dadin proposatzera eramaten gaitu, izan alkatetzan, ahaldu nagusien bulegoan edo lehendakaritzan.

3.4. Gizarte berrikuntzatik eratorritako funtzioak

Jarraian aurkezten dugun funtzioen lanketak hausnarketarako ariketa gisa balio izatea du helburu, etorkizuneko euskara zerbitzuak izan beharreko funtzioen inguruan eztabaidatzeko.

- Funtzio berri horietako asko, izan, ez dira berriak, aurretik praktikan jarritakoak dira, intuizioetatik, seguruen. Hala ere, horien gainean hausnartu eta horiek esplizitatzea ezinbestekotzat jotzen dugu, euskara zerbitzuaren zereginen ertzetatik erdigunera pasa daitezen.
- Hala ere, badira euskara zerbitzuak gizarte eraldaketatik bereganatu ditzakeen funtzioak, (funtzio horiek euskara zerbitzuaren funtzio bakarrak ez izanda ere).

FUNTZIOAK
<p>Euskara normalizatzeko bide berriak garatu eta ezartzea</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bide berrien garapenean lidergoa eraman (beste eragileekiko) ● Ideia berriak sortzeko espazioak sustatu, sormena sustatu ● Ideia berriak diseinatu, testatu ● Ikuspegi estrategikoa eta sistemikoa sustatu ● Kanpoko adibideak arakatu, praktika onak bilatu ● Ondo funtzionatu duten ideiak zabaltzeko (“eskalatzeko” bideak bilatu)...

<p>Euskararen normalizazioen bide berriak lankidetzan sortu</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gobernantza eredu partekatuak sustatu ● Ko-sorkuntzarako espazioak sortu ● Eragile aniztasuna bilatu ● Parte-hartzea sustatu, espazioak, dinamikak... ● Aldeko eta ez aldekoen lankidetzak sustatu ● Siloak apurtzen saiatu ● Lankidetzak berriak sortu ● Aliatuak, konplizitateak landu...
<p>Euskararen normalkuntzarekin lotutako gizartearentzako soluzioak garatu eta ezartzea (gizartearen/interesdunen beharrak ezagutu, entzun)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gizartearen/interesdunen beharrak ezagutu, entzun ● Entzute-kanalak sortu ● Dagoeneko dauden eragileak/egitasmoak ezagutu, prozesuan engaiatzen saiatu ● Informazioa aztertu, kontrastatu...
<p>Euskara normalizatzeko lan-molde berriak garatu eta ezartzea</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lidergo eraldatzaileak sustatu ● Barne-komunikazioa eta kanpo-komunikazioa sustatu ● Norberaren eta euskara zerbitzuaren lanarekiko kritikotasuna sustatu ● Aldaketarako kultura sustatu ● Portaera eredugarriak zabaldu ● Teknologia berriak eskaintzen dituen aukerak baliatu...
<p>Euskararen normalkuntzaren prozesuaren iraunkortasunerako bideak garatu eta ezartzea</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Irabazi azkarrak garatu ● Eraldaketetarako gogoia hauspotu ● Beharrezko aliantzak landu ● Finantzazio modu berriak arakatu...
<p>Euskararen normalkuntzaren inguruko aldaketarako narratibak sortu eta zabaldu</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Narratiba positiboak sortu, zabaldu, kontrastatu ● Prozesuan zehar narratibak elikatu, moldatu...
<p>Euskararen normalkuntzaren prozesua etengabe ebaluatu eta elkar elikatu, jardueraren gaitasunak hobetzeko ikaskuntza sustatu (emaitzei erreparatu eta berrikuntza-prozesuari erreparatu)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Elkar elikatu eta moldatzea ● Tresna-multzoak sortu eta partekatu ● Emaitzak ebaluatzeko sistema sortu ● Prozesua ebaluatzeko sistema sortu ● ...
<p>Euskararen normalkuntzak aurrera egin dezan esplotazioa eta esplorazioa uztartu (eraginkortasuna eta "laborategi-lana" garatu)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Eraginkortasuna sustatu ● Esplorazioa sustatu eta baimendu...
...

3.5. Euskara teknikaria

Euskara zerbitzuak, dituen funtzioak bete ditzan, elementu zentrala euskara teknikaria da, baina ez soilik eta ez beti. Hainbat aldagairen arabera (herriaren tamaina, zerbitzuaren definizioa...), desberdina izango da euskara zerbitzuak beharko dituen lanpostuak eta horietako bakoitzak izango dituen rolak.

Edozein kasutan, euskara teknikaria bera bai izango dela euskara zerbitzuaren funtzioak diren horiek hezuramitzen rol nagusia izango duena.

Zerbitzuaren kasuan bezala, beraz, teknikariaren kasuan ere, kudeaketa-lan horiek guztiak bideratzeaz gain, gizarte berrikuntzaren rola txertatzea izango da euskararen normalizazioa, gizartearen eraldaketa prozesu modura ulertuta, bideratzeko gako nagusietako bat.

Eta zerbitzuen kasuan esan dugun modura, garrantzitsua da euskara teknikariaren kasuan ere, funtzioak ongi bereiztea:

- 1.- Funtzio estrategikoak
- 2.- Funtzio operatiboak
- 3.- Laguntzazko funtzioak

Euskara teknikariak urrundu beharko lirateke prozesu administratibo eta operatiboetatik eta balio erantsi handiagoko zereginetan zentratu. Zeregin estrategikoak dira, definizioz, balio erantsi handiagoa dakartenak, "euskararen erabileraren sustapen prozesuan helburuak betetzen gehien laguntzen duten zereginak".

Eta zeregin horiek zeharkakotasunez jokatzea eskatzen du. Zeharkakotasun horrek euskara teknikariak balio erantsi handiko funtzioak aurrera eramatera bultzatzen ditu, eta kalitate teknikarien antzeko trebetasunak ere beharko lituzke, baina hizkuntza-kudeaketa aldagaia gogoan izanda.

Hauek izan litezke, adibidez, gaur egungo euskara teknikari baten ohiko roll eta funtzioak Gipuzkoako Foru Aldundiko lanpostuen katalogoa oinarri hartuta:

Funtzio nagusia

- Euskararen normalizazio eta sustapen lana egitea departamentu eta zerbitzuetan eta udalekin nahiz beste herri administrazioekin lankidetzan bideetan jardutea.
- Euskararen normalizazio eta sustapen lana egitea udalerrian, gizarte eragileekin batera.

Funtzio zehatzak

- Departamentuetan eta zerbitzuetan euskararen erabilera sustatzeko planak eta programak gauzatzen laguntzea.
- Euskarazko atal izendatuta dauden zerbitzuetako erabilera planak aplikatzen laguntzea.

- Hizkuntza ofizialen erabilera kudeatzeko departamentuek egin behar dituzten urteko planak aztertu, aholkuak eman, irizpideak bateratu eta ebaluatzea.
- Plan horiek kudeatu eta gauzatzeko xedea duten departamentuetako hizkuntza batzordeetan partaide izatea.
- Eusko Jaurlaritzak arautzen duen euskararen erabilera normalizatzeko plangintzaldia garatzeko programak diseinatzeko eta gauzatzen parte hartzea.
- Erakunde autonomoen eta enpresen euskara plana gauzatzeko laguntzea.
- Euskararen erabilera programetan murgildurik dauden langileen trebakuntzarako irizpideak moldatu eta taxutzea.
- Foru Aldundiko langileentzako euskara ikastaroak kudeatu eta jarraipena egitea.
- Hizkuntza eskakizunak egiaztatuzko deialdiak kudeatu eta jarraipena egitea.
- Beste herri erakundeekin eta entitate pribatuekin batera gauzatzeko diren lankidetzako programetan parte hartzea.
- Diru laguntza deialdietara aurkeztu diren eskaerak aztertu eta txostenak egitea.
- Eusko Jaurlaritzaren "Bikain" ziurtagiriaren ebaluatzaile taldean parte hartzea eta ego-kitutako enpresa ebaluatzea.
- ESEP programaren aplikazioaz arduratzea udalerrian gizarte eragileekin batera Eusko Jaurlaritzak emandako irizpideen arabera.

Euskara zerbitzuaren egitekoa gizarte berrikuntzaren parametroekin aberastu nahi badugu, ezinbestean hitz egin beharko dugu euskara teknikariaren funtzio horietaz ere. Hortaz, egiten duguna eraldatzeko, egiten dugunok ere beste zeregin batzuetan jardun beharko dugu (edota indartu dagoeneko egiten ditugun batzuk). Euskara teknikariaren funtzioak erabat lotuta egongo dira euskara zerbitzuaren funtzioekin. Zerbitzu bakoitzak definitu beharko du nork eta nola gauzatu diren funtzio horiek: hau da, ea lantaldeko zenbait kide arituko diren horretan, nola banatuko diren funtzioak, eta abar. Horrek emango luke eztabaidarako. Ez diogu oraingoan helduko, ordea.



Bai hitz egingo dugu gaitasunen inguruan.

Euskara zerbitzuaren funtzioetatik abiatuta, ausartu gara euskara teknikariaren gaitasunen inguruko proposamena egitera (euskara zerbitzuaren funtzioen kasuan egin dugun bezala, argi dago ez dutela funtzio horiek soilik osatzen euskara zerbitzuren egitekoa). Euskara teknikariaren kasuan ere ikuspegia ez da osoa: lanketa honetan gizarte berrikuntzarekin lotutakoak landu ditugu soilik.

Jarraian aurkeztu dugun gaitasunen proposamenak hainbat iturri ditu:

- Eralan 2-ren esperientzia, lidergo eraldatzailearen paradigma (“elkarrekintza paradigma”).
- Gizarte berrikuntzatik eratorritako gaitasunak.

3.5.1. Eralan 2

Eralan 2-ren barruan proposatutako konpetentziak agertoki konkretu baten inguruan kokatzen ziren:

- ❖ Lidergo-kateak artikulatu.
- ❖ Paradigma aldaketa: kudeaketatik elkarrekintzara.
- ❖ Ikuspegi parte-hartzailea.
- ❖ Pertsonen arteko jarrera aldaketa.

Lidergoari dagokionez, egon daitezkeen definizioetatik, honakoa zuen ardatz:

Robbinsek (1999): *“Helburuak erdiets daitezten talde batean dagoen eragiteko gaitasuna”*

Hortik eratortzen zuen lidergo eraldatzailearen ideia:

“Lidergo eraldatzailea norberak egitea espero duena baino gehiago egitera motibatzen duen lidergoa da. Horren ondorioz, taldeetan, erakundeetan eta gizartean aldaketak gertatzen dira, kolektibitateari onurak ekarriz” (Bass, 1985)

Lidergo eraldatzaileak:

- Kideen garapena bultzatzen du.
- Kideen etorkizun-ikuspegia argitzen du.
- Gauzak egiteko bide berriak sustatzen ditu.
- Banakako arreta eskaintzen du.

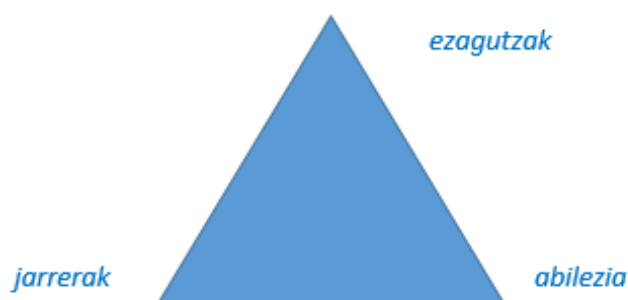
Paradigma horretan, lidergo eraldatzailearekin lotutako konpetentziak eraiki ziren:

- 1.- Komunikazio eraginkorra egiten jakin.
- 2.- Prozesuak eraikitzen jakin.
- 3.- Modu eraldatzailean harremanak izaten jakin.
- 4.- Profesionaltasunez jokatzeko izaerazko ezaugarriak garatzen jakin.

3.5.2. Gaitasun eraldatzaileen proposamena

Funtzioez hitz egiten badugu funtzioa horiek garatu behar dituzten pertsonak izan beharreko edota garatu beharreko gaitasunez hitz egin beharko dugu.

Gaitasunak ezagutza, jarrera eta trebeziaren konbinazio gisa ulertzen dira, hau da, gaitasun bakoitzak izango du ezagutzen parte bat, esperientziaren bidez trebatutako parte eta jarrera edota motibazioaren zatia.



Euskara teknikariaren gaitasun eraldatzaileen (gizarte berrikuntzatik eratorritako funtzio horiek garatzeko gaitasunak) lanketak sakontasun eta lanketa handiagoa behar duela kontziente izan arren, honako gaitasunen proposamena egitera ausartu gara (Eralan-2 ikerketa-lanetik zein gizarte berrikuntzako funtzioetatik erauzi ditugu).

Gaitasuna ³	Deskribapena
1. Sormena	Erronka eta arazoan aurrean ideia, soluzio berriak sortzeko gaitasuna.
2. Inspirazioa (zaintza, kanpo begirada)	Beste esperientziak, kanpoko esperientziak miatu eta interesekoak gureganatu eta beraiengandik ikasi eta inspiratzeko gaitasuna.
3. Prozesu ikuspegia (sistemikoa)	Eraldaketa-prozesuen dimentsio sistemikoa ulertzeko gaitasuna (konplexutasuna, elementuen arteko loturak...).
4. Esplorazioa	Gauza berriak irudikatu, diseinatu eta testatzeko gaitasuna, probatzeko gaitasuna.
5. Prototipatzea	Testa ahalbidetuko duen ideia ikaskuntza-eredu gisa diseinatzeko gaitasuna.
6. Eskalatzea	Prototipoa, erredua, irudikatu dugun soluzioa “zabaltzeko” gaitasuna (soluzioa eremu berrietarako egokitu, konexioak topatu...).
7. Gobernantza	Erabakigune irekiak eta malguak sustatzeko gaitasuna, lidergo eredu berriak sustatzeko gaitasuna.

³ Gaitasunak oso modu labur eta xumean deskribatzera iritsi gara. Proposatutako multzokatzea proposamena da, hau da, 12 bezala, 10 edota 6 izan ahalko lirateke. Honako kasuan multzokatu baino, ñabardurak hobeto ulertzeko helburuarekin zerrenda luzatzera jo dugu.

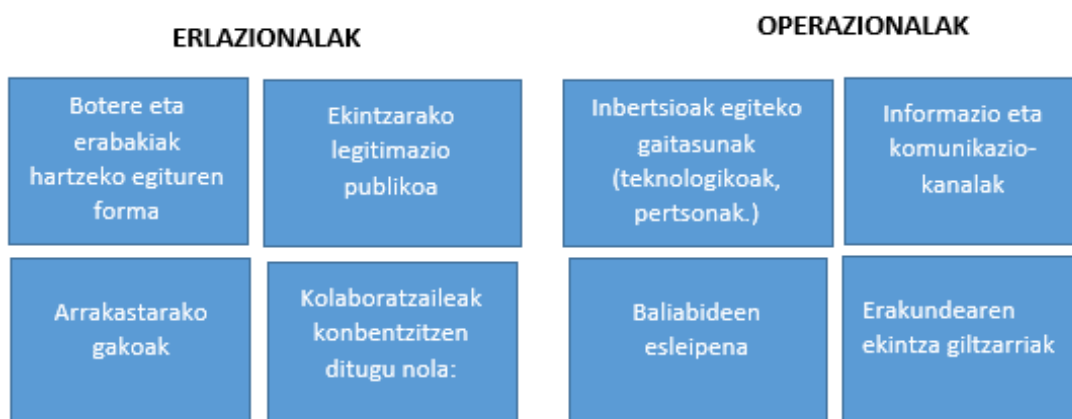
8. Ko-sorkuntza (lankidetzak)	Eragile anitzekin batera lan egin eta soluzioak diseinatzeko gaitasuna, eragileen ekarpenen osagarritasuna bideratzeko gaitasuna.
9. Entzutea	Gizartearen/interesdunen beharrak, pertzepzioak ezagutzeko gaitasuna.
10. Komunikazioa	Prozesua barruan eta kanpoan komunikatzeko gaitasuna.
11. Narratibak⁴	Eraldaketarako narratiba positiboak sortu eta egokitzeko gaitasuna.
12. Ikaskuntza eta ebaluazioa, kritikotasuna	Norbere lanarekiko kritiko izateko gaitasuna, prozesua etengabe ebaluatu, elkar elikatu eta ikasteko gaitasuna.

Beste gaitasun orokor batzuk:

- Teknologia berriak: Teknologia berriak eskaintzen dituzten aukerak ezagutu eta horietaz baliatzeko gaitasuna.
- Adimen emozionala: gure sentimenduak eta besteenak aitortzeko, motibatuzko eta harremanak era egoki batean maneiatzeko gaitasuna.

3.6. Baldintzak

Zeregin eraldatzailean, baldintzak garrantzitsuak izango dira. Ezin dugu edozein egitasmotan funtzio edota gaitasunez hitz egin baldintzez hitz egin gabe. Lantaldea ez da iritsi, ordea, baldintza horien inguruko lanketa egitera. Ez genuke, ordea, baldintzen gaia aipatu gabe utzi nahi. Baldintza horien inguruan hausnartzeko asmoz, besteak beste, ELGAko OPSI⁵ Sektore Publikoaren Berrikuntzarako behatokiak duen aurrea hartzeko gobernantzaren markoa izan daiteke lanketarako oinarri interesgarria.



⁴ Narratibak inguruko munduari buruzko istorioak dira, hura ulertzeko eta munduan dugun posizioa edo rola ulertzeko.

⁵ <https://oecd-opsi.org/our-work/publications/>

4. Hurrengo urratsak

Behin dokumentu honen edukiak ontzat eman eta gero, zer urrats aurreikusten dira etorkizunean?

a) Definizioa jasotzea:

- 1.- Iruditzen zaigu euskara zerbitzuaren edota euskara teknikariaren definizio estandar hau agiri batean jaso eta dokumentatu egin daitekeela. Zertarako? Kontsultarako dokumentu bat izateaz gain, iruditzen zaigu definizio honek isla bat izan dezakeela izaera juridikoko xedapen batean: dela 86/1997 dekretuaren ordezkian, Funtzio Publikoaren Legearen balizko erreforman edo HPSk berriaz argitaratutako xedapen edo jarraibide batean.

Horretaz gain ezaguna da ALCK *Etorkizuna Eraikiz* egitasmoarekin harreman estua duela eta hainbat egitasmotan laguntzen edo gidari lanetan ari dela. Aztertzea litzateke euskara zerbitzuaren edota euskara teknikariaren definizio estandar hau berriazko egitasmo baterako oinarri izan ote daitekeen.

b) Esperimentazioan jartzea:

- 1.- Euskara zerbitzuetako lanpostuen deialdietan (Donostia, Lasarte-Oria...).

Lehen aipatu dugun bezala aurreikusten dugu datozen urteetan belaunaldi aldaketa bat egongo dela euskara zerbitzuetan (Gipuzkoan bederen). Iruditzen zaigu agiri honetan jasotakoak kontuan izan beharko lirakeela profil profesional berriak behar ote diren erabakitzeke edo oraingoak eraberritzeko garaian. Azken kasu honetan iruditzen zaigu badaudela nahikoa arrazoi teknikari orain arteko funtzioak berraztertzeke, lanean aritzeko behar diren gaitasunei buruzko hausnarketa egiteke eta euskara edo normalizazio teknikarientzako dauden heziketa edo prestakuntza programak horren arabera moldatzeko.

Era berean aurreikusi daiteke datozen urteetan hainbat oposizio edo hautaketa prozesu egongo direla. Prozesu batzuk bidea egina dute, baina beste kasu batzuetan prozesu honek isla izan beharko luke ikasteko proposatzen den gai zerrenda eta, bereziki, azterketa edo hautaketa probetan.

- 2.- Euskara zerbitzuak berritzeko proiektu pilotuak:

Prozesu honen berri eman zaio *Etorkizuna Eraikiz* (Gipuzkoako Foru Aldundia) egitasmoaren barruan, administrazioaren berrikuntza eta transformazioaz arduratzen den batzordeari. Aurreikustekoa da, lankidetzak honek aurrera jarraituz gero, lana egin beharko genukeela programa pilotu jakin batera eramateko.

Jakina, prozesuetan parte hartu duten gainerako administrazioek (iruditzen zaigu Donostiako Udalak edo Eusko Jaurlaritzak badutela nahikoa masa kritiko horretarako) ere

izango lukete aukera antzeko eraldaketak sustatzeko, lehen esan bezala, beste profil bateko lanpostuak sortuz edo oraingoan funtzioak eraldatuz.

3.- Formazioa

Prozesu honek isla izan dezake lanean ari diren euskara teknikarien prestakuntzan eta inoiz lanbide honetan jarduteko ari diren ikasleen formazioan ere. Lehen esan bezala, aurreikusten dugu prozesu honek isla izango duela parte hartu duten erakundeen ardurapean martxan dauden egitasmoetan: Udal<>ekinen (saio edo proiektu elkartu batean) tokia izango da, ahalegina egingo dugu gainerako Aldundiek euskara teknikarientzat antolatutako prestakuntza planetan isla izan dezan eta baloratzekoa izango da Eusko Jaurlaritzak antolatu dezakeen prestakuntza egitasmoren batean ere tokirik izan dezakeen.

Horretaz gain, iruditzen zaigu prozesu honek isla izan beharko lukeela etorkizuneko euskara teknikarientzako prestatu diren masterretan (Euskararen Jabekuntza, Kudeaketa eta Hizkuntza-praktikak XXI. mendean izeneko) edo graduondotan (Hiznet, esaterako).

c) Ikerketa bideak irekitzea:

- 1.- Euskara teknikariaren profesioa definitzen lagundu dezaketen azterlanak susta daitez-ke, jubilatzerara doan belaunaldiak eraiki duena bildu, sistematizatu eta balidatzetik hasita.
- 2.- Unibertsitate ikasketetan euskara teknikariaren profesioari lotutako azterlanak susta daitezke, zein ezagutza-arloekin eta ikasketekin prestatu beharko liritekeen definitzeko, adibidez.

5. Bibliografia

Konplexutasuna

- Cynefin eredua: <https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8&feature=youtu.be>
- Complex adaptative systems: <https://www.youtube.com/watch?v=l4-vpegxYPg&feature=youtu.be>
- A leader's framework for decision making: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

Beste ereduak:

- Design thinking: <https://xavierferras.com/2018/10/inverse-design-thinking-2/>
- Ekintzailatza soziala: https://www.researchgate.net/publication/312189991_Emprendimiento_social_vs_innovacion_social
- Mission oriented innovation: <https://marianamazucato.com/research/mission-oriented-innovation-policy/>
- Ekintza komunitarioa: <http://eduso.net/res/revista/7/marco-teorico/la-accion-comunitaria-transformacion-social-y-construccion-de-ciudadania>

Ikuspegi berria:

- https://agirrecenter.eus/eu/dokumentuak/txostenak/201812_la-caixa-plataformas-innovacion.pdf/view
- <http://www.itd.upm.es/2018/01/12/gorka-espiau-nuevas-tendencias-de-la-innovacion-social/>

Elementuak:

- Entzutea: Entzute digitala: <https://youtu.be/hFip-PKYaEI>
- Eskalatzea: <https://www.nesta.org.uk/report/what-does-it-take-to-go-big-insights-on-scaling-social-innovation/>
- Gobernantza: <https://oecd-opsi.org/blog/>
- Komunikazio ebolutiboa: https://agirrecenter.eus/eu/dokumentuak/artikuluak/202006_revista-17-articulo-alc.pdf/view
- Finantzazioa: <https://www.climate-kic.org/programmes/transformation-capital/>

- Ebaluazio ebolutiboa: <http://www.itd.upm.es/2019/06/02/que-es-la-evaluacion-evolutiva-nuevas-metodologias-para-un-nuevo-paradigma-de-desarrollo/>
- Erremintak: https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_725860/lang--es/index.htm

Rolak:

- <https://medium.com/digitalhks/a-working-definition-of-government-as-a-platform-1fa6ff2f8e8d>
- <https://www.tech-talks.co.uk/articles/how-technology-is-transforming-government>
- <https://www.centreforpublicimpact.org/public-entrepreneurship-briefing-bulletin/>
- <https://speakerdeck.com/18f/hacking-bureaucracy-18f-demo-day-9-may-2014>
- Aurrea hartzeko gobernantza. OCDE. OPSI. <https://oecd-opsi.org/projects/anticipatory/>

Eralan:

- Apodaka, E. (2011). Pentsamendu Kolonizatuaren ajeak: euskal hitzaren kasu bitxia. [Iritzi artikulua]. Lapiko Kritikoa. Azken kontsulta: 2012-01-21. <http://basque.criticalstew.org/?p=6727>
- Aritzeta, A. (2008). Erakundeen eraldaketa eta euskararen erabilera. Ekarpenak lanaren eta erakundeen psikologiatik. In I. Marko & O. Lujanbio. (2008). EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua (1. ed., 125-141). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Arrospide, J. & Hermosilla, D. (2008). Lidergo eraldatzailea. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23. <http://www.sociolinguistika.org/eu/node/3769>
- Askoren artean (Alvarez, M.; Etxeberria, M.; Plazaola, E.; Arburua, P.; Mugurutz, F.; Uriarte, B.; Betbeder C.; Otamendi E.) (2007). Hizkuntza normalizazioa udaletatik. Larrun 114. zenbakia, Argia astekaria 2108. Azken kontsulta: 2012-01-21. <http://www.argia.com/argia-astekaria/2108/bederatzi-iritzi-hamaika-egoera-ezberdin-aldatzeko>
- Bass, B.M.(1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J.(1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemmers & R. Ayman (Eds), Leadership Theory and Research: Perspective and Directions, (49-58). San Diego, CA: Academic Press.
- Bourdieu, P. (2000). Cuestiones de sociología. Madrid: Itsmo.
- Calzada, I. (2008). Eraldaketaren kudeaketa organizazioetan eta hizkuntza eraldaketa. Irakurketa soziologia eta managementetik. In I. Marko & O. Lujanbio. EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua. (1. ed., 159-201). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Cubeiro, J.C. (2003). Lidergoa eta humanismoa herri-administrazioetan. Administrazioa Euskaraz, 41, 13-15.
- Egaña, A. (2011). (2011-09- 10). Perdona Usted. Berria egunkaria. Azken kontsulta: 2012-01-21 http://paperekoa.berria.info/iritzia/2011-09-10/006/002/perdone_usted.htm
- Gabikaetxebarria, A. & Alvarez, M. (2011). Lidergoa Bermeoko Udaleko Euskara Planean. Lidergo eraldatzailearen lanketa euskararen erabileran eragiteko. Argitaratu gabeko txostena. EHU-Hiznet graduondokoa.

- Gil, F. eta Alcover, C. (2003). Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid: Alianza Editorial.
- Goikoetxea, N. (2010). Berrikuntza hizkuntza normalizazioan. In Eusko Legebiltzarra, Hizkuntza gutxituak administrazioan, (263-276) Vitoria-Gasteiz: Eusko Legebiltzarra/Parlamento Vasco. Azterlan zuzendaritza/Dirección de Estudios, Maior Saila.
- Goikoetxea N., Lujanbio O. & Elortza D. (2010). EraLan2 ikerketa proiektua. Hizkuntza lidergoa aztergai. [Sareko argitalpena]. Andoain: Soziolinguistika Klusterra. Azken kontsulta: 2012-01-21. <http://www.soziolinguistika.org/eu/filestore2/download/4901/ERALAN2.pdf>
- Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza, Kultura Saila, Eusko Jaurlaritza (2008a). Euskararen Erabilera normalizazioa herri administrazioetan, III. Plangintzaldia, 2003-2007, Balorazio txostena. Azken kontsulta: 2012-01-21. https://www6.euskadi.net/r59738/eu/contenidos/informacion/argitalpenak/eu_6092/adjuntos/III_eu.pdf
- Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza, Kultura Saila, Eusko Jaurlaritza (2008b). IV. Plangintzaldirako irizpideak finkatu ditu jaurlaritzak (2008), erabili.com, Azpeitiko Euskara Patronatua. Azken kontsulta: 2012-01-21. http://www.erabili.com/zer_berri/berriak/1202479800
- Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza, Kultura Saila, Eusko Jaurlaritza (2008c). Eusko Jaurlaritzan Euskararen Erabilera Normalizatzeko Plana (2008-2012). Azken kontsulta: 2012-01-21. http://www.euskara.euskadi.net/r59738/eu/contenidos/informacion/argitalpenak/eu_6092/adjuntos/Planaeus.pdf
- Irizar, A. (2008). Proposamen ekolinguistiko bat FAGOR E.E.ren Nazioartekotzerako. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>
- Julio, G. (2011). Sare deszentralizatuak. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://vimeo.com/24003060>
- Kemmis, S. & McTaggart, R. (1988). Cómo planificar la investigación-acción. Barcelona: Laertes.
- Lasuen, G. (2008). Euskaliten esperientzia, lidergo partekatua. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>
- Lazkano, F. (2008) Euskararen balio erantsia. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>
- Manjón, R. (2011). Administrazio Euskara Planen haratago. Begirada bat Osakidetzako Planaren ebaluaziotik. Jakin aldizkaria 183-184, 117-157.
- Marko, I. (2008). Lidergoa Hizkuntzaren Normalizazioan. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>
- Marko, I. (2010). Hizkuntza eraldaketa organizazioetan. Esperientzia eta modelizazioa. Dokto-re-tesi argitaragabea, UPV-EHU, Donostia.
- Marko, I. & Lujanbio, O. (2008). Eralan ikerketa-proiektua. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Mujika, A.; Altuna, M. & Navarro, I. (2008). Euskara eta Erakundeen Gizarte Erantzukizuna. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>
- Redondo A. (2008). Lidergoa eraginkorra izateko tresnak, prozesuak eta estrategiak: Coaching. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>
- Suberbiola, P. (2008). Hizkuntza garapen iraunkorra. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

Eralan: bideoak

- GFA (Eralan 1): <http://www.soziolinguistika.org/ganbara/bideo/player.php?id=8>
- Lidergoa eta lidergo-kateak. Kokapen teorikoa eta praktika onak: <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>
 - » Kokapen teorikoa: lidergo eraldatzailea. Juanjo Arrospe, Daniel Hermosilla, UPV-EHU
 - » Praktika ona: Coaching-a eta lidergoa. Aurkene Redondo, ENBOR.
 - » Lidergoa Hizkuntzaren Normalizazioan. Iñaki Marko. UPV-EHU
 - » Hizkuntza ekologia. Pablo Suberbiola.
- Eralan 2. Aurkezpena eta mahai ingurua: <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/4907>
 - » Nekane Goikoetxea (HUHEZI): 1. bideoan, 24:13 – 01:11:35
 - » Bermeoko Udala: 1. bideoan, 01:15:50 - 01:22:45
 - » Gipuzkoako Foru Aldundia: 2. bideoan, 01:54 – 08:30
- Udaltop 2012
 - » <http://www.udaltop.com/bideoak/pentsatu-zure-udaleko-liderretan-hizkuntza-politika-berri-bat-egiteko>

EUSKARA ZERBITZUAREN PROZESUEN MAPA⁶

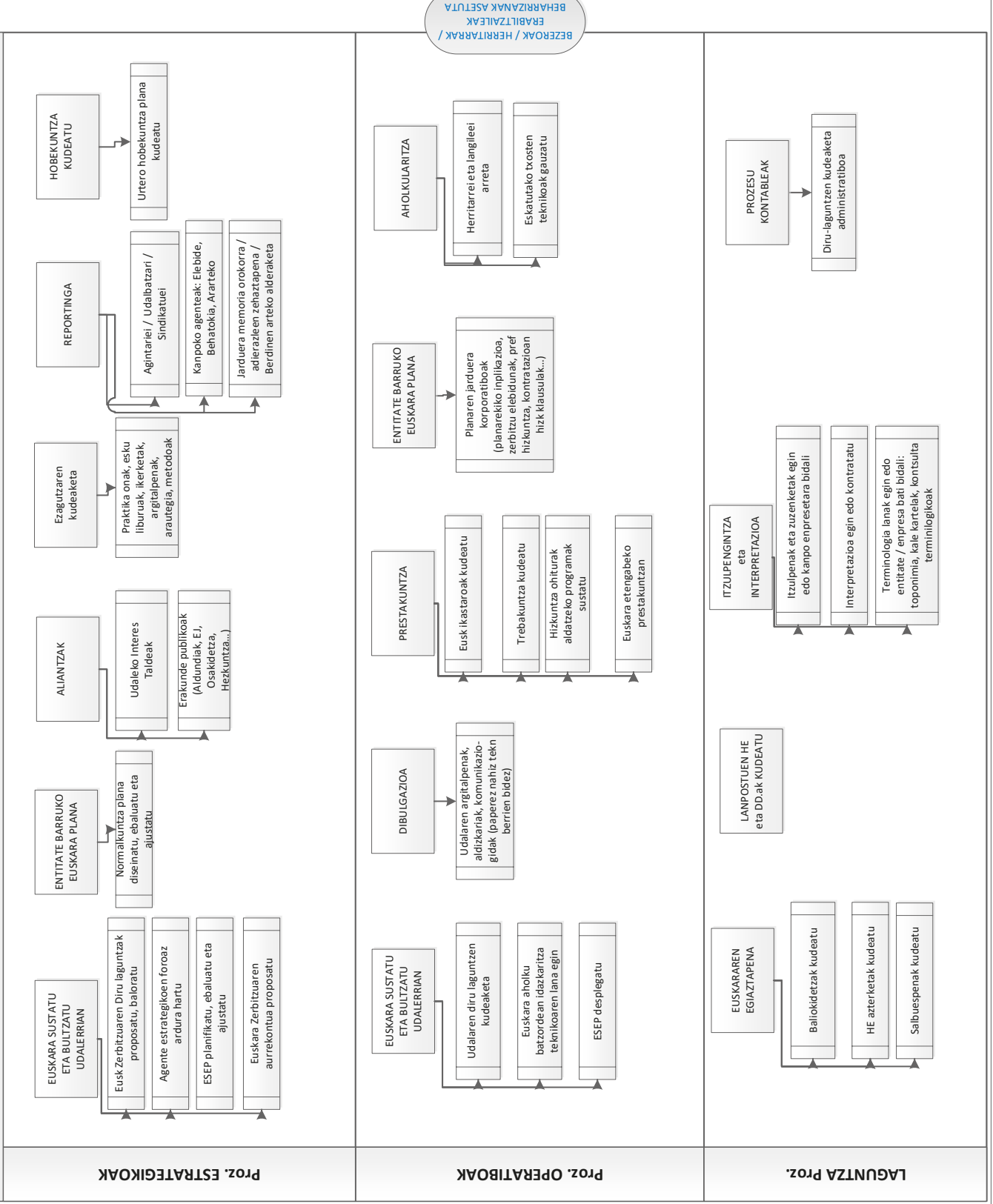
Prozesuetan oinarritutako kudeaketa-sistemara hurbilpen bat eginez gero, ondorengo orriko taulan agertzen diren prozesuak izan daitezke udaletako euskara zerbitzuen prozesu-mapa teoriko batean jaso daitezkeenak.

Prozesu ezberdinen arteko hausnarketa egingo bagenu, ondoriozta dezakegu zeregin estrategikoak funtsezkoak direla eta balio erantsi handia dakartela euskararen normalizazio- eta sustapen-bidean; izan ere, “bide horretan helburuak betetzen *gehien* laguntzen duten prozesuak” dira. Hari horri jarraituz, euskara-zerbitzuak ondo gogoan izan beharکو lituzke balio erantsi handiagoko funtzio horiek, prozesu estrategikoak alegia. Aitzitik, lan-karga handiak egonez gero, urrundu beharکو litzateke laguntza-prozesuetatik eta neurria hartu beharکو lieke prozesu operatiboek. Nolabait esateko, prozesu estrategikoak behar-beharrezkoak ditu euskara-zerbitzuak, eta, zerbait eskuordetzekotan, laguntza-prozesuak eskuordetu beharکو lituzke. Prozesu operatiboek dagokienez, neurria hartu behar zaie, prozesu estrategikoak atenditzeko astia atera dezan euskara zerbitzuak.

Ikuspegi teoriko huts batetik auto-diagnostiko ariketa interesgarria egiteko erabil liteke goiko prozesu-mapa hori, euskara-teknikariak neur dezake zein distantziatarago dagoen balio erantsi handieneko prozesuetatik. Nahikoa du markatzea, batetik, mapa horretan jasota dauden zein prozesutan parte hartu ohi duen, eta, bestetik, prozesu horietako bakoitzak lanaldi osotik zenbat denbora betetzen dion.

⁶ Mapa hau Xabier Arauzok egina da. Lehen bertsioa da eta osatu ere egin daiteke prozesu bakoitzaren ezaugarriak fitxa batean jasoz.

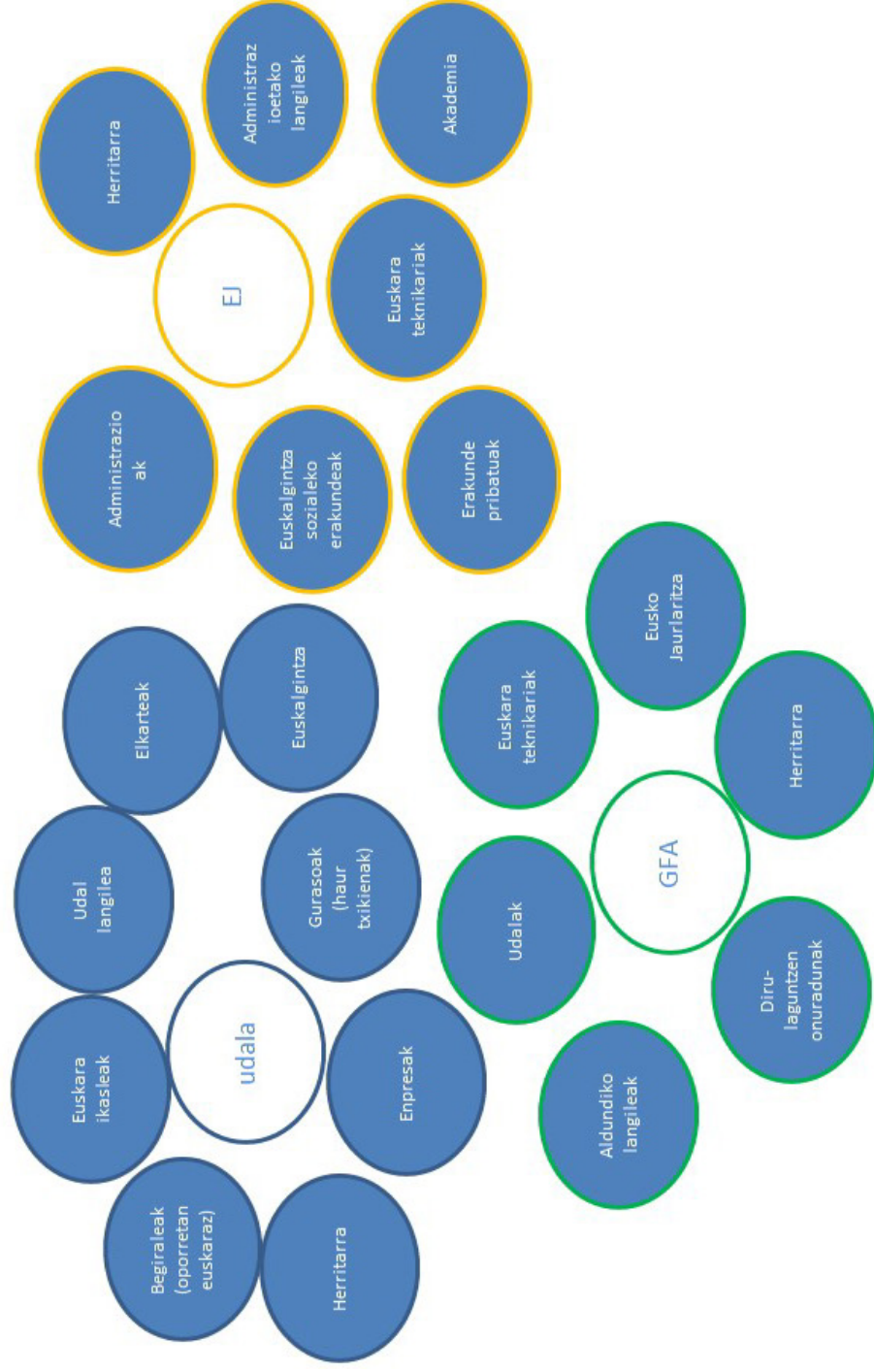
**EUSKARA ZERBITZUAK
PROZESU MAPA TEORIKOA**



INTERESDUNEN ARIKETA

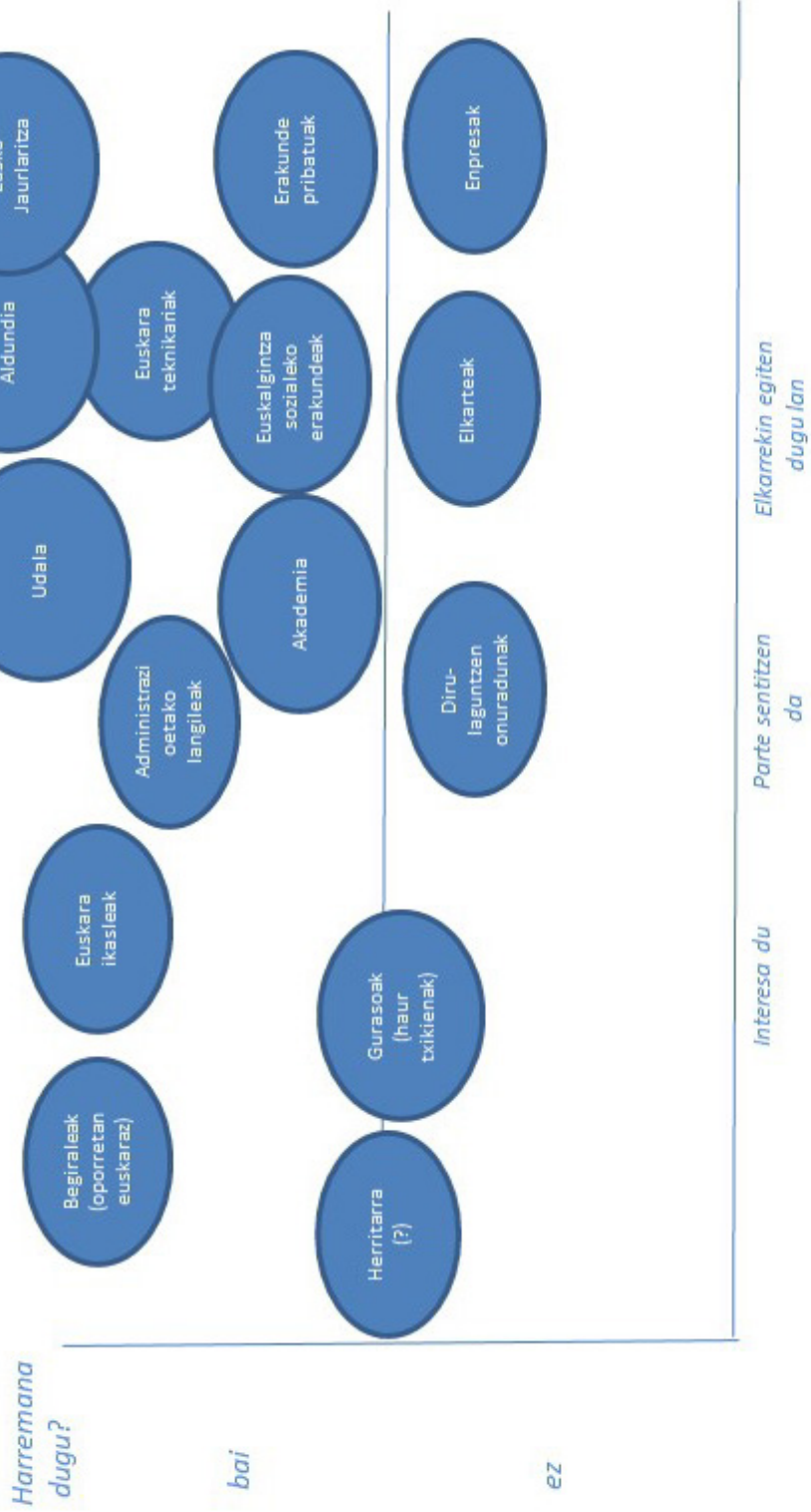
Eranskin gisa jarraian dagoen dokumentazioan taldeak euskara zerbitzuaren interesdunen inguruan egindako ariketa txertatzen da. Ariketa horren bidez euskara zerbitzuek norentzat, edota, norekin egiten duten lan galderari ernatuz nahi izan zitzaion. Era berean, interesdun horietako bakoitzak dituen beharren inguruan hausnartzeko parada hartu nahi izan genuen.

Grafika horretan hiru erakunde marraztutako interesdunak ikusi daitezke. Kolore bakoitzak erakunde bakoitzak ariketan lehenetsitako interesdunak jasotzen ditu.



Grafika horretan interesdunak duten harreman-mota jaso genuen. Jarraian dauden tauletan aldiz, interesdun talde bakoitzaren beharrik, aldeko faktoreak eta kontrakoak jaso nahi izan genituen.

Interesdunak-harremana



Jarraian dauden tauletan berriz, interesdun talde bakoitzaren beharrak, alde eragiten duten faktoreak eta kontra eragiten dutenak bildu izan nahi izan ditugu.

beharra	aldekhoa	kontrakoa
Euskara ikasten ari den ikaslea		<ul style="list-style-type: none"> Prozesu zaila eta luzea
Haur txikien gurasoak	<ul style="list-style-type: none"> Haurren gehiengoa D ereduari matrrikulatu egotea 	<ul style="list-style-type: none"> Gurasoen kontzientzia edo motibazio falta
Oporretan Euskaraz udalekuak bideratzen dituen enpresa	<ul style="list-style-type: none"> Lantaldetako kontzientziatuta 	<ul style="list-style-type: none"> Kexatzeko "beldurti" xamarak Gazteek ez dute euskararekiko "militantzia" hori
Herritarra	<ul style="list-style-type: none"> Hizkuntza eskubideak eta euskararen aldeko sustapena Behar identitarioa/eskubideak 	<ul style="list-style-type: none"> Motibazioa Euskal idunok oso fidelak gara (gazteak unibertsalago) Zerbitzu/lan hizkuntza landu izanaren ondorioz, herritarren eskubideak bermatuta daude Erabilera Planak urteetan ezagutzen zentratuta egon dira-> erabilera Guztiak ez interes berdina Urrun (uda) lak gertuago/herritarrek presio gubxi
Administrazioetako langileak	<ul style="list-style-type: none"> Planifikazioaren objektu 	<ul style="list-style-type: none"> Euskara ez da botere guneen lehentasunetako interes gunea. Homek izugarritzko laguntza emango lioke normalizazioari Jarrera indibidualak pisu handiegia dute Gure kultura administratiboan itzulpenaren ikuspegi jakin batek pisu handiegia du Erabilera jarri da ardatzean, ez ordea lan hizkuntzan
Euskara teknikariak	<ul style="list-style-type: none"> Normalizazioaren aurrean laguntza behar handia dago isolatuta egon daitezkeen pertsona hauentzat 	<ul style="list-style-type: none"> Asko eta asko tamaina oso txikiak direla eta beste batzuk erdalidunegiak eta handiegia Batzuetan harreman transakzional horiek jarraitzen du
Administrazioak (Udaiak, Aldundia, E)	<ul style="list-style-type: none"> Lidergotza eta koordinazioa 	<ul style="list-style-type: none"> Lehengor taldeetako inertzia Araua hain aginduta egiten dute batzuek, beste batzuek kontzientzia argiarekin Eskala kontua (bakoitzaren eragin-esparrua)

beharra	aldekoa	kontrakoa
Euskalintza sozialeko erakundeak	<ul style="list-style-type: none"> Gure normalizazio beharra eta hizkuntza eskubiaren defentsa konpartitzen dituzte Beraien biziraupen estrukturala tartean 	<ul style="list-style-type: none"> Orain gizaritean eta klase politikoan dagoen elkarlaneanako erabakia Botere-harremanak eta inertzia politikoak
Akademia	<ul style="list-style-type: none"> Gure normalizazio-prozesuak aztertzeiko beharra 	<ul style="list-style-type: none"> Ikerketa aplikatuan daukaten sendotasuna Egitura falta Lan ildo adostu bat ez izatea Diziplina arteko koordinazio falta
Erakunde pribatuak	<ul style="list-style-type: none"> Hizkuntza eskubiaren defentsa Erantzukizun soziala 	<ul style="list-style-type: none"> Gizartean eragiteko ahalmena Eredugarriak diren praktikak, erreferentzialtasuna Deskoordinazioa Errealitate soziolinguistiko ezberdinetakoak izatea Bestelako beharrak eta interesak lehenesten dira askotan Arau falta
Diru-laguntzen onuradunak		<ul style="list-style-type: none"> Gure politikak implementatzen laguntzen dituzte Ez dugu elkar ezagutzen: ez ditugu beraien benetako beharrak eta interesak ezagutzen
Elkarsteak	<ul style="list-style-type: none"> Antolatzen dituzten jardueren hizkuntza praktika hobetzea 	<ul style="list-style-type: none"> Herritarrenganako irispide natural eta eragingarria izan daiteke. Herritarrek euren gustuko jardueren eta komunitatea osatzeko zereginaren bitartean era kargarriztat kontsideratu ohi dituzte Lankidetzaren sistematikoa eragiteko ahalgabetasuna, elkarrekin beraien egiturazko ahalgabetasunak eta lan boluntarioak bizi duen ahalgabetasun eragindak, seguruenik



AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER
for Social and Political Studies



LASARTE-ORIA
UDALA - AYUNTAMIENTO



DONOSTIA
SAN SEBASTIÁN

 **Bizkaia**
foru aldundia
diputación foral



▶ Arabako Foru
Aldundia
Diputación
Foral de Álava
▶

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA ORAIN
Es futuro



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO