

Hiznet: sakontze egitasmoa 2010

**HERRI TXIKI
EUSKALDUN
BATEKO
EUSKARA
PLANAREN
ARRAKASTARAKO
FAKTOREAK**

Uxune Alustiza Lizarazu
Idiazabalen, 2010eko uztailean

1. AURKIBIDEA

1.	Aurkibidea	1
2.	Abiapuntua	2
3.	Proiektuaren helburu nagusia	2
4.	Eusko Jaurlaritzaren EBPN eta Kontseiluaren BEAH	3
4.1.	Sarrera:	3
4.2.	EBPN: deskribapena	3
4.2.1.	EBPNren helburuak	4
4.3.	BEAH: deskribapena	5
5.	Zegamako euskara plana	7
5.1.	Zegama ezagutuz	7
5.2.	2006-2009 Plan Estrategikoa	7
5.3.	2010-2012 Plan Estrategikoa	11
5.3.1.	Abiapuntua: diagnostikoa eta diseinua	11
5.3.2.	2010-2012 Plan Estrategikoa:	17
5.3.3.	2010eko kudeaketa plana:	19
5.4.	Ondorioak eta balorazioa:	21
6.	Herri txiki euskaldun bateko euskara planean eragiten duten faktoreak	22
6.1.	Politikak, estrategiak eta erakundetzea	22
6.1.1.	Zer da hizkuntza politika?	22
6.1.2.	Estrategiak	24
6.1.3.	Erakundetzea	26
6.1.4.	Hizkuntza politika, estrategiak eta erakundetzea Zegaman	28
6.2.	Kudeaketa	30
6.2.1.	Zer da proiektu bat kudeatzea?	30
6.2.2.	Erakunde edota zerbitzu baten kudeaketa	31
6.2.3.	Zegaman zer kudeatzen da eta nola?	33
6.3.	Egitura eta funtzioak	34
6.3.1.	Zer da egitura bat eta ze funtzio ditu?	35
6.3.2.	Zegaman zer egin da egiturari dagokionez?	40
6.4.	Parte hartzea	41
6.4.1.	Parte hartzearen oinarriak	42
6.4.2.	Planaren hartzaileak	47
6.4.3.	Zegaman zer egin da parte hartzeari dagokionez?	47
6.5.	Lidergoa eta eredugarritasuna	48
6.5.1.	Lidergoa zer den definitu nahian	48
6.5.2.	Eredugarritasuna	51
6.5.3.	Lidergoari dagokionez Zegaman zer?	52
6.6.	Malgutasuna eta osagarritasuna	53
6.6.1.	Zer diren definituz	53
6.6.2.	Zegaman zer?	55
7.	Herri txiki euskaldun bateko euskara planaren arrakastarako faktoreak	57
8.	Bukatzeko	61
9.	Bibliografia	62

2. ABIAPUNTUA

Herri euskaldun txiki askotan (3000 biztanletik behera) euskara planak daude martxan, asko EBPNren baitan eta beste asko ez. Nire kezketako bat da askotan ez diogula zentzu handirik ikusten euskararen ezagutza handia duten herrietan horrelako planak martxan jartzeari edo ez dugula beharrik ikusten, eta askotan ez dugula jakiten nola jokatu, ze helburu jarri, nondik jo...

Herri txikietan dena euskaraz egiten dela pentsatzen da, norberak beti euskaraz egiten duela uste du, galdetuz gero ere erantzuna horixe izango da nahiz eta bi minutu lehenago dendari euskaldunarekin erdaraz barra-barra aritu. Hori da herri txiki askotako errealitatea, eta ausartuko naiz esaten emakumeena dela batez ere. Aldi berean eurak dira euskararen familia transmisioa mantendu eta mantentzen dutenak eta kontraesan ikaragarria dirudi, baina hala gertatzen da. Sakontze egitasmo honi, ordea, ez dagokio gai horri heltzea eta ez dut horrekin aurrera jarraituko.

Arrakastarako faktoreena bereziki interesatzen zaidan gaia da herri euskaldun txiki batean bizi naizelako eta euskararen normalizaziorako plangintza bat badagoelako, eta bertako arazoak, kezkak, aldagaiak... aztertu nahi nituzke. Horrez gain Zegamako Udalean euskara plana garatzeko ardura daukat eta bertan zuzenean eragiteko tresna gisa erabili nahi nuke. Beraz, Zegamako euskara planetik abiatuko naiz eta aldi berean kontuan izango ditut praktikan beste lekuetan jasotakoak eta ikusitakoak.

3. PROIEKTUAREN HELBURU NAGUSIA

Sarreran aipatutako kezkak mahai gainean jarriz, proiektu honen helburua da herri euskaldun txiki batean euskara plan batek arrakasta izan dezan ze faktore izan behar diren kontuan eta zer egin daitekeen aztertzea eta proposatzea.

Nire asmoa da guztiaren inguruan hausnartzea eta ondorio konkretuetara iristea, euskara planak arrakasta izan dezan ze faktore edo aldagai izan behar ditugun kontuan sakonduz.

Eusko Jaurlaritzaren EBPN eta Kontseiluaren BEAH labur azaltzen hasiko naiz, kokatzeko lagundu dezakeelako eta zenbait oinarri finkatzen dituztelako. Ondoren Zegamako euskara planaren ibilbidea azalduko dut, bertarako eta herri txiki euskaldun baterako proposatu nahi baititut hobetzekoak. Eta hobetzeko horiek aditu eta teoria ezberdinetatik jasotako aipuetan oinarrituta egongo dira aldi berean.

4. EUSKO JAURLARITZAREN EBPN ETA KONTSEILUAREN BEAH

4.1. SARRERA:

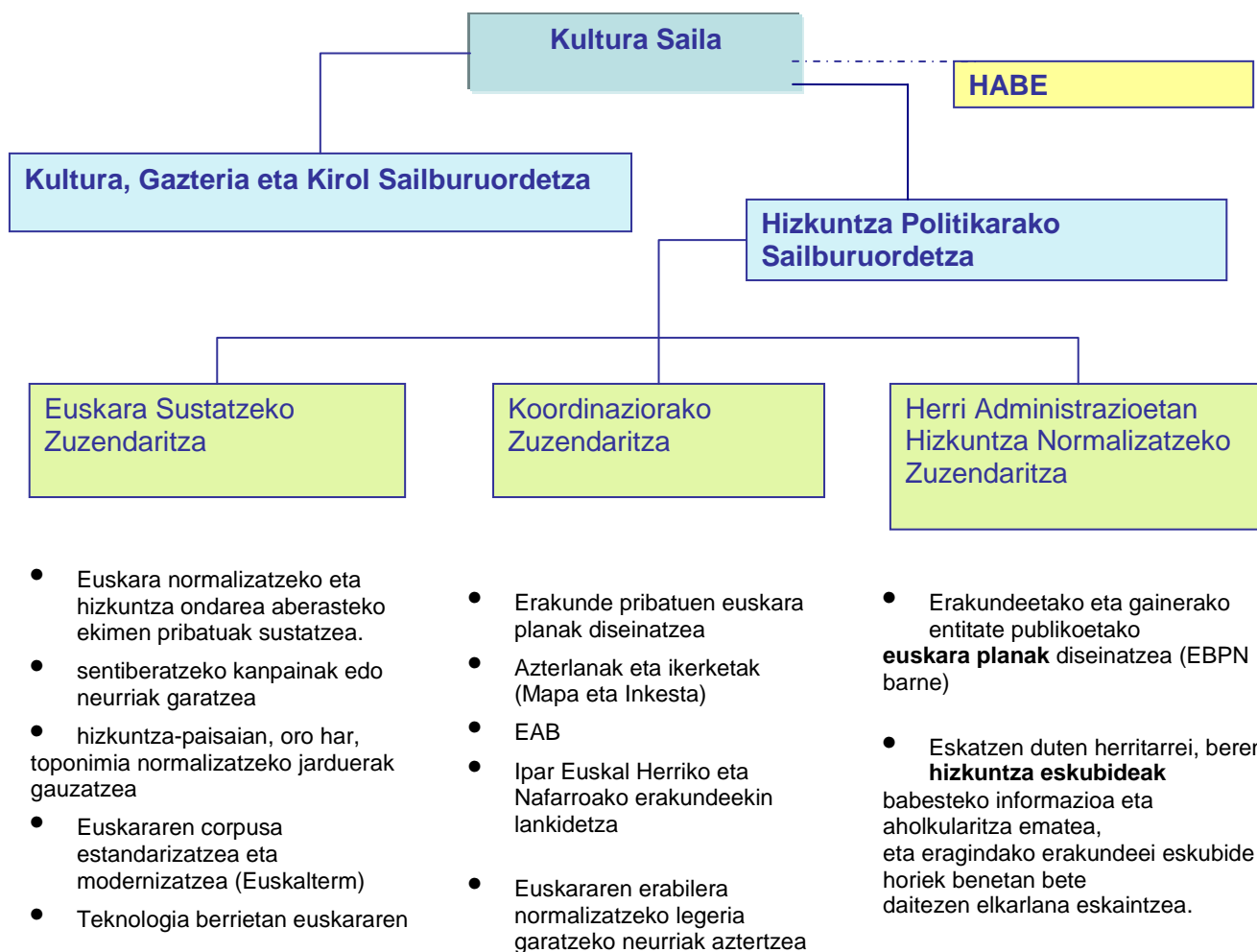
Bai Euskarari Akordioa definitzeko prozesua 1998an hasi zen Kontseiluaren eskutik. Euskal Herri osoko (7 probintziak) plan estrategikoari ekin zioten. Horren ondoren, [herrietara hedatzen](#) hasi zen Akordioa Bai Euskarari Akordioa Herrietan (BEAH) erabiliz. Herritarren eta eragileen konpromisoa landu eta lortzeko plan estrategikoen bitartez lan egitea proposatzen du Kontseiluak BEAH metodologian. Sortu zenean harrera ona izan zuen Euskal Herrian eta euskararen normalizazioan aurrerapausotzat jo zen.

EBPN HPSk eta Euskararen Aholku Batzordeak 1998an onartu zuten. 1999. urtearen bukaeran Eusko Legebiltzarrak [onartu](#) zuen. 2000. urtetik aurrera hasi ziren EBPN herrietara hedatzen udaletxeen bitartez. EBPNren metodologia ere plan estrategikoan oinarritzen da, baina eremua Euskal Autonomia Erkidegoa da.

4.2. EBPN: DESKRIBAPENA

Euskara Biziberritzeko Plan Nagusia (EBPN) Euskal Autonomia Erkidegoko plana da. 1998ko ekainaren 24an Euskararen Aholku Batzordeak eta uztailaren 28an Eusko Jaurlaritzaren Gobernu Batzordeak onartutako plana da. Hori garatzeko ardura HPSrena da, Kultura Sailaren barruan. Gaur egungo HPSko sailburu ordea Lurdes Auzmendi da. HPSn hiru zuzendaritza daude eta horietako baten ardura da EBPN: Herri Administrazioetan Hizkuntza Normalizatzeko Zuzendaritza.

Hona hemen egitura (2008koa):



4.2.1. EBPNren helburuak

EBPNren definizioan haxe jaso du HPSk:

“Plana oinarrizko esparrua eta erreferentea da Eusko Jaurlaritzaren hizkuntza-politika arautuko duten funtsezko ildoak definitzeko, herri-administrazioen sustatze-politika zuzentzeko, eta herri-aginteen eta gizarte-ekimenaren arteko elkarlana bideratzeko.”

“Euskara Biziberritzeko Plan Nagusia izaera estrategikoko plan zuzentzailea da, euskararen erabilera normalizatzeko egitasmoak edo plan sektorialak biltzeko esparrua.”

EBPNren helburu nagusia berriz, beste hau:

“Euskaraz bizi nahi duten herritarrei horretarako aukerak bermatzeko behar diren hizkuntza-politikako neurriak erabakitzea eta bultzatzea. Euskal Herrian maila pertsonalean, sozialean eta ofizialean, euskararen berreskurapen osoa lortzeko euskararen aldeko urratsak areagotzea.”

Helburu hori koherentea da oso 1982ko Euskararen Legearekin. Lege horrek dio euskara eta gaztelaniak, biak, direla ofizialak, berdintasunean. Elebitasun hori da helburua eta EBPNren oinarrian ere halaxe dago.

Helburu nagusia lortzeko hiru helburu estrategiko ezartzen ditu eta azken hiru horiek garatzeko, gizarteko esparru hauek lantzea proposatzen du:

HELBURU ESTRATEGIKOAK (3)	ESPARRUAK (10)
ONDORENGOETARATZEA Euskara, belaunaldiz belaunaldi eta etenik gabe, ondorengoetaratzea.	IRAKASKUNTZA
	EUSKALDUNTZEA- PRESTAKUNTZA
	FAMILIA TRANSMISIOA
ERABILTZEA Belaunaldi berrietako euskaldunentzat euskara heldu-aroko erabilera-eremu berezi eta garrantzikoetarako atsegina eta gaztelania bezain baliozko egitea. Euskarazko zerbitzuen eskaintza eskolatik harantzago eraman eta beste erabilera-eremu berezi eta garrantzikoetara zabaltzea	ADMINISTRAZIOA
	TEKNOLOGIA BERRIAK
	LAN MUNDUA
	AISIA
ELIKATZEA Hizkuntza eroso eta erraz hitz egiteko, elikatzea, liburu, irrati, aldizkari, egunkari, telebista eta abarren bidez	KIROLA
	KOMUNIKABIDEAK
	KULTURGINTZA

Esparru bakoitzerako estrategiak, adierazleak eta ekintzak ere proposatzen ditu EBPNk, udalek zerrenda horien artean aukeratzeko aholkatuz.

Proposatutakoa moldatu eta egokitu egin behar da herriaren beharretara. Abiapuntua jartzen du EBPNk. Plan zuzentzailea dela dio HPSk. Dena den, nahiz eta helburuak eta neurriak herriaren ezaugarrien arabera proposatu, ez du aholkatzen horiek guztiak aurrera eramateko zein metodologia edo pauso jarraitu behar diren. Hori herrietako teknikari edo zinegotzien esku uzten du EBPNk.

4.3. BEAH: DESKRIBAPENA

Egitasmoaren helburu nagusia herrietako gizarte eragileek beren erakundeetan euskararen garapen osoa erdiestea da. Euskararen normalizazioaren aldeko konpromiso prozesu bat bideratu nahi herrietako gizarte eragileen eskutik. Prozesu horretan tokian tokiko udalaren bidelagun izatea dute xede.

Egitasmo hori garatzeko hiru eredu proposatzen ditu Kontseiluak:

- **Plan Estrategikodun eredia:** herrietan enpresa, saltoki eta era guztietako entitateen eskutik, eta tokian tokiko udalarekin batera, euskararen normalizazioaren aldeko

konpromiso prozesua bideratzen da herri mailako Plan Estrategikoa diseinatuz. Horretarako jarraipen batzorde bat osatu behar da, sektore bakoitzak bere plan estrategikoa garatu behar du eta ondoren Bai Euskarari Ziurtagiriaren sustapena egiten hasi behar da.

- **Plan Estrategikorik gabeko eredia:** herrietan enpresa, saltoki eta era guztietako entitateen eskutik euskararen normalizazioaren aldeko konpromiso prozesua bideratzen da. Eredua honetan ez da plan estrategikorik diseinatzen. Hala ere plan horrek ahalbidetzen duen gogoetari eusteko *gogoeta saioa* proposatzen da eta jarraipen batzordeak adostuko luke ze sektore eta entitateetan jarri martxan Bai Euskarari Ziurtagiria.

- **Bai Euskarari Akordioa Zuzenean eredia:** herrietan enpresa, saltoki eta era guztietako entitateen eskutik euskararen normalizazioaren aldeko konpromiso prozesua bideratzen da, baina zuzenean Bai Euskarari Ziurtagiriaren sustapena martxan jarrita.

Bai Euskarari Ziurtagiria martxan jartzeko prozesu hau proposatzen du Kontseiluak:

1. Eragile bakoitzak elkarte euskalduntzeko hartuko dituen konpromisoak zehaztu.
2. Konpromisoak betetzeko plana diseinatu.
3. Bai Euskarari Ziurtagiria eskuratu.
4. Elkarrekin hartutako konpromisoak garatu.

Beraz, konpromisoetan oinarritutako planak egitea proposatzen du funtsean Kontseiluak. Herritarren eta eragileen konpromisoa lantzea ezinbestekoa dela dio horretarako, eta prozesuaren bultzatzaile eta motor nagusia euskalgintza bera izatea proposatzen du lan talde baten bidez.

Prozesuaren ezaugarri nagusiak hauek izan behar dute BEAHren arabera: partaidetza, malgutasuna, osagarritasuna (udalarena, entitateetan eta euskalgintzarena) eta metodologia izatea.

5. ZEGAMA KO EUSKARA PLANA

5.1. ZEGAMA EZAGUTUZ

Zegama Goierriko herria da, 1300 biztanleduna.

Eustateko datuak kontuan hartuta, elebitasun tasa %92,65 da.

Zegaman 2000. urtean hasi ziren euskara zerbitzua antolatzen eta 2006. urtean EBPNn sartu ziren. 2006-2009 Plan Estrategikoa diseinatzeko bidea eman zuen horrek, ondoren ikusiko dugun bezala.

Euskara teknikari plaza atera zuten eta bertako langilea eszedentzian dago 2007az geroztik, urte horretako udal hauteskundeetan alkate izendatu baitzuten. Geroztik Emun Koop.E.ak egiten ditu euskara teknikari lanak eta ni neroni egoten naiz astean behin.

Gaur egun, 2010-2012 Plan Estrategikoa onartuta dago (2010eko martxoko osoko bilkuran) eta hori diseinatzeko lanetan Emunek lagundu du.

5.2. 2006-2009 PLAN ESTRATEGIKOA

Emunek ez zuen Plan Estrategiko honen diseinuan parte hartu, beranduago hasi baikinenez aholkularitza lanetan. Bere eraginpean jardun dugu 2009ra arte.

Plan Estrategiko horren atalak EBPN zaharraren arabekoak ziren, 14 esparrutan banatuta zegoen egitura zeukan, eta esparru guztietan proposatzen zen neurriren bat:

1- EUSKARA ONDORENGOETARATZEA

IRAKASKUNTZA, EUSKALDUNTZE-ALFABETATZEA, FAMILIA

2- EUSKARAREN ERABILERA

ADMINISTRAZIOA (Udala), INFORMAZIOAREN ETA KOMUNIKAZIOAREN TEKNOLOGIA BERRIAK, ENPRESA MUNDUA, AISIA, KIROLA, ERLIJIOA

3- EUSKARAREN ELIKADURA

CORPUS PLANGINTZA ETA EUSKARAREN KALITATEA, KOMUNIKABIDEAK, LIBURUGINTZA, PUBLIZITATEA, KULTURGINTZA

2007. urtea

2007an Emun hasi zenean konturatu ginen oro har herritarrek ez zeukatela plan horren berri eta horri garrantzia eman nahi izan zitzaion urte horretan bertan. Esan daiteke batez ere esparru bakoitzaren diagnostikoa egiten aritu ginela, aurrez aurre eurekin elkartzuz eta eragile bakoitzarekin banan-banan bisitak eta bilerak eginez. Diagnostiko xehe horrekin herritar askorekin harreman zuzena egitea lortu nahi genuen herritarrak planaren berri jasotzen hasteko modua ere bazelako. Eurei galdetu genien euren eguneroko jarduneko eremuan ze hutsune ikusten zituzten, ze indar-gune... eta bereziki esperientzia baliagarria izan zen euskara plana ezagutzera ematen hasteko helburua lortu zelako.

Euskara batzorde bat ere osatuta zegoen gu iristerako, aurreko legegintzalditik zetorren eta herritar ezberdinez zegoen osatuta.

Euskara batzordeak egindako **2007ko balorazioan** hauxe jaso zen, besteak beste:

- Euskararen inguruan biltzen hastea ona da.
- Garrantzitsua da entitate/elkarte/sektore guztiak ordezkaturata egotea euskara batzordean, eta ez daude.
- Herrian ez da askorik nabaritu egindako lana, sektoretako ordezkariet gain jende gutxi konturatu da plan bat badagoela.
- Aldi berean sektore askotako jendearekin egotean kontaktu zuzena egin dugu eurekin, plana dagoela badakite, herrian zabaltzen hasi da.
- Kaleko herritarrarengana iristekotan, euskara eskolek izan duten oihartzunarekin iritsi gara.
- Euskara batzordeko asistentzia eskasa izan da.
- Herritar askok herri eskolak egiten duen lanarekin nahikoa dela uste du euskararen normalizazioan aurrera egiteko.
- Herrian joera handia dago kalean erdaraz egiteko, gazte nahiz heldu, eta asko bikoteetan.
- Euskarari prestigioa eman beharra dago.

Ikusten den bezala, euskara planaren balorazioarekin batera euskararen herriko egoeraren inguruko kezka ateratzen ziren.

2008. urtea

Aurretik egiten ziren ekintzei, urtero egiten ziren haiei alegia, jarraipena eman nahi izan zitzaien 2008an. Bestalde eta esan bezala, 2007an batez ere herriko sektore ezberdinen egoera aztertzen jardun genuenez, 2008an azterketa horren arabera ekintzak egin genituen. Hala ere, 2008an diagnostikoekin jarraitu genuen, 2007an ez baitzigun guztien diagnostikoa egiteko astirik eman. 2008ko kudeaketa plana diseinatzerakoan kontuan izan genituen diagnostikoan jasotakoak, Plan Estrategikoa eta 2007ko balorazioa.

Ekintza horiek aurrera eramateko, euskara plana modu planifikatu batean egitea beharrezkoa zen, helburuak, ekintzak, epeak eta abar ongi zehaztuz.

Laburbilduz eta taula sinple batera ekarriz, hauek izan ziren **2008rako jarritako helburuak**:

ESPARRUAK	2008KO HELBURUAK
Euskara batzordea	EB sendotzea, parte hartzea handituz.
Irakaskuntza	Etorकिन gaia lantzea eta beharizaneia aurre egitea
Merkataritza	Euskaraz funtzionatzeko baliabideak eskaintzea
Enpresa mundua	Euskaraz funtzionatzeko baliabideak eskaintzea
Aisia/kirola/ kultura/ liburugintza	Euskaraz funtzionatzeko baliabideak eskaintzea
Euskalduntze/alfabetatzea	Euskara ikastearen garrantziaz sentsibilizatzea eta euskara ikasteko eta hobetzeko aukerak eskaintzea
Familia transmisioa	Haurrei euskara transmititu beharraz gurasoak jabetu araztea eta horretarako baliabideak eskaintzea
Udaleko euskara plana	AEBEMETetik identifikatutako hutsuneei erantzuna ematea.
Komunikazioa	Herritarrak informatuta mantentzea eta euskara planean beraien parte hartzea bultzatzea.

Helburu horiek gauzatzeko ekintza ezberdinak proposatu zituen euskara batzordeak eta guztiak 2008ko kudeaketa planean jaso genituen. Taulan ikusten den bezala, nahiz eta Zegama EBPNn sartuta egon, esparruak komeni zaizkion bezala banatzen ziren, arlo bati edo beste bati garrantzia eta lehentasun handiagoa emateko asmoarekin.

Urte bukaeran euskara batzordeak **urteko balorazioa** egin zuen eta hau esan zen, modu laburtuan eta besteak beste:

- Euskara batzordean kide gutxi eta asistentzia ere puntanekoa ez. Herriko sektore ezberdinak ez daude ordezkaturik (merkatariak, gazteak, elkarteak...)
- Merkatarietzako ordutegi ereduak herrian isla izan dute, herritarrek aipatzen dute. Merkatariak ere gustura.
- Merkatariekin formazio saio, motibazio saio... formatua lantzeak funtzionatu du.
- Bi urteetan bisitatutako elkarteek (kultur, kirol, aisialdi, gastronomiko...) orokorrean jarduna euskara hutsean egiten dute, idatzizko harremanak ere batez ere euskara

hutsean egiten dira edo asko jota ele bietan, eta behar berezirik ez dute. Lehentasunik ez zaie emango euskara planean.

- Oso harrera ona izan dugu esparruetako eragile ezberdinen aldetik.
- Kanean galdetuz gero behar bada inork ez daki zer den euskara plana, baina astiro goaz eta ongi joateko hori beharrezkoa da.
- Txingurri lana da egiten ari garena, azpiko lanak, beraz denboran luzatuko direnak. Komunikazio ekintzak egiten jarraitzea komeni.
- Jendeak parte hartzeko aukera izan du: EBn, elkarteekin diagnostikoa, merkatariekin saioak... Jendearekin kontaktua izan dugu eta horrek asko balio du.

Bi urte horietan, 2007an eta 2008an, herriko euskararen erabileraren argazki orokorra ateratzeko aukera izan genuen ekintzak egiten hasteaz gain. Esparru guztietan gutxi-asko euskararen erabilera bermatuta dagoela konturatu ginen, eta zertan eragin behar zen edo euskara planak izan behar zuen norabidea zein izan behar zen lehenbiziko zalantzak sortu zitzaizkigun.

2009. urtea

2009an hurrengo urteetarako plan estrategiko berria diseinatu behar genuenez, euskara plana orokorrean planteatzeari ekin genion eta nahiz eta 2006-2009 plan estrategikoa bukatu gabe egon, lehentasunezko esparruak edo eragin esparruak hurrengo urteetan zein izan behar ziren zehazten saiatu ginen. Horrekin aurreratu nahi genuen ea datozen urteetan landu beharreko eremuak eta landu behar ez zirenak zein ziren, ikusita euskara planaren baliabideak eskastera jo zezaketela krisiaren eraginez.

Beraz, 2009an honako esparru hauek aukeratu genituen eta helburu hauek jarri (plan estrategiko berrirako prestatzen joan ginela kontuan hartuz):

GAIAK	2009ko HELBURUAK
Euskara batzordea	-Parte hartzea handitzea (kopurua) -Sektore ezberdinak ordezkaturata egotea
Irakaskuntza	-Harrera planean hizkuntza trataera txertatzea. -Euskararen erabilera haur eta irakasleen artean ez jaitea.
Merkataritza	-Hizkuntza paisaia euskararen presentzia handitzea -Ahozko erabilera handitzea
Euskalduntze/alfabetatzea	-Kurtso berrian taldea sortzea
Familia transmisioa	-Euskararen transmisioaren garrantziaz jabetu araztea
Udaleko euskara plana	-Udal barruko euskararen erabilera handitzea -Herritarrekiko komunikazioan euskararen erabilera handitzea
Komunikazioa	-Euskara plana herritarrengana gerturatzea
Etorkinak	-Herri mailako hausnarketa burutzea eta neurriak erabakitzea
Gazteak	-Gazteen hizkuntza ohiturak aztertzea

2009ko balorazioan hauek aipatu ziren:

- Helburu batzuk handiegiak dira urtebeterako, irakaskuntzako bigarrena adibidez. Helburuak hobeto jarri behar ditugu.
- Etorkinekin euskara ikasteko taldea osatu da, eurekin harreman zuzena daukagu eta irekita daude euskal mundura.
- Merkatariengan motibazio saioek eragin nabarmena izan dute, horrelakoekin jarraitu behar da, dendetan asko egiten baita gaztelaniaz.
- Euskara batzordeko parte hartzeak eskasa izaten jarraitzen du.
- Gazteek helduek baino gehiago egiten dute euskaraz, baina kezka dago nerabe askoren gaztelaniarako joerak agertu direlako. Landu beharreko gaia da.
- Gurasoekin azterketa lana egin da eta hurrekin daudenean beste gurasoekin gaztelaniaz egiteko ohitura handia dagoela ikusi da.

Balorazio horretan ere euskararen egoeraren inguruko aipamenak atera ziren.

5.3. 2010-2012 PLAN ESTRATEGIKOA

5.3.1. Abiapuntua: diagnostikoa eta diseinua

2009ko azaroan Euskara Batzordea aurrera begirako ildoak lantzen hasi zen. Horretarako balorazioa egin zuen lehenbizi eta Zegaman bereziki kontuan izan beharreko faktoreak identifikatu zituen:

- Herritarren kontzientziazioa
- Euskara Planeko parte hartzea (parte hartzeko eremu berriak sortuz adibidez)
- Gurasoak / familia (kontzientziazioa bereziki)
- Gazteak (kontzientziazioa bereziki)

Ikus daitekeenez, herritarren erabileran eragiteko kontzientzia eta hausnarketa lantzea izan behar zela estrategia orokorra erabaki zen.

Diagnostikoa

Egoeraren azterketa orokorra egin behar zen hurrengo plan estrategikorako aurre-lanketa egiten hasteko. AMIA tresna erabiliz azterketa sakona egin zen euskara batzordean. Lau urteren ondoren herriko egoera zertan zegoen ikusi nahi zen, hutsuneak non zeuden, eta horietan eragiteko plan estrategiko egoki bat diseinatu nahi zen. Hurrengo orrialdean ikus dezakegu egindako diagnostikoa AMIA taulan bertan.

Gaur egungo Zegamako egoeraren AMIA analisia (2009-11-17):

	Indar-guneak	Ahuluneak
Barne analisia	<ul style="list-style-type: none"> - Udalak euskara plana du martxan - Udalak antolatzen dituen jardueren gehiengoa euskaraz da. - Euskara Batzordeko giroa lanerako ona da. - Herriko esparru gehienekin egon gara, harremana daukagu eta gure erreferentziak dituzte. - Udaletxean ia euskara hutsean funtzionatzen da. - Euskara batzordeko kideak lanerako gogoz daude. - Herri eskola inplikaturata eta sentsibilizatuta dago. 	<ul style="list-style-type: none"> - Euskara Batzordean herriko esparru guztiak ez daude ordezkatuta. - Euskara Batzordearen funtzioak ez dauzkagu argi eta aldi berean norberarenak. - Euskara planaren dedikazioa eta baliabideak jaitsi egingo dira. - Euskara Plana norabidetzeko zailtasunak ditugu. Nora goaz? Zer lortu nahi dugu? - Udalaren hizkuntza politika definitu gabe dago, nahiz eta inplizituki egiten den. - Udaleko zerbitzu eta sail ezberdinen eta euskara zerbitzuaren arteko lankidetzarik ez dago. Euskara beti aparte dago. - Herritarrekin komunikazioa lantzeko zailtasunak daude, euskara plana herriratzeko zailtasunak
	Aukerak	Mehatxuak
Kanpo analisia	<ul style="list-style-type: none"> - Gaztelaniadunak ez diren etorkinek jarrera positiboa dute euskararekiko. - 9 etorkin euskara ikasteko taldean daude. - Herriko euskararen ezagutza %90ekoa da. - Familian orokorrean euskaraz egiten da eta euskara transmititzen da. - Guraso Elkarateak harreman sare handia du eta oso dinamikoa da. - Eskolako irakasleak ere dinamikoak dira eta herriko ekintzetan inplikatzen dira. - Herriko eskaintza kultural ia guztia euskara hutsean izaten da: elkarateek antolatutako ia dena euskara hutsean izaten da, hitzaldiren batzuk izan ezik. - Haur eta gazteek oro har euskaraz egiten dute. - Gurasoen artean kontzientzia handitzen ari dela ikusten dute irakasleek. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gazteen artean gaztelaniaren erabilera handitzen ari dela antzeman dugu. - Etorkinen gehiengoa gaztelaniaduna da. - Herritarren artean merkataritzan gaztelaniaz egiteko joera handia eta jarrera. Eroso egiten da gaztelaniaz. - Herritarrek oro har kontzientzia eskasa dute euskararekiko. - Guraso ezberdinek euren artean plazan edota eskolako sarreran gaztelaniarako joera handia dute. - Euskaraz ez dakien jende berri ugari etorri da herrira eta ez dute beharrik sentitzen euskaraz ikasteko, bertakoek gaztelaniaz egiten dietelako besteak beste.

AMIAren ondorioak

Azterketa horretatik atera ditudan hobetzekoak edo hutsune nagusiak zerrendatuko ditut, baina hauek nire oharrak dira, nire hausnarketa pertsonala egoeraren inguruan, eta ez Euskara Batzordearenak:

- Gazteak gaztelaniarako joera hartzen ari dira, baina eurek ez dute esan hori, ez diegu galdetu, eta euskara batzordeko kideek horretan insistitzen dute. Euskara batzordean ez dago gazterik.
- Etorrinek oro har euskara ikasteko beharra sentitzen dute, udalaren diru laguntza dute eta eskoletan izena ematen dute. Joera nabarmena da bi urtetan. Gaztelaniadunek gutxiago, ez dute halako beharrik sentitzen.
- Herriko dendetan erosketak erdaraz egiteko izugarritzko ohitura dago, merkatariak eurek dute joera baina baita herritarrek ere, nahiz eta ia denak euskaldunak izan eta kalean euskaraz aritu. Merkatariekin egindako sentsibilizazio saioek arrakasta izan dute eta jarraipena ematea komeni da.
- Guraso ezberdinek euren artean gaztelaniaz asko egiten dute umeak inguruan jolasean ari direnean eta zaintza lanetan ari direnean: plazan, eskola sarreran, parkean. Hemen ere gehiago handia euskalduna da.
- Euskara batzordearen funtzioak ez dauzkagu argi, norberak zer egiten duen bertan ez daukagu argi. Zertan ari gara? Zertarako?
- Herritarrek udalaren plan eta asmoak urrun ikusten dituzte, instituzionalak dira, ez dira herriarenak, eta horma horrekin hausteko komunikazio kanalik ez dugu aurkitu. Hein handi batean herritarrek ere ez dute euskara planaren aparteko beharrik ikusten, egiten zaizkien keinuetan ez dute interesez erreakzionatzen.

Euskara Batzordea

Euskara planak zuen edota duen egiturari dagokionez, Euskara Batzordeak bakarrik existitzen du. Urtetik urtera parte hartze eskasaren kontua atera da urteko balorazioetan eta askotan sentsazioa izan dugu ez dakigula zertarako den, zein diren bere funtzioak, ze helburu duen norberak, ze ardura hartzen ditugun... Beraz, euskara batzordearen beraren hausnarketa egin nahi izan genuen, asistentzia eta parte hartze eskasaren arrazoiak identifikatu nahian. Horretarako galdera hauek planteatu genituen:

- Zertarako da euskara batzordea? Zertarako izan beharko luke?

- Zertarako etortzen naiz euskara batzordera? Zein da nire helburua euskara batzordean?

Ariketa baten bidez erantzunak jaso genituen eta hurrengo taula honetako lehen zutabearen irakur ditzakegun ondorioak atera zirenez, bigarren saio batean beste hausnarketa bat egin genuen beste galdera batzuk planteatuz (2. zutabearen), eta horrekin ondorioak hobeto borobildu genituen (3. zutabearen):

ONDORIOAK	HAUSNARKETARAKO	AZKEN ONDORIOAK
<ul style="list-style-type: none"> •Orokorrean ematen dizkiogun helburuak eta funtzioak betetzen ditu •Emaitzak epe oso luzera etortzen dira •Gazte jendea falta da (25 urtetik beherakoak) 	<ul style="list-style-type: none"> •Zertarako erakarri nahi dugu gazte jendea? •Zer egin dezakegu gazte jendea erakartzeko? •Banatzen al ditugu ardurak? •Beste funtziorik eman al diezaiokegu EBri? Aldatu nahi al dugu? 	<ul style="list-style-type: none"> •Jendea erakarri beharrean parte hartzeko eremu berriak sortu daitezke. •Gazteak ez ditugu ekarri nahi, guk joan behar dugu. •Gazteria planarekin koordinazioa beharrezkoa da. •EBk eremu ezberdinen arteko koordinazioa eta jarraipena egin beharko luke
<ul style="list-style-type: none"> •Irakasleen kasuan euren helburu propioa betetzen da. •Orokorrean norberarenak betetzen dira. 	<ul style="list-style-type: none"> •Zer eman dezaket nik Euskara Batzordean? •Zer gehiago eskatzen diot? •Zer egin dezaket nire helburua bete dadin? •Parte hartzen al dugu? •Gure esku dagoen guztia egiten al dugu? 	<ul style="list-style-type: none"> •Ardura asko oso zabalak dira eta ezin ditugu hartu. •Eskolari dagozkion ardurak hartzen dira.

Hausnarketaren ondorio nagusia hau izan zen: euskara planean parte hartzeko ez dagoela Euskara Batzordera etorri beharrik eta ez daukagula tematu beharrik herriko esparru guztiak ordezkaturata egon daitezen. Parte hartzeko beste modu asko daude, merkatariek egiten duten bezala motibazio saioetara etorritz, eta gazteak Euskara Batzordera etortzea ia ezinezkoa izango dela ikusita, beste bide batzuk jorratu behar ditugula ondorioztatu genuen.

Diseinua

Abiapuntu horretatik hurrengo plan estrategikoa diseinatzeari ekin genion. Krisia ate joka izanik eta jakinda euskararen aurrekontuak murrizketa izango zuela datozen urteetan, esparruetako lehentasunak jartzeko ariketa bat egin genuen. Horretarako EBPN berriaren esparruak hartu genituen kontuan baina herrian kezka iturri ziren beste esparru batzuk ere sartuz:

Esparruetan lehentasunak jartzeko ariketa

Egoera: imajinatu muturreko egoera hau, non euskara teknikariak baja hartuko lukeen ia urtebeterako, edo euskararako baliabideak oso eskasak diren krisiaren ondorioz. Zer garatu beharko litzateke derrigor, zer garatu zerbait eta zer ez?

Kolore **berdea** bai, **horia** minimoetan, **gorria** ez.

ESPARRUAK	Berdea, horia ala gorria?
Familia – gurasoak	2 B, 2 H
Euskalduntzea – prestakuntza	2 B, 2 H
Irakaskuntza	2 G, 2 B
Lan mundua (enpresak, merkataritza...)	3 H, 1 B
Aisia/kirola/kulturgintza	3 H, 1 G
Gazteak	4 B
Etorkinak	2 H, 2 B
Komunikazioa	3 H, 1 B
IKTak	3 G, 1 H
Komunikabideak	2 H, 2 G

Bakoitzak bere lehentasunak jarri zituenez, denon artean adostu behar izan genuen eta Euskara Batzordeak azkenean lehentasun hauek ezarri zituen:

- Ezinbestean landu beharrekoak (berdez):

gazteak **familia-gurasoak**

- Minimoetan landu beharrekoak:

euskalduntzea **lan mundua** **etorkinak** **komunikazioa**

- Landu gabe utzi daitezkeenak:

irakaskuntza **aisialdia/kirola** **IKTak** **komunikabideak**

Lehentasunak ezarrita, esparru bakoitzerako ideia zaparrada egin genuen. Nahiz eta esparru batzuei lehentasunik ez eman, zuten interesagatik ideia zaparradan sartzea erabaki genuen. Kasu hori da irakaskuntzarena eta aisialdiarena adibidez, lehentasunezko jo genituen gazteekin eta familia transmisioarekin zerikusia dutelako. Sormen teknikak erabiliz taula batera ekarri genituen ideia guztiak.

Plan Estrategikorako ideien taula:

ESPARRUAK	AURRERA BEGIRA ZER? IDEIA ZAPARRADA
Euskara batzordea	- Eragileak euskara batzordera ekarri beharrean azpi-batzordeak (lan talde puntualak...) sortu eta gu joan eurengana (gazteak, merkataria, guraso elkarte...)
Familia – gurasoak	- Hitzaldiak antolatu - Guraso Elkarte batzordean egon. - Euskara Batzordeko kide bat Guraso Elkarteko juntara joan. - Guraso Elkartearekin elkarlanean antolatu ekintzak. - Kontzientziarioa handitzeko ikastaroak edo saioak antolatu. - Euskaldunak garenok kontzientzia eduki euskaraz egiteko, erraz jotzen baita erdarara.
Euskalduntzea - prestakuntza	- Ikastaroak antolatzen jarraitu. - Diru laguntza handiagoak eman. - Etorkinei erraztasunak eman klaseetarako.
Irakaskuntza	- Ekintza planerako aholkularitza eta baliabideak eman. - Umeei deitzeko hitz positiboan zerrenda atera eta jarrera horrekin hurbildu eurengana. - Notak euskaraz eman guraso guztiei, informea hala ez bada ere. - Udaletxetik emandako materiala aztertu eta proposamen bat edo beste aurrera eraman.
Lan mundua (enpresak, merkataritza..)	- Beste esparru batzuetara zabaldu: tabernak, elkarteak... - Tabernariekin merkatariekin egindakoa egiten hasi. - Merkatariei ohiturak aldatzeko baliabideak eman (erdaratik euskarara pasa daitezen) - Jarraitu sentsibilizazio eta motibazio lanetan. - Lehenengo hitza euskaraz eman
Aisia/kirola/ kultur gintza	- Kultur eta kirol taldeen presentzia batzordean. - Kultur taldeekin bilera batzordetik aparte. - Gazteentzako diren jarduerak euskaraz direla ziurtatu.
Gazteak	- Haur, nerabe eta gazteen sustapen sistemaren barnean koordinazio bilerak egin. - Koadrila bakoitzeko lider linguistikoekin gazteen euskararen diagnostikoa egin eta zer nahi luketen galdetu. - Gazteen azpi-batzordea osatu eta euren beharrak eta proposamenak entzun.
Etorkinak	- Mintzalagunerako jendearen interesa ikusi (zegamar euskaldunekin) - Euskara ikastera animatu. - Gaztelaniadunak gonbidatu bereziki eta elkarren arteko komunikazioa bultzatu. Haien seme-alaben premiak komentatu.

Komunikazioa	<ul style="list-style-type: none"> - Euskararen eguna antolatu herri mailan, entitate ezberdinek zerbait egin dezaten bultzatu. - Sentsibilizazio lanean insistitu. - Prentsan oharrak atera. - Euskara planari buruzko informazioa paragrafo batean Kultur Agendan jarri. - Pinak edo pegatinak ekintza inportanteetan zabaldu.
---------------------	---

Idea zaparrada horretan ateratako asko ekintzen ideiak ziren, egitasmoenak ere bai eta baita estrategienak ere. Dena txukundu beharra zegoen eta azkenean honelaxe geratu zen Zegamako Euskararen Plan Estrategikoa 2010-2012 epealdirako, jakinda %20ko aurrekontu murrizketa izango genuela hurrengo urteetan:

5.3.2. 2010-2012 Plan Estrategikoa:

EBPN berriaren esparruetara egokitu behar izan genituen Zegamarako berariaz *asmatu* genituen esparruak, eta gazteen atala adibidez, aisialdian sartu behar izan genuen. Horrekin batera, terminologia bera, eta helburuak eta estrategiak formulatzeko modua ere EBPN berrira edo IRATI tresnak proposatzen duenera egokitu genuen. Horrelako txukunketak eginda behin betiko Plan Estrategikoa osatu genuen.

Hauxe da, beraz, Euskara Batzordeak egindako eta 2010eko martxoan Udal Batzarrak onartutako behin betiko Plan Estrategikoa:

Familia Bidezko Transmisioa

Lehentasunezko esparruetako bat da. Gurasoen sentsibilizazioa izango da gakoa esparru honetan, beraz, jarduera gehiena horren inguruan izango da.

HELBURUA:

1. Haur eta gaztetxoek gurasoen euskararen erabilera handitzea etxeko esparruan, eta transmisioa ziurtatzea familia kideen hizkuntza izan dadin.

ESTRATEGIAK

- ✓ Guraso euskaldunen sentsibilizazioan eraginez, familia transmisioan dagoen hutsuneaz ohartarazi hizkuntza ohiturak aldatzearen.
- ✓ Programak eta ekintzak beste eragileekin koordinatuz (Guraso Elkarte eta Ikastetxea).

Aisia

Aisiak batez ere gazteengan duen pisuak esparru honi heltzera eramán gaitu. 2009an gazteen inguruko hausnarketak eginda, zenbait gaztelaniarako joera ikusi ziren eta gazteengan eragitea erabaki da Euskara Batzordean. Esparru hau, beraz, lehentasuna duen beste bat izango da.

HELBURUA:

- 1. Gazteen artean euskararen erabilera handitzea edota mantentzea.**

ESTRATEGIAK

- ✓ Gazteen sentsibilizazioan eraginez eta eskaintza sustatuz.
- ✓ Haur, nerabe eta gazteen sustapen sistemarekin koordinazioa bultzatuz.

Euskalduntze-prestakuntza

Ikusirik aurreko urteetako klaseetan batez ere etorkinak izan direla izena eman dutenak, bereziki eurei zuzentzeko asmoa agertu da Euskara Batzordean.

HELBURUA:

- 1. Euskararen aldeko motibazioa eta euskararen ezagutza handitzea herritarren artean.**

ESTRATEGIAK

- ✓ Herritarrekin eta bereziki etorri berrieekin komunikazioa landuz.
- ✓ Laguntza ekonomikoa eskainiz.

Lan mundua

Komertzioak

Orain arte komertzioetan hizkuntza paisaia areagotzea eta sentsibilizazioan eragitea izan da gure helburua. Hizkuntza paisaiari garrantzia gutxixeago ematea erabaki da eta batez ere komertzioetako langileen motibazioan eragitea.

HELBURUA:**1. Merkataritza eta ostalaritzan euskararen erabilera handitzea****ESTRATEGIAK**

- ✓ Merkatariei euren jarduna euskaratzeko baliabideak eskainiz
- ✓ Merkatarien sentsibilizazioan eraginez

Administrazioa

Esparru honetan gutxi dira dauden eta aurreikusten diren hutsuneak. Bi helburu dira lehentasunezkoak:

- 1. HELBURUA: Zegamako hizkuntza irizpideak definitu eta martxan jartzea.**
- 2. HELBURUA: Lan hizkuntza euskara izatea.**

Bestelakoak

- Urtean urteko komunikazio ekintzak egin, herritarrei Euskara Planaren berri emateko.
- Euskara Batzordearen bilerak egin, Euskara Plana kudeatzeko.
- Urtean urteko euskararen Kudeaketa Plana egin, Plan Estrategikoa kontuan hartuz.
- Urtean urteko diru laguntzak kudeatu: Gipuzkoako Foru Aldundia eta Eusko Jaurlaritzaren Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza.

Adierazleak: plan estrategikoari bere adierazleak ere jarri genizkion baina ez ditugu hemen aztertuko, ez dutelako aparteko ekarpenik egingo proiektuan.

5.3.3. 2010eko kudeaketa plana:

Plan estrategiko berriaren arabera 2010eko kudeaketa plana ere diseinatu genuen eta horretarako aurreko orrialdeetan ikusi dugun ideia zaparradaren taula erabili genuen. Azken finean plan estrategikoan erabakitako helburuetan eragiteko bidean jarri nahi izan da kudeaketa plana. Hauxe da, motzean, 2010erako definitutako kudeaketa plana:

Esparrua: FAMILIA TRANSMISIOA		
Helburu estrategikoak	Estrategiak	2010eko ekintzak / programak
1. HE Haur eta gaztetxoek gurasoaren erabilera handitzea etxeko esparruan, eta transmisioa ziurtatzea familia kideen hizkuntza izan dadin	1.1. Guraso euskaldunen sentsibilizazioan eraginez, familia transmisioan dagoen hutsuneaz ohartarazi hizkuntza ohiturak aldatzearen.	1.1.1. Gurasoengan eragin euren hizkuntza ohiturak seme-alabengan duen eraginaz jabe daitezten: hausnarketa saioak antolatu Guraso Elkartearekin
	1.2. Programak eta ekintzak beste eragileekin koordinatuz (Guraso Elkartea eta Ikastetxea).	1.2.1. Guraso Elkartearen presentzia Euskara Batzordean ziurtatu. 1.2.2. Guraso elkartean hizkuntza irizpideak landu eta jarraipena egin. 1.2.3. Ikastetxean hizkuntza irizpideak landu eta jarraipena egin.
Esparrua: AISIA		
Helburu estrategikoak	Estrategiak	2010eko ekintzak / programak
1. HE Gazteen artean euskararen erabilera handitzea edota mantentzea	1.1. Gazteen sentsibilizazioan eraginez eta eskaintza sustatuz.	1.1.1. Gazteekin ekintza berritzaileak sustatu: hizkuntza ohituren inguruko diagnostikoa egin eurekin, teknologia berriak erabiliz. 1.1.2. Sentsibilizazioan eragiteko hausnarketa saioak antolatu.
	1.2. Haur, nerabe eta gazteen sustapen sistemarekin koordinazioa bultzatuz.	1.2.1. Gazteria teknikariarekin koordinazio bilerak egin.
Esparrua: EUSKALDUNTZE-PRESTAKUNTZA		
Helburu estrategikoak	Estrategiak	2010eko ekintzak / programak
1. HE Euskararen aldeko motibazioa eta ezagutza handitzea herritarren artean	1.1. Herritarrekin eta bereziki etorri berriekin komunikazioa landuz.	1.1.1. Matrikulazio kanpaina egin bereziki etorri berrii zuzenduta. 1.1.2. Eskolak antolatu.
	1.2. Laguntza ekonomikoa eskainiz.	1.2.1. Euskara ikasteko diru-laguntzak eskaini baldintza batzuk betetzearen truke: klasera joateko edota autoikaskuntza bidez ikasteko. 1.2.2. Diru laguntzak handitzea edota erraztea aztertu.
Esparrua: LAN MUNDUA		
Helburu estrategikoak	Estrategiak	2010eko ekintzak / programak
1. HE Merkataritza eta ostalaritzan euskararen erabilera handitzea	1.1. Merkatariei euren jarduna euskaratzeko baliabideak eskainiz	1.1.1. Euskararen erabilera gehitzera bideratutako saioak antolatu: hizkuntza ohituretan eta sentsibilizazioan eragiteko.
	1.2. Merkatarien sentsibilizazioan eraginez	

Esparrua: ADMINISTRAZIOA		
Helburu Estrategikoak	Estrategiak	2010eko ekintzak / programak
<p>1. HE</p> <p>Zegamako hizkuntza irizpideak definitu eta martxan jartzea</p>	<p>1.1. Aholkularitza teknikoa emanez/jasoz</p>	<p>1.1.1. Hizkuntza irizpideak definitu</p> <p>1.1.2. Hizkuntza irizpideak martxan jarri.</p>
<p>2. HE</p> <p>Lan hizkuntza euskara izatea</p>	<p>2.1. Baliabideak eskainiz</p>	<p>2.1.1. Udaleko erabilera/kudeaketa plana egin IRATI betez.</p>

5.4. ONDORIOAK ETA BALORAZIOA:

Zegamako orain arteko ibilbidea eta Plan Estrategikoa zertan den azalduta, horren guztiaren nire balorazioa egingo dut hemendik aurrera. Balorazio hori hurrengo orrietan dagoen 3. puntuaren baitan egingo dut, analisia faktore edo aldagai zehatz batzuen arabera egin nahi dudalako. Beraz, hurrengo orrialdeetan aldagai horiek zein diren, zer esan nahi duten, zertarako... aipatzeaz gain, Zegamako euskara planaren ibilbidean aldagai hori nola jorratu dugun aztertzen joango naiz.

Aldagai horiek, azken finean, euskara plan bat garatzeko kontuan izan beharreko aldagaiak edo faktoreak izango dira, eta esan bezala horien inguruko adituen (eta arituen) aipuak eta gomendioak landu nahi nituzke. Kontuan izango dut, beti ere, herri txiki euskaldun bateko euskara planaren arrakastarako faktoreak ateratzea dela sakontze egitasmo honen azken helburua, beraz, aldagai bakoitza errealitate konkretu horretara moldatzen joatea da nire asmoa.

Hauek dira, beraz, hurrengo atalean landuko ditudan aldagaiak:

- Politikak, estrategiak eta erakundetzea
- Kudeaketa.
- Egitura eta funtzioak
- Parte hartzea
- Lidergoa eta eredugarritasuna
- Malgutasuna eta osagarritasuna

6. HERRI TXIKI EUSKALDUN BATEKO EUSKARA PLANEAN ERAGITEN DUTEN FAKTOREAK

Esan bezala, euskara plan batean eragiten duten faktoreak herri txiki euskaldun batera ekarriko ditut, kasu honetan Zegamako euskara planera, eta aurreko atalean azaldutako Zegamako ibilbidea baloratuz joango naiz aldagai bakoitzean sakontzeko ahalegina eginez.

6.1. POLITIKAK, ESTRATEGIAK ETA ERAKUNDETZEA

6.1.1. Zer da hizkuntza politika?

Autore ezberdinen definizioak ekartzea interesgarria da atal hau lantzeko:

- Hizkuntza politika hizkuntza bati (edo gehiagori) buruzko misioa implementatzeko intentzio deklarazio bat da (Emenanjo, E.Nolue, 2002)
- Politika bat hipotesi baten modukoa da. Errealitatean “jarri” eta ondorioak ikusi behar dira. Ez da bide ziur bat. Norabide bat da baina eztabaidagarria da eta aurreikusi gabeko emaitzak izan ditzake (Bastardas, 2004)
- Hizkuntzen erabileraren inguruko ekintza politiko-instituzionala edo ez instituzionala, kontzienteki egina edo inkontzienteki eragindakoa. Hau da, gizarte konkretu batean hizkuntza baten presentzia aldatzera zuzendutako politika (Mollà, Toni, 2002)
- Hizkuntza politika hizkuntza plangintza eman ahal izateko eskenatoki moduko bat da (Mari Jose Azurmendi, HIZNET)
- Hizkuntza plangintzak beti hizkuntza politika bat izatea dakar, baina ez alderantziz (Mollà, Toni, 2002). Horrek esan nahi du hizkuntza plangintza egon dadin politika bat egon behar dela, baina politika egonda ere batzuetan ez dela plangintzarik egoten.

Definizio horiek ikusita, funtsean, hauxe da esaten dutena: **hizkuntza politika erakunde bateko hizkuntzei buruzko norabideek (helburuek) eta jarraibideek (arauek) osatzen dutela.**

Hizkuntzaren erabilerari buruz hartzen diren erabakiekin lotuta dago hizkuntza politika. Hizkuntza bat baino gehiagoren presentzia dagoenean, nahi eta nahi ez hizkuntza politika bat ageri zaigu. Beraz, hizkuntza aniztasuneko lekuetan BETI hizkuntza politika bat dago,

idatzita egon ala ez. Baliteke hizkuntza politika inplizitua (ez idatzia) eta esplizitua (idatzia) bat ez etortzea. Horrelakoetan, arau idatziak baino ohiturak izan ohi du indar handiagoa.

Aipatu behar da politika zuzenean **boterea**rekin harremanetan dagoela. Politika udalean boterea dutenek erabakitzen dute eta zenbait kasutan arau bihurtu. Hizkuntza politika **esplizitua** izatekotan, botere instituzionalak emana behar du izan, baina bestelako botere taldeak ere egon daitezke. Talde horien eraginez botere instituzionalak erakundearen hizkuntza politika aldatu egin dezake.

Udaletako Euskara Teknikarien Sareak, UETSek, 1994an esan zuenez (Iñaki Arrutik HIZNETeko ikasgaira ekarri du) udalaren hizkuntza politika udalaren politika orokorraren atal bat da. Herriak hautatutako kargudunen egitekoa administrazioa den neurrian, euskararen erabilpenaren normalkuntzak eskatzen dituen betebeharrei erantzuteko egitura egokitzea, bitartekoz hornitzea eta hizkuntza plangintzaren bidea markatzea da.

Hizkuntza politika prozesu gisa

Hizkuntza politika dinamikoa da, aldakorra. Gu euskara planetan ari gara, eta euskara planen helburua hizkuntza politika hori (esplizitua eta inplizitua) euskararen ahalik eta aldekoena bihurtzea da. Horretarako ematen diren urratsek prozesua osatuko dute.

1. Hasierako hizkuntza politika

Udaleko kulturaren barruan hizkuntza praktika batzuk daude. Gehienetan, hizkuntza praktika hori ohitura bihurtzen da. Horixe izaten da, hain zuzen ere, udalak duen hizkuntza politika eta normalean ez da esplizitua izaten.

2. Kontzientzia hartu

Sarritan ez gara kontziente arau edo ohitura batzuk ditugula, eta halako batean udalean eman daitekeen hizkuntza gatazka baten ondorioz hizkuntza ohitura batzuek euskarak duen desoreka egoeraz kontziente egin arazten dituzte bertakoak. Une honetan zerbait aldatu behar dela kontzientzia hartzen dugu eta sarri askotan euskara planaren hasiera ekarriko du.

3. Hizkuntza politika definitu

Hurrengo pausua hizkuntza politika definitu eta ezartzea da. Aurrez aipatu bezala, politika hau inplizitua edo esplizitua izan daiteke, botere instituzionaletik edo ez instituzionaletik bultzatua.

Politika ereduak

Orokorrean hiru politika eredu egon daitezke:

ERREPRESIBOA		TOLERANTEA	PROMOZIOZKOA	
Zapaldu	Zaildu	Egiten utzi	Erraztu	Bultzatu

Denetariko ereduak dauzkagu Euskal Herrian, baina euskarak bizi duen desoreka gainditzeko promoziozko hizkuntza politika ezarri beharko litzateke udalean, euskarari bideak erraztuz eta bultzatuz.

Hizkuntza politika horrek helburu nagusia izango du: hizkuntza arloan interbenitzaerakoan noraino iritsi nahi dugun, ze leku eman nahi diogun etorkizunean hizkuntza bakoitzari.

Hizkuntza politikaren helburu nagusia lortzeko helburu zehatzagoak jarri beharko ditugu, arauak definitu eta hori guztia gauzatzeko egitura bat martxan jarri.

6.1.2. Estrategiak

Iñaki Arrutik esaten digu: XXI. mendea jauzi kualitatibo batekin abiatu da: herriz herri plan estrategikoak egin behar dira euskararen egoera indarberritzeko. Sakontze egitasmoaren hasieran irakurri ahal zain dugun bezala HPSk badu berea (EBPN) eta Kontseiluak ere bai berea (BEAPE). Biak baloratzen ez gara hasiko, funtsezko ideia batean ados baitaude: plan estrategikoak egin behar dira euskararen normalizazioan eragiteko.

Zer da estrategia bat ordea? Definizioz estrategiak bide bat markatzen duela esan dezakegu, helburu edo helmuga batzuetara iristeko ze bide erabili behar dugun. Azken finean **NOLA galderari erantzungo lioke estrategia batek**, eta euskara planaren kasuan euskararen normalizazioa lortzeko jartzen ditugun helburuetara nola iritsi nahi dugun esango ligukete.

Txepetxen teoriak dioenez hiru arlotan eragin behar da hizkuntza baten biziberritzea lortzeko: ezagutzan, erabileran eta motibazioan. Arrutik beste hitz batzuk erabiliz azaltzen digu bere Hizneteko ikasgaiari: jakin, erabili eta nahi.

Hiru arlo horiek bere horretan estrategiak ere izan daitezke. Nola lortu hizkuntza baten biziberritzea? Ezagutzan eraginez, erabileran eraginez eta motibazioan eraginez. Baina estrategia xeheagoak beharko ditugu arlo bakoitzean, estrategiak maila horretan utziz gero oso zabalak baitira eta bide bat baino gehiago izan baititzakegu horien baitan.

EBPNk, adibidez, hiru helburu estrategiko planteatzen ditu txosten honen hasieran ikusi dugunez: ondorengoetaratzea, erabiltzea eta elikatzea. Ondoren 10 eragin esparru

proposatzen ditu, eta esparru bakoitzerako helburu sorta proposatzen du. Helburu zehatzago horietara iristeko estrategiak ematen dizkigu ondoren, baina aipatu behar da estrategia horiek helburu eta esparru ezberdinetan errepikatu egiten direla. Esparruak esparru eta helburuak helburu, hauek dira estrategia horiek, zerrenda bakarrera ekarrita:

- Sentsibilizazioa.
- Komunikazioa.
- Ekitaldiak antolatu.
- Laguntza ekonomikoa eskaini.
- Laguntza teknikoa eskaini.
- Eskaintza sortu eta sustatu.
- Euskarriak eskaini.

Badaude zehatzagoak diren beste hiru estrategia gehiago ere baina zerrenda horrekin guztiak jasota daudela esan daiteke. 7 estrategia ezberdin proposatzen ditu beraz, beti ere udalei dagokionez.

Estrategia guztiek dute garrantzia, baina bi bereziki aipatzeak merezi du: komunikazioa eta sentsibilizazioa (edo motibazioa).

Komunikazioa

Iñaki Martinez de Lunak esan zigunez, “argi dago komunitate osoa konbentzitu behar dela, ez komunitatearen zati bat bakarrik”. Horretarako komunikazio edo girotze plan bat behar da. Prentsaurreko batek bakarrik ez du balioko, herria GIROTU egin behar da motibazioa areagotzeko. Sektore baten hizkuntza ohitura ez da berez aldatuko, gizartearen babes zabal bat behar du. Komunikazio eta girotze plan bat antolatzen denean era berean konpromisoak ezartzeko eta ondoren ebaluatzeko balioko digu; ahaztu gabe komunikazio plan horrek euskara planaren helburuekin bat egin behar duela.

Erabileraren normalizazioari dagokionean, taldeka eragin behar dela askotan esaten dugu, baina baita bakarka ere: taldeka konpromisoak hartzea errazagoa da, baina baita hartutako konpromisoak ez betetzea ere. Bakarka konpromiso indartsuagoak har daitezke eta beraz, hartzailak bakarka eta taldeka, bi moduetan kontuan hartzea beharrezkoa da.

Katalanen printzipioaren arabera, hizkuntza portaerak aldatzeko horiek gauzatzen diren harreman sareetan eragin behar da, ohitura berriak talde mailan bideratuz. Beraz,

komunikazio edo girotze planak harreman sareetan eragiteko erabili ditzakegu, norbanakoa eta taldea kontuan hartuta.

Motibazioa

Psikologia motibazionalaren arabera maila indibidualera iritsi behar gara, maila mikrora. Norberak bere burua kokatu behar du hiztun komunitatean, eta bere beldurrak eta kezkek azaleratu. Herri txiki batean horrek garrantzia berezia du, beraz, norbanakoarengan eraginez taldean edo komunitatean eragitea lortzera jo behar dugu.

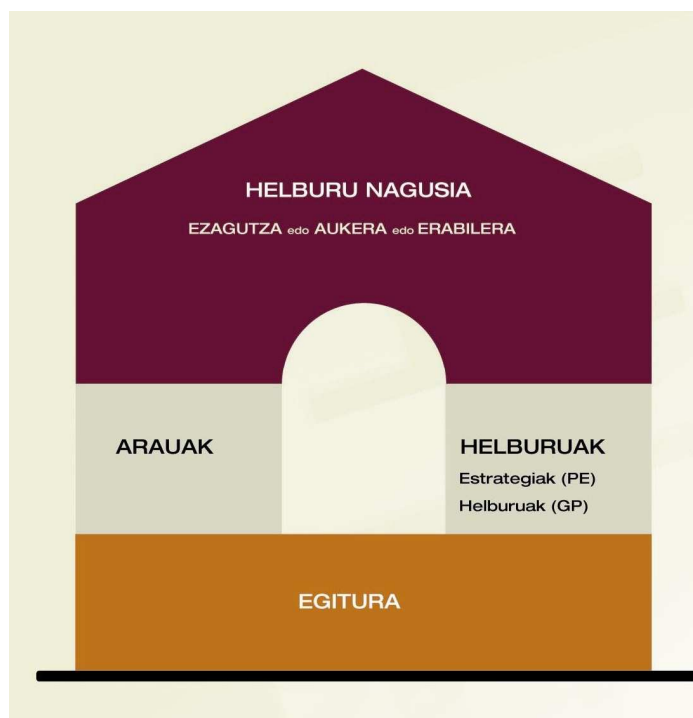
Arrutik Hizneteko bere ikasgaien diogen bezala, nahi izatea da euskara biziberritzeko lehen baldintza. Horregatik euskaraz ez dakitenentzat behar erakargarria izatera iritsi behar du euskarak, behar erakargarri horrek bideratuko baitu ez dakitenek euskara ikastea, baina baita dakitenek hobetzea eta batzuk nahiz besteek erabiltzea ere.

Herriaren borondatea egotea hizkuntzaren normalizaziorako ardatz garrantzitsuetako bat da. Euskararen aldeko pertsona eta gizarteko eragile ahalik eta gehienak euskara sustatzeko ekimenean ahalik eta ondoen jardutea izango da gakoa. Jardun hori jardun politikoaz osatuta egon beharko da beti ere, aurreko orrialdeetan aipatu dugun hizkuntza politikaz eta jardunaz osatuta, eta finean euskararen normalizazioak dauzkan premiak, lehentasunak, egitasmoak, bitartekoak... bideratu beharko ditu.

6.1.3. Erakundetzea

Erakundetzea hitzak lotura zuzena du politikarekin, estrategiekin, prozesuekin, arauekin, egiturarekin... Udalez eta euskara planez ari garenez, ezinbestean udalean euskara planak izan behar duen erakundetze mailaz ari gara hizketan. Plan bat erakundetzeak erakunde horretan planak duen txertatze maila adieraziko digu, zenbateraino daukan erakundeak bere eginda plan hori.

Erakundeak, kasu honetan udalak, plana martxan jartzeko erabakia hartu duenez eta horretarako baliabide batzuk ezarri dituzenez, erakundetze maila minimo bat baduela esan dezakegu. Baina ondoko irudiak adierazten du erakundetzeaz ari garela esateko ze elementu diren kontuan hartu beharrekoak:



Plana erakundetzeko irudiko elementuak definitu eta garatu behar dira. Helburu nagusia definitu behar da beti ere hizkuntza baten normalizaziorako oinarrizko eragin eremuak kontuan izanda (ezagutza, erabilera eta motibazioa). Helburu nagusi horretara iristeko tarteko helburuak eta estrategiak ezartzea beharrezkoa da, plan estrategikoak eta urteko kudeaketa planak definituz. Hori dena aurrera eramateko oinarria egitura bat izango da, egitura horretako partaideek gauzatuko baitute proiektua. Baina beste pilare garrantzitsu bat dago, besteek adinako garrantzia duena baina askotan gehien atzeratzen duguna: arauak ezartzea.

Arauek gainerako atalei markoa jarriko die, bete beharra dagoen marko legal bat, eta arauen bidez lortuko dugu zenbait irizpide, trataera eta jokatzeko modu zehaztea. Arau horiek martxan jarri aurrera pausuak nabarmenagoak izango dira helburu nagusia lortzera bidean, baina horretarako araei jarraipena egitea ezinbestekoa izango da. Jarraipen sistema bat definitu eta martxan jarri beharko dugu, arauak beteko direla ziurtatzeko eta arauetako edozein aldaketa egin behar bada detektatzeko.

Erakunde batek “etxe” horren pilareak, teilatua eta oinarria jarri dituenean erakundetze maila bat badagoela esango digu. Plana martxan jartzeaz gain atal horiek garatu baldin baditu euskara planak aurrera egiteko segurtasun handiagoa izango du.

6.1.4. Hizkuntza politika, estrategiak eta erakundetzea Zegaman

Zegaman ez dago hizkuntza politika espliziturik. Ez behintzat paragrafo batean idatzita dagoenik. Baina badago euskara plana martxan, plangintzak egiten dira eta badago ordenantza bat. Hizkuntza politika orok izan beharreko helburuak eta arauak badaude beraz, eta guztiek hizkuntza politika markatzen dute.

Emun Zegaman aholkularitzan hasi zenean dagoeneko ordenantza idatzita zegoen eta onartuta ere bai. Eguneratzeko eskatu ziguten eta 2008an plenotik pasatuta onartuta geratu zen. Beste zenbait herrietako ordenantzak eredu hartuta eguneratu zen, baina bazegoen faktore garrantzitsu pare bat: Eusko Jaurlaritzaren euskararen 82ko legea eta Azpeitiko ordenantza baliogabetzearen afera. Azpeitiko kontuak ikusita ordenantza erabat 82ko legeari atxiki nahi izan zitzaion eta artikulua batzuk besterik gabe ezabatu egin genituen.

Ezabatutako artikulua horiek herriko zenbait jarduera euskara hutsean izatea arautu nahi zuten, baina 82ko legeari atxikitzen bagintzaizkion artikulua horiek ez ziratekeen legezkoak izango. Azpeitiko afera moduko batean sartzeko arriskua ikusi zen, eta dagoeneko berez euskara hutsean egiten zirenez jarduera horiek, arautu gabe uztea erabaki zen. Euskara hutsean egiten zirenak ele bietan izan behar zirela arautzea Udalak ez zuen nahi, atzera pausua izango baitzen euskararen normalizazio prozesuan.

Beraz, arautzen dituen atalak 82ko legearen pean daude, elebitasun orekatuaren diskurtso horren pean, baina beste jarduera asko arautu gabe geratu da. Horrela jokatzek politikak bat egitea esan nahi du, jarduera batzuk euskara hutsean egitearen hautua egin dagoelako, nahiz eta ordenantzak beste atal batzuk elebitasunean arautu.

Hauek dira Zegamako euskararen ordenantzak arautzen dituen atalak:

ORDENANTZAK DIOENA	
SARRERA	- Ordenantzaren helburua: gure udalerriko eremu guztietan, zegamar guztiek euskara erabiltzeko daukaten eskubidea sustatzea eta bermatzea
XEDAPEN OROKORRAK	- Euskararen ofizialtasuna: Euskara da Zegamako udal-barrutiko eta bere erakunde publiko guztietako berezko hizkuntza - Udal-zerbitzuetako lan-hizkuntza: 17. artikulua arabera, berriz, izendatuko ditu atalak elebidunak edo euskarazkoak - Nomenklaturak eta toponimoak: Zegamako udalerriko toponimo eta nomenklaturen jatorrizko izenak euskarazkoak badira, halaxe jarriko dira
UDAL ADMINISTRAZIOKO	- Administrazioko derrigorrezko hizkuntza eskakizunak - Zerbitzu publikoen emakidadunak: Administrazioaren

ERABILERA (BARNE ERABILERA)	<p>zerbitzuan jarduten duen pertsonala ez denak ematen dituen zerbitzu publiko guztietan udal-administrazioari galdatzen zaizkion hizkuntza-baldintza berberak bermatu behar ditu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Udalaren hizkuntza plangintza: Administrazio-unitate guztiek zerbitzua euskaraz eman ahal izatea eta udal-administrazioaren zerbitzuan jarduten duten langile guztiek lana euskaraz egitea ahalbidetuko da. - Pertsonala izendatzea eta kontratatzea. - Zerbitzu publikoetako pertsonalaren hizkuntza obligazioak: udal-langileak nahiz bestelako pertsonala.
TOKI ERAKUNDEETAN ETA BIZITZA SOZIALEAN ERABILERA	<ul style="list-style-type: none"> - Udalaren menpeko toki erakundeak: Udalari ezargarria zaion erregimen juridiko berbera ezarriko zaie kanpora begirako hizkuntza betekizunei dagokienez - Lankidetz hitzarmena sinatu duten entitate pribatuak: kontsumitzaileak eta erabiltzaileak diren pertsonen hizkuntza-eskubideak bermatu beharko dituzte - Udal hizkuntza paisaia: gutxienez euskaraz errotula daitezela arduratuko da Udala hiritarrei zabaldua dauden udalerriko establezimendu guztiak - Sustapeneko jarduera publiko orokorra: Honen helburua da, hiritar guztiei erraztea, udalerriko berezko hizkuntzan bizi daitezela. Bereziki lehentasuna emango zaio euskararen normalizazioari eta sustapenari, merkataritzako, elkartze, kirol eta kontsumo-jardueretan.
ZEGAMAKO HERRITARRENTZAKO ETA ENTITATE PRIBATUENTZAKO DIRU LAGUNTZAK ETA BETE BEHARREKO HIZKUNTZA IRIZPIDEAK	<ul style="list-style-type: none"> - Unibertsitateetako udako euskarazko ikastaroak - Euskalduntzeko eta euskaraz alfabetatzeko ikastaroak - Kultur, kirol eta aisialdi taldeei diru laguntzak emateko irizpideak - Herrian (Udalak antolatuta edo beste talderen batek antolatuta) antolatzen diren ekintzetan kontuan hartu beharreko hizkuntza-irizpideak - Udal azpiegitura erabiltzeko baldintzak - Merkatarientzako diru laguntzak

2010ean hizkuntza irizpideen lanketa ari dira egiten, ordenantzak arautu ezin dituen zenbait atal arautu ahal izateko eta ordenantzan jaso ez diren beste zenbait arautzeko. Urtero berritu beharko ditu plenoak, baina asmoa da udalak dauzkan zenbait hutsuneri aurre egiteko irizpideak definitzea, jarraipen sistema diseinatzea eta martxan jartzea.

Teoriari helduz, esan dezakegu Zegamako Udalak **promoziozko hizkuntza politika** egiten duela, herrian dauden hizkuntzei ze leku eman nahi dien definituz, hizkuntza plangintzaren bidea markatuz, betebeharrei erantzuteko egitura egokituz eta bitartekoz hornituz.

Erakundetze maila bat badu, beraz, Zegamako Euskara Planak. Erakundetzearen oinarria finkatuta dago, egitura bat alegia. "Etxearen" bi pilareak ere badauzkagu: plan estrategikoa, kudeaketa planak eta arauak. Ipar edo helburu nagusia idaztea faltako litzateke, nahiz eta dagoeneko egiten denak esaten digun zein den. Dena dela, helburu nagusi hori idatzita uztea komeni da eta horrekin batera hizkuntza politika, erabat osatuta uzteko atal hau.

Ondorioak

Nire iritziz nora joan nahi dugun edo euskararentzat ze agertoki nahi dugun idatzita edukitzeak garbiago ikusi araziko digu nora goazen. Helburu nagusia edo iparra formulatu behar dugu eta hizkuntza politika idatzi. Azken plan estrategikoa diseinatzeko AMIA taulan daukagun ahulune bati erantzungo genioke gainera: *Euskara Plana norabidetzeko zailtasunak ditugu. Nora goaz? Zer lortu nahi dugu?*

6.2. KUDEAKETA

6.2.1. Zer da proiektu bat kudeatzea?

Euskara plana proiektu bat den heinean proiektuaren kudeaketaz hitz egin behar dugu kudeaketaz ari garenean. Baina zer da proiektu bat kudeatzea? Teoriak dioenez, proiektu baten kudeaketa ezarri diren baliabideak **PLANIFIKATU**, **ANTOLATU** eta **KONTROLATZEA** da, aurrez finkatu diren helburuetara **epe eta kostu** jakin batzuk gainditu gabe iritsiz, beti ere hasieran zehaztu diren eskakizunak betetzeko.

Proiektuaren kudeaketak pauso hauek bete behar ditu:

- Betebeharrak (eskakizunak) identifikatu.
- Helburu argi eta lorgarriak definitu.
- Epearen, kostuaren eta kalitatearen (irismena) arteko oreka aurkitu.
- Eskakizunak, planak eta ikuspegia hainbat interesatuen nahi eta itzaropenetara moldatu.

Beraz, gure euskara planak kudeatzeko lau eginkizun horiek egingo ditugula ziurtatu beharko dugu, kudeaketa egoki bat egiteko.

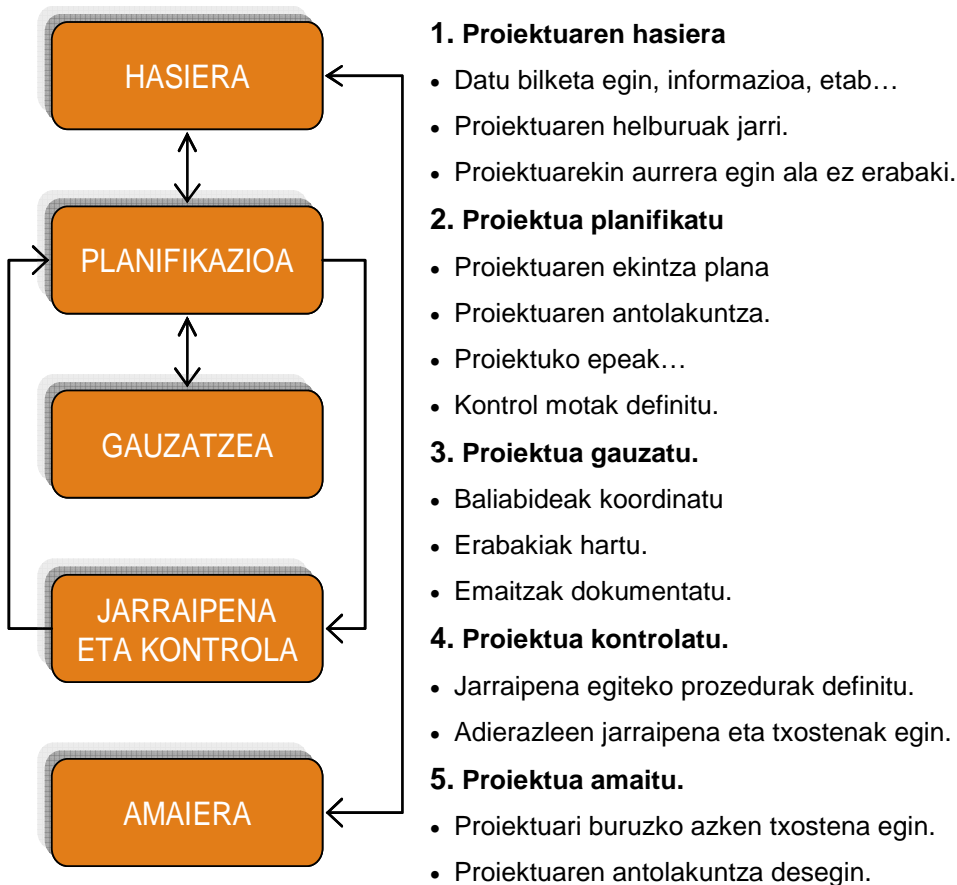
PDCA zikloa

Edozein egitasmo, plan edo proiektu kudeatzeko PDCA zikloa jarraitzea teoria guztien oinarrian dagoela esan daiteke. Siglen esanahia hau da:

- P: Plan (planifikatu)
- D: Do (egin)
- C: Check (jarraipena egin, neurtu)
- A: Act (neurtutakoaren arabera gauzatu, hobetzekoak gauzatu)

Edozein plan, egitasmo edo ekintzatan PDCA single bat aplikatuta oinarrizko kudeaketa on bat egiteko gai gara eta ekimen txikienetarako gomendagarriena da.

Baina UNE 66916 arauak xehatuago ematen dizkigu proiektu bat kudeatzeko pausuak, eta euskara plan batek bere osotasunean duen tamainagatik eta konplexutasunagatik 5 eginkizun nagusi hauek kontuan izatea beharrezkoa da:



UNE arau horren arabera proiektuak hasi eta bukatu egiten dira hasierako helburua lortu denean. Horregatik euskara planak projektuka banatzea izan daiteke aukera bat, adibidez, urteka. Hori da ohikoena, urtekako kudeaketa planak egin eta urte beterako helburuak jartzea, eta helburu hori lortutakoan proiektu, egitasmo edo ekintza hori bukatu.

6.2.2. Erakunde edota zerbitzu baten kudeaketa

Iñaki Arrutik EFQM oinarri hartuta euskara zerbitzuaren kudeaketari buruzko aholkuak ematen ditu bere Hizneteko ikasgaiari. Horiek jasotzea ere interesgarria da, ez delako berdina proiektu baten kudeaketa edo zerbitzu baten kudeaketa. Dena dela, euskara zerbitzua bera proiektu potolo baten gisa kontsidera dezakegu eta zerbitzu horri ere bere helburuak jarri.

Kudeaketa estrategia edo eredu ezberdinak daude edozer dela ere kudeatu beharrezkoa, kasu honetan euskara zerbitzua. EFQMk erabateko kalitatearen aldeko apustua egiten du

kudeaketarako estrategia bat den heinean. *Estrategia horren bidez, Euskara Zerbitzuak bere bezeroen, enplegatuena, udalaren eta gizarte osoaren beharrak eta nahiak asetzen ditu eskura dituen baliabideak erabiliz: pertsonak, materialak, teknologia, lan sistemak eta abar.*

Kudeaketak, beraz, zenbait elementu kudeatzea esan nahi du. EFQMren arabera 9 dira kudeatu beharreko elementu horiek:

1. Lidergoa
2. Pertsonak
3. Politika eta estrategia
4. Aliantzak eta baliabideak
5. Prozesuak
6. Pertsonetikiko emaitzak
7. Bezeroetikiko emaitzak
8. Gizartearekiko emaitzak
9. Funtsezko emaitzak

Bederatzi elementu horiek, gainera, esaldi batean ongi borobiltzen ditu: *Euskara zerbitzuetako erabiltzaileek eta langileak asebeteko badira, eta hizkuntza normalizazioaren ikuspuntutik zerbitzuak udalerrian eragina izango badu, ezinbestekoa da politika eta estrategia, pertsonak, elkarkidetzak eta baliabideak eta prozesuak, emaitzen bikaintasuna lortzera zuzenduko dituen lidergoa bermatzea.*

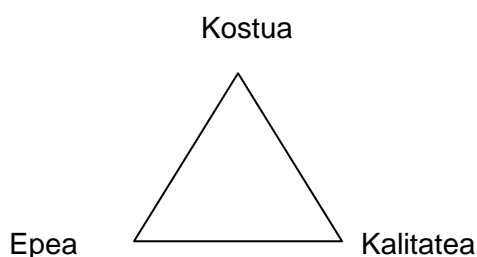
9 elementu horietako asko sakontze egitasmo honetan aztertzen direnez, interesgarriak zaizkigun beste elementu batzuei helduko diet atal honetan.

Baliabideak

Baliabide mota ezberdinak dauzkagu udal batean, Iñaki Arrutiren Hizneteko ikasgaiaren arabera hiru: baliabide politikoak, teknikoak eta ekonomikoak. Baina bada bat besteen gainetik indarra hartzen duena: baliabide ekonomikoak. Krisi garai honetan murrizketak jasan dituzte udaletako aurrekontuek, eta gehienetan euskararen aurrekontuek ere bai.

Baliabide ekonomikoek beste baliabideengan eragin nabarmena dute eta ia dena baldintzatzen dutela esan daiteke. Baliabide materialak mugatzen dituzte, lan erritmoa eta epeak aldatzen dituzte, baliabide pertsonalak ere muga ditzakete...

Baina bestelako galdera bat datorkigu burura baliabideez ari garenean: dauzkagun baliabideen arabera helburuak jarri behar ditugu edo jarrita dauzkagun helburuen arabera baliabideak zein izan behar diren erabaki behar dugu? Lehenbizi komeni da helburuak formulatzea eta ondoren helburu horiek lortzeko ze baliabide beharko genituzkeen erabakitzea. Erabaki ditugun baliabideak posible da ez edukitzea, eta horrek helburuak epeetan atzeratzea ekarriko luke. Aurrez aipatu dugun hirukotea elkar loturik dagoela adierazten digu horrek:



Kostua jaisten bada, epeak luzatu beharko ditugu planaren emaitzen kalitatea berdina izatea nahi badugu. Epeak berdin mantendu nahi baditugu berriz, kalitateak behera egingo du.

Kalitatea ez jaitsi nahi izatea da normalena eta horregatik murrizketen aurrean egokitzapenak eginda batez ere epeetan eragingo dugu, helburu berbera lortzen denbora gehiago beharko baitugu, lan erritmoa gutxituko delako, batez ere murrizketa pertsonalak ere baldin badaude. Baliabide ekonomikoak dena baldintzatzera iritsi daitezkeela kontuan izanda, lehenetsunak ongi jartzea izango da beharrezkoa eta udalean konturatu araztea betiko martxak ezin duela jarraitu euskara planean, eta gauza batzuk behar bada ezingo direla egin.

EFQMk proposatzen dituen 9 elementuei erreparaturaz, baliabide ekonomikoen eragina nabarmenagoa izango da emaitzetan oro har, prozesuetan, estrategietan eta pertsonetan. Izan ere, politikak berdina izaten jarraitu dezake eta lidergoa ere berdin mantendu daiteke. Baina emaitzak, aurrez esan bezala, ez dira berdinak izango edo denboran luzatu egingo dira. Prozesuak aldatu beharko ditugu baliabide gutxiago ditugulako. Estrategiak ere ezberdinak izan beharko dira helburuak lortzera bidean, eta nola ez, pertsonen baliabideak gutxitu daitezke baliabide ekonomikoak oso murrizak baldin badira.

6.2.3. Zegaman zer kudeatzen da eta nola?

Zegaman urteko kudeaketa planaren bidez funtzionatzen dugu. Proiektu izaera hartzen du eta teoriako urratsak ematen ditugu oro har: diagnostikoaren arabera helburuak jartzen

ditugu, urteko planifikazioa egiten da, planifikatutakoa gauzatzen da, kontrolatu, eta urte bukaeran amaitutzat eman.

Baina hori dena egiteak ez du esan nahi ondo egiten denik. Izan ere, kostuaren eta baliabideen arabera urteko helburuak jartzeko ohitura dago, eta helburu nagusi bat edo ipar bat idatzita ez edukitzerakoan ez dakigu ziur lehentasunak ongi markatu ditugun. Plan estrategikoa egiterakoan uneoro kontuan izan dugun faktorea baliabide murrizketa izan da, eta jarritako 3-4 urterako helburuak horren arabekoak dira.

Kalitatea bermatze aldera, egitasmo batzuk ez egitea erabaki da, hein handi batean hasi gabe zeudelako eta erdizka ez delako ezer utzi nahi.

Hori guztia kontuan izanda esan daiteke helburu lorgarriak jarri ditugula, euskara planak beharko lukeen erritmoa eta epeak baliabideen arabera murriztu edo aldatu baititugu.

Kontrolaren atalak gehiago kezkatzen nau. Adierazleak jartzen ditugu baina gero horiek neurtzeko zailtasunak izaten ditugu. Askotan pertzepzioekin jokutzen dugu eta ohitura horiek aldatzea komeni da. Herri txiki bateko baliabideak kontuan izanda adierazleak ondo jartzea eta neurgarriak izatea ezinbestekoa izango da, bestela beti dedikaziorik gabe egoteko arriskua baitugu urte bukaeran.

Ondorioak

Nire ustez oinarrizko kudeaketa egiten da Zegaman, nahiko sistematikoa da eta helburu lorgarriak jartzen dira. Helburu horiek jartzerakoan, ordea, mugak hasieratik jartzen ditugu baliabideen arabera idatziz (hein handi batean helburuak lorgarriak izatea ahalbidetzen du). Dena dela, helburuak zein diren finkatu behar dugu lehenbizi, ze baliabide beharko dugun definitu, ze baliabide dauzkagun errealitatean ikusi, eta horren arabera egokitzapenak egin plan estrategikoko helburuen arabera lehentasunak jarrita.

6.3. EGITURA ETA FUNTZIOAK

Parte hartzearekin erabateko lotura duen atala da hau, baina beste tratamendu eta ikuspegi bat eman nahi izan diot eta horregatik landu dut aparte.

Batez ere Emunen esperientziatik eta praktikatik ateratako ondorioekin osatutako atala da egituraren hau, eta enpresetako euskara planetatik ere jan du pixka bat.

6.3.1. Zer da egitura bat eta ze funtzio ditu?

Hizkuntzaren kudeaketa garatzea ahalbidetuko duten organo, batzorde, pertsona, taldeen... eraketa eta antolamendu modua da egitura. Euskara planean funtzioaren bat betetzen duten pertsona eta talde guztiek osatzen dute egitura.

Funtzioak leku guztietan berberak dira. Euskara Plana garatuz doan neurrian funtzio batzuen premia handitzen joaten da eta premia hori asetzeko egitura aldatzen joaten da.

Euskara Planak behar dituen funtzioak betetzen direnean egiturak funtzionatu egiten duela esaten dugu.

Edozein egiturak honako **funtzio hauek ziurtatu behar ditu**: proposatu, erabaki, komunikatu, exekutatu, ebaluatu. Kontua da, zein egitura eta zein aukera dugun hori guztia ziurtatzeko.

Euskara planean aurreiritzirik gabe jokatu beharra dago, izan ere, edonon eta edonork izan ditzake ideia onak eta ekarpen egokiak egin. Jendearengana heltzen jakin behar dugu, jendea irabazi egin behar dugu jendeari bere egunerokoan ez duen zerbait berria eskainiz, eta hori lortzeko beharrezkoa dugu euskara planarentzako sortutako egitura.

Egituraz baliatuta gaiari buruz hitz egitea lor dezakegu, jendea trebatzea, helburuak gauzatzeko urratsak ematea, motibazioa lantzea eta herritarrek formatu eta eragile bihurtzea. Edonola ere, egiturak malgua izan behar du, behar berrietara egokitzeko gai izango dena.

Egitura ala sarea?

Egituraz ari garenean, euskara plana aurrera eramateko sortu behar dugun egituraz ari gara hizketan, hasi udaletxetik eta herritarrenganaino. Baina egituraz ala sareaz hitz egin behar dugu? Iñaki Martinez de Lunarekin egindako bilera batean hark argi esan zigun: proiektuak **SARE egitura** izan behar du: sektoreak ezin dira independenteak izan, loturak izan behar dituzte beraien artean. Sektoreak banaka lantzen hasten garenean, beraiengan egin beharreko ekintzak dinamika orokorrago baten parte bezala saldu behar dira, osotasun baten barruan (komunitate izaerarekin lotuta).

Herria bera izan behar da zentroa, eragilea, herritarrek eduki behar dute pisua, euskara batzordeak alegia. EBPNn eta BEAHen Jarraipen Batzordea deitzen diote, eta horixe bera egin da orain arte Zegaman ere, euskara batzordea martxan jarri. Esan dezakegu, edozein herritako euskara planaren egitura minimoa horretan oinarritzen dela, planari jarraipena egingo dion herritarrez osatutako organo bat sortzean. Baina goazen ikustera egitura batean ze organo, talde edo norbanako egon daitezkeen:

- Erabaki organoa: planaren inguruko erabakiak hartzeko ahalmena duen organoa, udalen kasuan, Udal Gobernu edo Batzarra.
- Euskara Zerbitzua: herri txiki batean bere horretan euskara zerbitzua ez zaio deitzen. Asko jota euskara teknikaria egongo da eta zerbitzuak eskainiko dituen udala bera izango da.
- Teknikariak: planaren alderdi teknikoak bere gain hartuko dituzten pertsonak.
- Jarraipen Batzordea: planaren jarraipena egingo duen herritar taldea.
- Lan taldeak: planaren arlo ezberdinak lantzeko eta martxan jartzeko herritar taldeak.
- Herri edo gizarte eragileak: planaren arlo ezberdinak lantzeko eta martxan jartzeko herriko pertsonak nahiz elkarteak.

Udal Gobernu, Euskara Zerbitzua eta euskara teknikaria

Udalak martxan jarri duen planez ari garenez hizketan, Udal Gobernuak izaten du erabaki ahalmena. Plana martxan jarri ala ez, urteko aurrekontua, kudeaketa planak, kontratazioak, baliabideak orokorrean... berak erabakiko ditu. Hortik aurrera Udal Gobernuak zinegotziarengan eta taldeengan delegatzen du proiektua, Udal Gobernutik egingo zaion jarraipen sistema zehaztuz. Hala ere, esan behar da, herri txikietan jarraipen batzordeak proposatutakoak normalean aurrera egiten duela Udal Gobernuan.

Zinegotziari dagokionez: bere ardura izango da euskara plana gidatzea euskara teknikaria eta Jarraipen Batzordearen laguntzaz.

Euskara zerbitzuari dagokionez, goian aipatu bezala herri txikietan asko jota euskara teknikaria izango dugu, eta askotan euskara, kultura eta gazteria arloez arduratzen da (edo udal artxiboaz, liburutegiaz edo kirolaz zenbaitzuetan...). Horrek esan nahi du baliabideak herriaren tamainaren arabera aldatzen direla, gehienetan herri txikia, baliabide gutxi. Bai ekonomikoak eta bai pertsonalak. Herri batzuek euskara teknikari lanetarako aholkularitza baten kontratazioa egitea aukeratzen dute kontratazio zuzenerako baliabiderik ez dutelako izaten. Baina biek ala biek euskara zerbitzu baten funtzioa bere horretan ez dutela betetzen esan dezakegu, zerbitzua udalak berak ematen du.

Zuzenean kontratatuta edo aholkularitza bidez, euskara teknikari batek udalean egon behar du, batez ere lan teknikoak egiteko, kudeaketa lanak egiteko eta plana martxan jartzeko. Euskara teknikaririk ez dagoen eta zinegotzia bakarrik dagoen kasuetan oso zaila izaten da jarraikortasun batekin lan egitea, zinegotziaren iraunkortasunak muga bat duelako,

normalean ez delako gai konkretu honetan aditua eta bestelako arlo batzuk ere dinamizatzea eta eramatea tokatuko zaizkiolako.

Jarraipen batzordea

Talderako kide egokiak aukeratuz udalak batzordea osatzen du, batez ere plana gauzatzeko.

Jarraipen batzordeak erabaki ahalmena izan dezake (ematen zaion ahalmenaren arabera) edo Udal Gobernuak erabakia hartzeko iragazki lanak egin ditzake.

Zegamaren kasuan jarraipen batzorde bat badago, euskara batzordea deitzen dioguna. Plana herriarena izateko helburuarekin jarri zen martxan, herria izan dadin zentroa Martinez de Lunak dioen bezala. Azken lau urteetan konturatu gara, ordea, udalak antolatutako bileretan oso jende gutxik parte hartzen duela eta euskara batzordean ere hala gertatu dela. Herriko sektore ezberdin guztiak ordezkaturata egon behar dutela izan dugu beti buruan baina ez dugu lortu. Zergatik? Zerbait gaizki egin dugu?

Kontuan izan behar dugu, alde batetik, gizartea aldatzen ari dela eta gaur egun ez dagoela musu-truk lan egiteko kulturarik. Oraindik gutxiago norberarentzat bakarrik ez den zerbaitetan. Hor daukagu kultur elkarten edo euskara elkarten adibidea, dagoeneko lehengo militantzia eredu ez da antzematen eta lanerako jende eskasia errealitate gordina da. Udalak alderdi hori ezinbestean kontuan hartu beharko du, izan ere, sektore guztietan ez dugu aurkituko norbait, bakarra behar izanda ere, bileretan parte hartzeko prest dagoenik.

Beste alde batetik udala instituzio bat izatearen faktorea ezin dugu ahaztu. Udalak bere planak ditu, udaletik ateratzen dira plan gehienak, eta herritarrak ez ditu hain bere sentitzen. Zegaman eta herri txikietan oro har, ez da ohikoena herritarren eskariz udalak euskara plan bat martxan jartzea. Udalak berak jarri ohi du plana martxan. Beraz, herritarrak berea sentitzen ez duen plan baten bileretara etortzea ez da erraza izango.

Gainera, herri txiki euskaldunetan dena euskaraz egiten dela pentsatzen da, norberak ez duela ardurarik euskararen etorkizunean. Berak euskaraz egiten du, umeei euskara erakutsi die, udalak hein handi batean euskaraz jarduten du eta irakaskuntza euskara hutsez da. Horrekin nahikoa dela pentsatzen da eta euskara planak herrian izan dezakeen helburua eta egitekoa ez dira garbi ikusten.

Beste faktore bat ere garrantzitsua da: batzorde horrek ba al dauka erabakitze ahalmenik? Udaletan normalean plenoak dauka erabakitze ahalmena eta horrek ere eragina izango du jarraipen batzordea martxan jartzerako orduan. Azken finean hauxe da

herritarrak pentsa dezakeena: zertara joan behar dut jarraipen batzordera gero udalak nahi duena egin behar badu?

Beraz, jarraipen batzordearen **helburuak eta funtzioak** ondo zehaztuta uztea ezinbestekoa dela ondoriozta daiteke. Izenak berak dioen bezala, planaren jarraipena egitea izango da funtzio nagusia baina tokian tokiko funtzioak erantsi beharko dizkiogu, eta horren arabera parte hartzea zehaztu.

Zegamako esperientziak erakutsi digu sektore guztiak ezin ditugula ordezkatu, aipatu berri ditugun zailtasunekin topo egin dugu behin eta berriro, beraz, herri txiki batean oso zaila ikusten dut ahalik eta jarraipen batzorde jendetsuena edo sektore guztietako ordezkari osatutakoa martxan jartzea.

Hau da jarraipen batzorderako proposatzen dudana **minimoa, herri txiki baterako:**

Osaera
<ul style="list-style-type: none"> - Zinegotzia. - Euskara teknikaria (balego). - Herriko elkarte edota aisialdi taldeetan dabilen bat (gutxienez): aisialdi ohiturak eta herriko ekimenak ezagutzen dituelako, eta harremana duelako herritar askorekin. - Herri eskolako irakasle bat (gutxienez): gurasoengana iristeko bide naturalak dituztelako. - Euskalgintzako ordezkari bat (balego): euskalgintzaren ekimenekin osagarritasuna, koordinazioa eta elkar eragina bultzatzeko.
Funtzioak
<ul style="list-style-type: none"> - Euskara planaren norabidea aztertu eta proposamenak egitea. - Proposamenak Udal Gobernura bideratzea: kudeaketa plana, plan estrategikoa, ekintzak, erabaki proposamenak... - Beregain hartutako ardurak banatzea eta betetzea - Urteko kudeaketa plana zehaztea eta jarraipena egitea. - Informazioa ematea eta jasotzea.

- Herriko esparru ezberdinen arteko koordinazioa eta komunikazioa bermatzea.
- Euskara planari buruzko komunikazioa ziurtatzea
- Euskara planaren ebaluazioa egin eta ekintza zuzentzaileak proposatzea

Ardurak banatzeari dagokionez aipamen berezi bat egitea merezi du. Parte hartzearen atalean aipatuko baldin badugu ere, beste ideia bat azpimarratu nahi nuke: herri horretako inizatibarako kulturak garrantzia handia dauka ardurak hartzerako garaian. Zegaman ez dago aparteko herri mugimendurik, eragile gehienak elkarre gastronomiko-kulturalak dira eta urteroko zenbait ekintza eurek antolatzen badituzte ere, udala da ekintza kulturalak antolatzen dituenak. Eta jarraipen batzordean asko nabaritzen da ardurak ez hartzeko joera hori. “Udalak antolatutako gauzak berak egin behar ditu, badauzka horretarako baliabideak (euskara teknikaria kasu honetan) eta bere lana da”. Kultura hori aldatzea oso zaila da eta euskaratik bakarrik eraginda zailagoa. Beraz, pixkanaka ardurak banatzearen ohitura hartzen joan beharko dugu baliabide gutxirekin gauza asko egin nahi baditugu.

Lan taldeak

Iñaki Martinez de Lunak aipatzen zigun sarea osatzeko bidea izan daiteke lan taldeak sortzea. Aurreko puntuan aipatutako zailtasunak hemen ere kontuan izan beharko ditugu, lan taldeen osaketak bileretan parte hartzea eskatuko baitu.

Martinez de Lunaren arabera lan talde txikiak sortzeko beharra dago (sektore bakoitzerako bat agian; lehenetsietarako bai behintzat), helburu konkretuak planteatuta. Beti jo behar da eremu konkretura, errealitatera: jendeari hori erakutsi behar omen zaio, bestela indarrak galdu egiten omen dira.

Herriko sektore guztiak hartu behar dira kontuan, ez euskara batzordeak eragin eremu bezala hartu dituenak bakarrik.

Herri txiki batean hasiera eta bukaera data duten lan taldeak sortu behar dira, denbora mugatua eta helburu konkretu bat dutenak. Planaren baitako zenbait egitasmo aurrera eramateko oso baliagarria izango zaigu lan taldea, batez ere arlo konkretu horretako eragileekin elkartuko garelako, protagonismoa euren emango diegulako eta planean parte hartzeko aukera ematen zaielako. Arlo edo sektore horretako jendea inplikatzeke balio du, eta lan taldeak eragileetarako zubi-lana ondo eginez gero inguru horretako herritarrengana plana iritsarazteke balioko digu. Zegaman lanketa batzuk egiteko talde txikiak elkartu izan gara eta oso ongi funtzionatu du: irakasleekin, guraso elkarrekin...

Komunikazio bideak irekitzeko balio dugu aldi berean. Sektore konkretu batengana iritsi nahi badugu lan taldeko kideen bidez egin ahal izango dugu.

Lan taldean garrantzitsua izango da ardurak denon artean banatzea eta egiteko guztiak teknikariak ez hartzea. Jarraipen batzordean ere aipatu dugu ardurak banatu behar direla, baina lan taldean horrek garrantzia berezia hartuko du plana herriarena egiteko bidean.

Garrantzitsua izango da, beraz, hasieratik lan taldeari honako hauek ongi azaltzea:

- Zertarako elkartu garen.
- Noiz arte iraungo duen eta ze maiztasunarekin elkartuko garen.
- Nola funtzionatuko duen: norberaren ardurak zein diren...

Horrekin argi ikusiko dugu egiteko konkretu baterako elkartu garelako eta denoi dagokigun zerbait dela.

Herri eragileak: euskalgintza

Herrian dagoen euskara elkarteak, adibidez, jarraipen batzordean parte hartu behar duela aipatu dugu. Baina euskara planaren egituran tarte berezia izan behar al dute euskalgintzako eragileek? Herri txikietan euskalgintzari dagokionez euskara elkarteak egotea da normalena, egotekotan. Zegamaren kasuan ez dago horrelakorik.

Baina hausnartu beharko genukeena da euskalgintzarekin jarraipen batzordeaz gain koordinaziorako gune bat sortu behar dugun ala ez. Euskalgintzak bere ekimen propioak egingo ditu eta horiek euskara planarekin uztartzen saiatu behar dugu. Batez ere udalak bere babesa eta baliabideak eman behar dizkie, euskara planaren baitako arduretan eta egitekoetan eurek paper berezi bat joko dezaten eskatu, eta norabidea finkatzen elkar lagundu.

Nire iritziz jarraipen batzordean egonda alderdi teknikoak konponduta geratuko lirateke. Baina beharrezkoa ikusten dut aldi berean urtean pare bat bilera egitea udalaren eta euskalgintzaren artean, hausnarketa eta balorazio orokorrak egiteko eta bideko zailtasunak nola gainditu pentsatzeko.

6.3.2. Zegaman zer egin da egiturari dagokionez?

Zegamako euskara planean funtzioaren bat dutenak hauek dira: Udal Gobernuak, zinegotzia, teknikaria, euskara batzordea eta lan taldeak. Denetarik badugu orduan. Gehiegi ez naiz luzatuko hemen, izan ere, aurreko puntuan egituraren parte diren atalak garatzerakoan Zegamako aipamenak eta egoera azaldu baititut.

Euskara Batzordeak (edo jarraipen batzordeak) parte hartzaile minimoa badu. Nahiz eta orain arte jende gehiagok parte hartzea nahi izan dugun, plan estrategikoaren diseinuan euskara batzordearen inguruan egindako hausnarketan ondorioztatu genuen parte hartzeko beste gune batzuk sortu behar zirela, egituraren beste gune batzuk egon behar zutela. Horren haritik etorri da lan taldeen sorrera, adibidez familia transmisioa lantzeko. Bide hori gehiago jorratzea komeni da.

Euskara Batzordearen funtzioak ez ditugu garbi izan eta horregatik 2009an EBren hausnarketa bat egin genuen, txosten honetan aurretik irakurri ahal izan dugun bezala. Funtzioak argitzeko balio izan zuen eta taldearen helburuak hobeto ulertzeko.

Herri eragileei dagokionez hutsune nabarmena dago Zegaman. Ez dago euskararen erabilera handitzeko helbururik duen elkarerik, eta zenbait esparrutara iristeko bere falta nabari da. Udalak, ordea, horrelako elkarte baten premia sorrarazteko ezer gutxi egin dezake, herritik sortu behar baitu. Dena dela, hausnartzeko moduko puntua da.

Ondorioak

Zegamako Euskara Planak behar duen egitura badauka, baina lan taldeen bidea jorratu behar da. 2009an eta 2010ean hasi gara horretan eta bide horretatik inplikazioan eta sentsibilizazioan eragin dezakegu. Euskara Batzordean ardurak gehiago banatzeko ahalegina egin behar da eta EBren funtzioen errepassoa noizbehinka egitea komeni da. Herri eragileen inguruko hausnarketa bideratzea komeni da.

6.4. PARTE HARTZEA

Euskara planetako parte hartzea eta euskara planaren egitura elkarrekin doazen bi faktore dira, baina bakoitza bere aldetik landuko dut, egituraren atalean esanda bezala. Behin baino gehiagotan bataren zein bestearen aipamenak egingo ditut, baina zenbait aspektu lantzeko beharrezkoa ikusi dut aparte aztertzea.

Herrietako euskara planetan hainbat eragilek parte hartu ohi dute. Alde batetik udaleko langileak eta zinegotziak daude eta bestetik, plana garatzeko aholkularitza enpresa. Bi entitate horiek planean parte hartze nabarmena izan behar lukete, ordezkatzan dituzten erakundeengatik eta hartutako konpromiso eta lanengatik. Nolabait esan daiteke “derrigortuta” parte hartu behar dutela.

Horiekin batera herritarrak daude. Batzuk euren kasa parte hartzen dutenak eta beste batzuk berriz, herriko elkarteren baten izenean dabilena. Herritarren parte hartzeari garrantzia handia eman behar zaio, batez ere herritarrek plana bere egin dezaten eta

udalaren plana bakarrik izan ez dadin. Euskara planak geroz eta parte hartzaileagoak, orduan eta emaitza hobekien lortzen direla uste dut, eta esperientziatik ikasitakoa da hori.

Hori horrela, plan estrategikoaren diseinuan eta inplementazioan, hasiera-hasieratik herritarrek ere parte hartzea bultzatzea da egokiena. EBPNk plana udalean definitu ondoren herriratzeko planteamendua egiten du. Hori beste bide bat izan daiteke, baina hasieratik herritarren partehartzea bultzatzeak ez dio inori kalterik edo trabarik egin orain arte, guztiz alderantziz.

Metodologia parte hartzaileak, ordea, baditu bere mugak. Herrietako planetara ekarrita, hauxe da hausnarketa orokorra: herritarrak euren aisialdiko denboratik inplikatzeko dira euskara planean. Udaleko teknikariak euren lan orduetan aritzen dira. Hori horrela, herritarren inplikazioa jaisten joan daitekeela aurreikustea komeni da.

Hona hemen orain arteko esperientziatik abiatuta gomendio orokor batzuk, Emunek jaso dituenak eta sakontze egitasmoan kontuan hartzeko modukoak direnak:

- Euskara batzordetik bestera haria “erraz” galtzen dela dirudi. Horri aurrea hartu eta baliabideak eskaini behar dira hariari jarraitzeko: ekintzak hileka banatuta, urteko memoria, aktak etxera bidali...
- Plana indartzeko lan taldeak sortzen badira, epe motzekoak izan daitezela. Hasi eta bukatu, helburu sinple eta erraz lortzeko jarrita.
- Batzordeak arinak izan daitezela, dinamizazio lanak ongi egin.

Baina gomendioez harago adituek eta han eta hemen bildutako hausnarketek diotena aztertzea komeni da eta horri helduko diot.

6.4.1. Parte hartzearen oinarriak

Zesar Martinezek dioenez, edozein zerbitzu edo dinamika sozial eragin nahi bada eta hartzaileen eta beste batzuen inplikazioa ezinbestekoa bada, beharrezkoa izango da diagnostikoak eta planak hartzaileekin batera definitzea eta adostea. Horrek zer esan nahi du? Pertsonen partehartzea ezinbestekoa dela euskara plan bat diseinatzeko, aurrera eramateko edota kudeatzeko.

Hori abiapuntu bezala hartuta, udalak erabaki beharko du ze parte hartze mota edo politika bultzatuko duen, baina Zesar Martinezen aholkuak jarraitzeak onurak ekar diezazkiguke. Goazen, beraz, Martinezen azalpenetan sakontzea.

Parte hartzaile horiek zein izan beharko lukete herri batean?

Martinezaren arabera honako hauek:

- Politikariak eta arduradun instituzionalak.
- Administrazio langileak eta eragile pribatuak.
- Taldeak, kolektibo sozialak: herritar antolatuak.
- Antolatu gabeko herritarrak: sare sozial informalak.
- Partaidetza prozesuaren dinamizatzailerako teknikoak.

Herri txiki baten kasuan, ordea, zenbait zailtasun agertu daitezke, eta batez ere antolatu gabeko herritarrei dagokienean izango dira. Ez da erraza euskara batzorde batean parte hartzeko prest dagoen norbanako kontzientziadun bat aurkitzea. Herritarrei deialdi orokorra egin ohi zaie udaletxetik batzorde ezberdinetan parte hartzeko eta zuzenean eskatu ezean ez da normalean inor inguratzen. Sare sozial informal hori lotzeko ahaleginetan plan erdia joateko arriskua dago.

Parte hartzea zertarako

Parte hartzaile bat edo beste, axola zaiguna **parte hartze hori zergatik eta zertarako** nahi dugun da. Egia da planari zilegitasuna eta babesa emango diola, batez ere babesa emango dio euskara planari, eta plana herriratzen eta herritarrek bere egiten lagunduko du. Hala ere, kontuz ibili behar da udalak beste helburu batzuetarako erabili dezakeelako, hala nola, itxurazko parte hartze bat bultzatzeko kezarik edo kontrako iritzirik egon ez dadin.

Dena dela, Martinezek erantzun osatuagoa emango digu: planaren irudia eta zilegitasuna handitzeko eta hobetzeko, eraginkortasuna handitzeko, atxikimendua areagotzeko, baina baita **aldaketak eragiteko** ere. Planekin aldaketak eragin nahi ditugu, ohituretan, antolaketa ereduetan, harremanetan... eta batez ere aldaketa horiek eragiteko parte hartzea behar dugu.

Pertsonen atxikimendua (askea?)

Esperientziak erakutsi digu edozein plan eraginkorragoa dela pertsonen atxikimendua askea bada, hau da, plangintzan eta ondorengo inplementazioan parte hartzaile eragilea izateko aukera gehiago daudela plangintza horretara libreki eta borondatez atxikiz gero. Beste hitz batzuekin esanda, epe luzera begira egokiagoa eta iraunkorragoa da jendea libreki inguratzea plangintzak zehazten dituen ekintzetara, jendea ekintza horiek betetzera deitzea edo "behartzea" baino.

Hala ere derrigortasun puntu bat izateak plangintzaren iraupena eta betetze maila bermatu dezake, eta udal langileek edo zinegotziek bete dezakete derrigortasun hori. Herritarren

artean ordezkari bat izendatu beharrak, adibidez elkarteetako ordezkari bat euskara batzorderako izendatu beharrak, derrigortasuna dakar atzetik baita ere, eta taldearen osaketan lagundu dezake.

Derrigortasun horretan kokatu dezakeguna udaleko erabilera plana da. Legez udal langile batzuen parte hartzea derrigorrezkoa da (derrigortasun datak eta hizkuntz eskakizunak dituzten lanpostuetakoak adibidez). Azken plangintzak legeak behartuta ez dauden langileak planean parte hartzera gonbidatzeko aukera ematen du, eta praktikan ikusi dugu askotan azken hauek aurrekoek baino motibazio eta inplikazio maila handiagoa izaten dutela.

Parte hartzerik egokiena borondatezkoa litzatekeela esan arren, praktikan legez edo ez legez behartuta egotea batzuetan onerako da. Parte hartze borondatearen eta derrigorrezkoaren arteko oreka bilatzea izango da gakoa, beti ere norberaren parte hartzearen helburuak eta arrazoiak kontuan hartuz.

Aldi berean pertsonen maila ezberdineko parte-hartzea daukagu. Batzuk bilerara etortzea parte hartzea dela esango dute, beste batzuk bileran ekarpenak egitea, eta beste batzuk ardurak hartuko dituzte. Maila ezberdin guztiak hartu behar ditugu kontuan eta pertsona bakoitzak bilerara etortzeko dauzkan arrazoiak eta helburuak ezagutu beharko ditugu. Horren arabera jokatzeko ezinbestekoa izango da jendea gustura egoteko eta parte hartzeak denboran gehiago irauteko.

Blogak izan daitezke parte hartze maila ezberdinak ikusteko modu bat: batzuk blogean sartu eta irakurri bakarrik egingo dute, beste batzuk albiste bati iruzkinak egingo dizkiote, beste batzuk artikulua bat idatziko dute blogean argitaratzeko, eta beste batzuk blogaren tripa kudeatuko dituzte.

Prozesua ala helburua?

Zesar Martinezek dio prozesua lortu nahi ditugun helburuak baino garrantzitsuagoa izan daitekeela. Planaren biziraupena egon daiteke jokoan prozesu horretan, eta beraz, helburuak. Prozesuko parte hartzea bermatu behar dugu planak irautea nahi badugu.

Helburu eta emaitzei erreparatu egin behar zaie, bai, baina ondo aztertuz zein den horietara hurbiltzeko giltzarria. Zentratuegi baldin bagaude "gure" helburu eta emaitzetan bakarrik geratzeko arriskua dago. Emaitzetan zentratua dagoen kultura baten kideak gara, eta bereziki arlo tekniko-profesionalean emaitza neurgarriak eta ikusgarriak epe zehatz batean lortzean.

Logika eta begirada hori lehenbailehen aldatu behar dugula dio Martinezek, ez datorrelako bat giza portaerak eta dinamika sozialek daukaten logikarekin.

Horretarako hiru alderdi eraikitzen joan behar dugu:

- Errespetua, konfiantza eta hartu-eman modu berriak eraiki: ezadostasunak akordio negoziatuen bilaketaren bitartez bideratzea.
- Diagnostiko adostuak, hizkuntza/diskurtso berriak eraiki: analisi sintomatikoan edo koiunturapekoan geratu gabe, hausnarketa estrukturalagoa egitea.
- Erabaki multilateralak eta ez unilateralak: denok barneratzea (bereziki orain arte unilateralki erabakitzen zutenak) guztiontzat hobea eta garrantzitsuagoa dela erabaki adostua izatea erabakiaren edukia bera baino.

Eztabaidarako puntuak dira horiek, eta hainbat aldeko faktore eta zailtasun ikusten dizkiodanak. Herri txiki batean kokaturik gaudenez, pertsonen alderdi emozionalari etengabe erreparatu beharra dakar errespetua eta konfiantza eraiki nahi izateak; herri txikia izanik eta denok ezagunak izanda, arrazoi pertsonalak tartean sartzeko arriskua baitago.

Egin beharrekoak jende ezberdinen artean partekatzea beti da aberasgarri, eta zenbat eta parte hartze anitzagoa orduan eta plan aberatsagoa izango da. Aberastasun hori eraginkor bihurtzen asmatzean dago gakoa. Horrekin esan nahi dudana da adostasunera iristea zailagoa izango dela eta prozesua moteldu dezakeela. Baina egia da behin adostasuna lortuz gero denon garaipena dela, denon plana dela eta denok prest egongo garela plana aurrera eramateko. Sentsibilitate ezberdineko jendearen atxikimendua handituko luke. Horretarako, ezinbestekoa izango da teknikaria akordio zabala errazten duen dinamizatzaile hurbila eta malgua izatea.

Eragileen arteko harremana

Eragileen arteko harremana hobetzeko gakoak eskaini dizkigu beste behin ere Martinezek.

Esaten du giro eta teknika egokiak erabili behar direla akordioak errazteko eta hurbiltasun emozionalak (aurre-disposizioak) errazteko: debatitzeko moduak, entzuteko moduak, akordioak sortzeko metodoak, momentu informalak eta ludikoak sortu (afektiboki beroagoak)...

Bestalde, gaitasun komunikatiboak, negoziatzaileak eta erlazionalak lantzeak eragina daukala esaten du: entzumen aktiboa eta enpatikoa izan behar dugu, aurre-iritziak malgotu eta alderdi emozionalean zentratu.

Parte hartzea plangintzaren fase desberdinetan

1. Parte hartzea plangintza aurrera ateratzeko erabakia hartzeko unean.

Erabakia udal agintariak hartzen dute batzuetan aho batez; beste batzuetan erabateko adostasunik gabe eta besteetan herriko eragileak bultzatuta. Parte hartze mota hau ez dut aztertu.

2. Parte hartzea planaren prestaketan, diagnostikoan eta diseinuan.

Faserik garrantzitsuena hau dela esango nuke. Martinezekin bat eginez, diagnostikoa eta diseinua hartzaileekin batera adostu behar dugu. Normalizazioarekiko motibazioa sustatzeko, garrantzitsua da diseinuan gero inplementazioan parte hartuko duten taldeek eta elkarteek ahalik eta erabakitze mailarik handiena izatea.

3. Parte hartzea plangintzaren inplementazioan eta ebaluazioan.

Aurrez aipatutako gomendio eta jarraibideak batez ere inplementazio garaian hartu beharko ditugu kontuan, baina diagnostikotik parte hartzeari garrantzia emanez hasteak inplementazioko parte hartzearen arrakasta baldintzatu dezake, beraz, hasiera-hasieratik kontuan izan beharko dugu.

Ondorioz esan dezakegu, fase guztietan parte hartze handia badago emaitzak eraginkorragoak izaten direla eta aldaketa gauzatzeko baldintzak badauzkagula.

Parte hartzea handiagoa izateko teknikak

Udalekineko zenbait galderari erantzunez, Martinezek teknika batzuk eskaintzen ditu bileretako parte hartzea bermatzeko eta gustagarri egiteko:

- Taldeko kideen artean ardurak banatu. Behin baino gehiagotan gertatu zaigu ardura eta lan zama gehiena teknikariak bere gain hartzea eta nahi gabeko ondorio bezala lan dinamikak berekiko erabateko dependentsia edukitzea, ezinbestekoak bihurtzea.

Ardurak banatuta eta aldez aurretik lanak prestatuta ekarri beharrak beste batzuei protagonismo eta zentralitate handiagoa ematea dakar. Pertsona horrek beste ardura eta garrantzia bat emango dio bilera horri. Horren parte inplikatu sentituko da.

- Bilerak hobeto egiten ikasi eta irudimen gehixeago ipini behar zaie. Sueltoago ibili, naturalago, bat-batekotasunari tarte gehiago utzi, umoreari tarte handiagoa eskaini, sorpresaren bat prestatu...

- Bilera guztietan estilo eta dinamika berdinak ez errepikatu.
- Noizbehinka planen bat egin: afari bat, kafe bat, irteera bat...

6.4.2. Planaren hartzaileak

Ez da berdina planaren parte hartzailea edo planaren hartzailea. Hartzaileak planaren helburuen arabera zehaztu beharko ditugu eta gizarteko sektore zehatz bat, giza talde bat, komunitate bat, herria oro har edo norbanako bat izan daiteke.

Edozein ekintzatan edo planetan lehenbiziko lana hartzailea edo **xede taldea ondo ezagutzea** da: nolakoak diren eta zer nolako iritzia duten.

Xede-taldea hainbat ezaugarriren arabera bereiz dezakegu: soziodemografikoak, sozioekonomikoak, soziopolitikoak, psikologikoak... Eta euskara planaren kasuan, gainera, bestelako ezaugarri hauek ere hartu behar ditugu kontuan:

- **Ezagutza:** euskara dakiten edo ez dakiten
- **Motibazioa:** hartzaileak euskararen inguruan eraikitzen diren diskurtsoen arabera identifikatu.

Ekintzaren bat edo planen bat komunikatzerako orduan oinarrizko ideia hau eduki behar dugu gogoan: hartzailearen tokian jarri behar dugu BETI.

Zer den garrantzitsua berarentzat, nola zabaldu mezua ondo ulertu dezan, zertan eragingo dion mezuek, une egokia aukeratu dugun, hizkera egokia zein den... hori guztia pentsatu behar dugu zerbait egiten hasi aurretik, sarritan ez baita gauza bera izaten igorleak esaten edo egiten duena eta hartzaileak ulertzen duena.

6.4.3. Zegaman zer egin da parte hartzeari dagokionez?

Planaren diagnostikoan eta diseinuan egiturako herritarrek edota kargudunek parte hartu dute, hasiera hasieratik. Inplementazioan eta ebaluazioan ere dihardute. Azken plan estrategikoa da horren adibide. Baina hartzaileek ez dute parte hartu diseinuan. Inplementazioan bai, lan taldeetan adibidez, baina planaren diseinuan ez dute parte hartu.

Esparrukako diagnostikoak egin genituenean hartzaileekin zuzenean egin genituen eta nabarmena izan zen horren eragina: jendea parte hartzeko prest, berarekin zer ikusi zuzena zuen, protagonismoa eman zitzaien... eta plana herriratzen hasi ginen. Komunikazio bide bat ireki genuen.

Baina herritarren eta esparru ezberdinen hizkuntza ohituretan eragin nahi badugu hartzaileek diseinuan parte hartu behar zuten, helburuak jarritz, eta ez dugu egin. Adibide garbia da gazteena: helburuak jarri ditugu sektore horretarako baina ez dugu eurekin egin. Orain diagnostikoa osatzen ari gara eurekin, baina dagoeneko helburuak eta estrategiak definituta dauzkagula.

Orain arte emaitzetan gehiago zentratu gara prozesuan baino, horregatik hartzaileak ahaztu ditugu. Diseinuan parte hartu izan balute seguru asko une honetan beste maila bateko parte hartzeaz ariko ginen hizketan Zegaman, eta plana herriratuago dagoela esango genukeen, eta bere borondatez parte hartzeko prest dagoen jende gehiago aurkituko genukeen.

Baina dagoeneko parte hartzen dutenak zaintzen al ditugu? Errespetuzko harremana daukagu eta errekonozimendua lantzeko ohitura dugu. Noizbehinka kafea hartzera joaten gara bai euskara batzordearekin, merkatariekin, euskara ikasleekin... Eta harreman afektiboa handitzen saiatzen gara. Euren parte hartzeko arrazoiak identifikatzeko saiakera egin da eta horren arabera denen espektatibak bete daitezten saiatu behar da.

Ondorioak

Dagoeneko parte hartzen dutenak kontuan izaten ditugu baina hartzaileak ez hainbeste. Planen eta egitasmoen diseinuetan ez diegu parte hartzea ahalbidetu. Dagoeneko daudenak zaintzen ditugunez, horretan jarraitu eta hartzaileei begirako lanketa egitea komeni da. Horrekin plana herriratzeko bidean pausuak eman ahal izango ditugu eta protagonismoa herritarrek gehiago izatea lortu. Ardurak gehiago banatu behar dira, protagonismoa parte hartzaileek eta hartzaileek gehiago izateko.

6.5. LIDERGOA ETA EREDUGARRITASUNA

6.5.1. Lidergoa zer den definitu nahian

Lidergoa aipatzerakoan euskara planean lidergoa nork izan beharko lukeen eta nolakoa izan beharko litzatekeen esan nahiko nuke. Gai konplexua da eta erlatiboa ere izan daiteke hainbat kasutan, eta horregatik Emuneko materialera jo dut berriro nire subjektibotasunean bakarrik ez geratzeko.

Hala ere Emunen lidergo eredu horretan ez dut geratu nahi, Emunek batez ere euskara teknikariaren eta euskara planaren koordinatzailearen lidergoa landu baititu. Iñaki Arrutik

HIZNETeko bere ikasgaiaren egiten dituen aipu batzuk eta ERALAN proiektukoak ere jaso nahi nituzke.

Emunek dioenez, liderrak (lan) taldeak, proiektuak gidatu behar ditu, horretarako gertukoa izan behar du, eredugarria, motibatzailea, komunikatzeko joera izango du eta errekonozimendua erakutsiko du. Horiek dira pertsona baten lidergoa neurtzeko faktoreak Emunen ustetan, eta horiek neurtuz esan dezakegu pertsona hori eredugarria edota liderra izango den. Hauxe da laburbilduz esaten duena:

- **Taldeak, proiektuak gidatzea.**

Liderrak taldeak (edota proiektuak) gidatzeko gaitasuna izan behar du.

- **Gertukoa izatea.**

Liderrak gertukoa izan behar du. Enpatikoa izan, arazo edo ikuspegi ezberdinak entzun eta kontuan hartu, taldekideak aintzat hartuak sentiarazi...

- **Eredugarria.**

Liderrak, liderra den heinean, taldekideekiko eredugarria izan behar du. Taldeko arauak errespetatu, puntualtasuna zaindu, erantzukizunak bete...

- **Motibatzailea.**

Liderrak motibatzeko gaitasuna izan behar du. Pertsonen helburu eta espektatibak kudeatu...

- **Komunikatzeko joera izatea.**

Komunikazioa ezinbestekoa du liderrak. Badu ezagutza transmititu eta informazioa partekatzeko joerarik? Zer egiten du parte hartzea bultzatzeko?

- **Errekonozimendua erakustea.**

Besteekiko errekonozimendua adierazteak proiektuarekiko atxikimendua handitu dezake. Ondo eginikoak eta hobetu beharrekoak esan, taldekideak errekonozitzeko moduak ezagutu...

Eragileen lidergoari dagokionez, Iñaki Arrutik EFQMk lidergoari buruz esaten duena bere egin du HIZNETeko ikasgaiaren. Irizpide bat izan behar du eragileak liderra izateko: *nola errazten dituzten liderrek udal euskara zerbitzuaren misioa eta bisioa, eta nola garatzen*

dituzten epe luzera arrakasta lortzeko beharrezkoak diren baloreak; guztia zuzenak diren ekintza eta jokabideak mantenduz eta Zerbitzuaren kudeaketa sistema garatu eta indarrean jar dadin pertsonalki inplikatur.

Eralan proiektuari begirutzen badiogu, lidergo eraldatzailearen kontzeptua jasoko dugu. Eralan proiektuan euskara plana onartuta duten lan munduko erakundeetan euskararen erabilera eragiten duten aldagaiak lantzen ari dira eta aldagai horietako bat da lidergoa. Esan bezala, lidergo eraldatzailea aipatzen da eta hau esan nahi du, Bass-en arabera (1985): norberak egitea espero duena baino gehiago egitera motibatzen duen lidergoa da eraldatzailea. Honen ondorioz, taldeetan, erakundeetan eta gizartean aldaketak gertatzen dira, kolektibitate onurak ekarriz. Eralan proiekturako lidergoaren inguruan formazioa jaso zuten bertako parte hartzaileek, eta kudeaketaren eta lidergoaren arteko harremana aipatu zuten. Lidergo iraunkorra kudeaketa egokirik gabe ez da bideragarria; kudeaketa egokia oinarri sendoa da, baina ez da nahikoa. Beraz, lidergoak kudeaketarekin lotura estua duela esan dezakegu. (Ideia hori EFQMk ere esaten du, kudeaketaren atalean jaso dudan bezala).

Liderrak bere portaeraren oinarriak, alderdi dinamikoa eta konfiantza zein diren jakin behar ditu, Juan Jose Arrospide eta Daniel Herrosillaren arabera (Eralango formazio saioaren emaileak):

	Liderraren portaeraren oinarriak	Alderdi dinamikoa	Konfiantza
Kontsiderazio indibiduala:	Enpatia Besteengan interesa	Afektua	Sortu
Estimulazio intelektuala:	Kezka intelektuala: Inkonformista Jomuga etorkizuna Langilea ≠ eskulana	Adimena	Izan
Motibazio inspiratzailea:	Jarrera baikorra Konfiantza adierazi	Ikuspegia/ Bisioa	Eman
Eragin idealizatua:	Koherentzia Konpetentzia	Sinesgarritasuna	Konfiantzazko gisa azaldu

Hitz potoloak esaten dira taulan baina barneko zutabeei erreparatzen badiegu portaera eta ezaugarri zehatzak adierazten dizkigu. Orain arte Emuneko lidergoaren definizioak eta

Arrutik ematen digun EFQMrena ez ditu kontraesaten eta guztiak kontuan hartu beharko dira lidergo egoki bat martxan jarri nahi bada.

Lidergoa pertsonak ala taldeak?

Orain arteko definizioek hein handi batean pertsonaren lidergoak izan beharreko ezaugarriak eman dizkigute. Baina lidergo hori gauzatu behar duena taldea denean ezaugarriak berdinak izan behar al dira? Nire iritziz pertsonaren ezaugarriak taldera eramateko ariketa egin beharko litzateke tokian tokiko euskara planean. Lidergoa taldeak izateak abantailak ekarri ditzake, nahiz eta beharrezkoa ikusten dudan dinamizatzaile bat edo erreferente bat egotea euskara planean.

Talde lider hori modu ezberdinetakoa izan daiteke: udalak sortutako euskara batzordeak edo jarraipen batzordeak izan dezake lidergo hori, edo posible da udalak berak hartu nahi izatea lidergoa, baina badago beste aukera bat eta hori euskalgintzako eragile batek hartzea da. Lidergoa “euskara benetan maite duten horiek” izan behar dute, Zegamako euskara batzordeko kide batek behin esan zuen bezala. Elkarte bat izan daiteke adibidez. Dena dela, udalak nolabaiteko babes ematen du ekimenak egiterako garaian eta segurtasun moduko bat ere bai ekintzak egingo direla ziurtatzeko (baliabideak, laguntza tekniko...). Udalak oro har norbanakoarengan eragiteko zailtasunak dituela ikusita edo elkarte batek duen gaitasuna baino eskasagoa duela ikusita, badirudi bien arteko elkarlanak fruitu egokiak eman ditzakeela, lidergo partekatua erabiliz eta esparruaren arabera lidergoa batek ala besteak hartuz.

Iñaki Markok Hizneteko aurrez aurreko saio batean esan zuena jasotzea interesgarria da: euskara teknikariak bere lidergoa erabili behar du gainerako lidergoak sortzeko. *Gainerako lidergoak* hauei deitzen die: taldea liderra, tokiko liderra eta lider exekutiboa. Lan munduaz ari da, baina udal baterako ere balioko luke. Liderra taldea denean euskara batzordeaz edo herritar talde batez ari gaitzke; tokiko liderra esparru bakoitzeko pertsona bat izan daiteke, erreferentea eta eragilea dena; eta lider exekutiboa udala bera izan daiteke. Hiruki interesgarri horrek adierazten digu plan batean lidergo mota ezberdinak egon daitezkeela eta guztiek lidergo komunitate bat osatzen dutela. Azken finean lidergoaren ikuspegi sistemikoa da Iñaki Markok azaldu nahi diguna, ekologiaren eta sistema baten ikuspegitik lidergoa azaldu.

6.5.2. Eredugarritasuna

Aurreko lerroetan irakurri dugunez liderrak eredu izan behar du, eta eredu izate hori zer izan daitekeen ere irakurri dugu. Baina badago bereziki eredu izatea dagokion eragile bat herrian, hain justu euskara plana martxan jarri duena eta horretarako bitartekoak jarri dituena: udala. Udalari herriaren borondatea gauzatzeko erabakiak hartzea dagokio, baita

euskararen normalizazioari dagokionez ere. Baina erabakiak hartzerakoan eredu izan behar du, berak ere konpromisoak hartuz eta betez.

EBPNren plan estrategiko ereduan administrazioa beste esparru bat bezala dago jasota, baina kontuan izan behar dugu udalak beste esparruen sustatzaile funtzioa hartzen duela eta besteen eredu izan behar duela.

Dena den, euskara batzordeak berak ere lidergoa eraman behar badu eredu izatea komeni da, eta batez ere koherente. Herri txiki batean kontraesan guztiak ikusten dira eta bereziki zaindu beharko da eredugarritasunarena.

Edozein dela ere liderra, taldea edo norbanakoa, eredu izan behar du eta egiten dituen ekintzekiko koherente.

6.5.3. Lidergoari dagokionez Zegaman zer?

Euskara planetan liderra nork izan behar duen etortzen zait lehenbizi burura, eta bigarrenik aipatutako faktore guztiak eta osorik bete behar dituen lider horrek.

Zegaman euskara teknikaria da liderra, faktore horiek hein batean betetzen dituen pertsona bera baita. Baina berak izan behar al du? Ez al dugu esaten herritarrek protagonismoa izan behar dutela? Nire iritziz herri txiki batean zaila da lidergoa euskara teknikaria ez den beste norbaitek izatea. Izatekotan, pertsona bakarra baino gehiago, talde bat edo elkarte bat izatea liderra ikusten dut. Adibidez euskara elkarteak, merkataria, eskola...

Hala ere betiko arazoarekin topo egingo dugu eta hau da: herritarrak euren aisialdiko denboratik ari dira lanean euskara planean, eta lidergoa eramateko behar besteko denborarik ez dutela ikusiko dugu (edo hori da behin eta berriro esaten digutena). Alderdi hori kontuan hartuta taldea izatea liderra errazagoa ikusten dut, eta teknikaria bezalako norbanako bat ahal dela beste plano batean geratu.

Erraztasuna edo eraginkortasuna begiratu behar den, beste kontu bat da. Errazena euskara teknikariak lidergoa izatea da; eraginkorrena herritarrez osatutako talde, elkarte edo erakunde batek izatea. Askotan errazenera jotzen dugu, emaitza batzuk epe motzean ikusi nahi izaten ditugulako, baina pixkanaka lidergoa lantzen joatea izango litzateke egokiena, herritarrez osatutako talde batek lidergoa hartu arte. Aukeren artean euskara batzordea edo elkarte bat leudeke.

Talde horrek aurrez aipatutako kompetentzia guztiak bete behar dituen? Guzti guztiak behar bada ez, baina gehienak hein batean bete beharko lituzke.

Zinegotziaren papera ez dut aipatu, baina zenbait udaletan, eta beti ere hauteskunde interesei erantzunez, gertatzen da zinegotziak lidergoa hartu nahi izatea. Kasu horretan hausnarketa berezia egin beharko da euskara planaren izaeraren inguruan, politikariek puntuak irabazteko den edo benetan euskararen normalizazioa lortu nahi den herrian.

Gatazkatsua izan daiteke lidergoarena, baina herri txiki batean ez dut hainbesteko gatazkarik ikusten gaiari heltzeko. Zailtasunak gehiago, herritarrek lidergoa hartzerakoan adibidez.

Ondorioak

Zegama bezalako herri batean talde batek lidergoa edukitzea izango litzateke eraginkorrena, euskara batzordeak berak edota elkarte batek, lidergo partekatu bat garatuz. Errazena lidergoa teknikariak edukitzea da, baina taldeko lidergoa lantzen joatea komeni da. Talde batek norbanako baten antzerako ezaugarriak bete beharko ditu liderra izateko, eta bereziki zaindu beharko du herritarren aurrean eredu izatea eta koherente izatea.

6.6. MALGUTASUNA ETA OSAGARRITASUNA

6.6.1. Zer diren definituz

Malgutasuna

Sistemek malguak izan behar omen dute, edo hori esaten dute adituek. Enpresa malgua, proiektu malgua, ordutegi malgua... Gaur egun malguki batek baino malgutasun handiagoa duten sistemetan bizitzen geroz eta ohituago gaude. Muga gutxiago eta askatasun handiagoa nahi dugu eremu guztietan.

Euskara planaren malgutasunaz ari garenean kontzeptu berdinez ariko ginateke. Euskara planak osatzen duen sistemaren malgutasunaz. Sistema horren baitan orain arte adierazitako guztia sar dezakegu nahi izatera, parte hartzea, lidergoa, politikak, egitura, kudeaketa... Baina malgutasunak oro har euskara plan bati ekar dakizkiokeen onurak eta kontrako faktoreak ikusiko ditugu.

Planaren alderdi guztietan oro har malgutasun handia izateak aldaketak gauzatzeko erraztasun handiagoa izatea ekarri dezake. Diseinatuta daukagun planean edozein aldaketa egin ahal izateko, egitura edo baliabideetan adibidez malgutasuna izanda errazagoa izango zaigu. Egoera berrietara hobeto egokitzeko aukera izango dugu eta askotan aldaketen aurrean izaten ditugun beldur eta aurreiritziak gutxitzeko balio dezake.

Abantaila nagusia hori litzateke beraz: edozein motatako eta edozein eremutako aldaketa bat gauzatu ahal izateko erraztasuna izatea.

Bestalde **desabantaila** nabarmen bat ere badu: sistema oso malgu bat sortu eta bere kontrola eta aldaketen kontrola ezin modu egoki batean gauzatu. Sistema batek bere mugak ere izan behar ditu malgutasun horrek sistema osoa kolokan jar ez dezan, eta muga horiei jarraipena egitea ezinbestekoa izango da sistemaren funtzionamendu ona bermatzeko. Malgutasunaren maila neurtzen jakitea izango da, beraz, muga eta malgutasunaren arteko oreka bilatzeko gakoa.

Osagarritasuna

Zerekin izan behar du osagarri euskara planak? Norekin eta zerekin koordinatu behar du horretarako? Horrelako mila galdera sortzen zaizkigu osagarritasunaz ari garenean. Zegamako Euskara Batzordean ariketatxo bat planteatu nuen gai honen inguruan hitz egiteko eta gakoa den hitz bat atera zen: **kultura**.

Udal askotan ohituta gaude euskara eta kultura banatuta ikusten, bakoitza bere lana egiten eta kasu batzutan bestea zertan dabilen ia jakin gabe. Demagun Bertsolari Txapelketa Nagusiko final laurdenetako saioa gure herrian egitea proposatzera etorri zaizkigula Bertsozale Elkartekoak, nork hartu behar du horren ardura? Espresio kultural bat da eta beraz kulturak, edo euskaraz da eta beraz euskarak? Horrelako zalantzak udaletan badaude, eta gertatzen dira.

Ezin dugu ahaztu hizkuntza herri baten kulturaren elementuetatik adierazgarriena dela. Lotman adituaren arabera, kultura zeinu sistema bezala ulertu dezakegu, gure bizimodua arautzen duen eta gizaldiz gizaldi transmititzen den informazio multzo gisa hartuta. Informazio arautzaileak daramatzaten zeinuz hitz egiten du: hizkuntza, janzkera, ohiturak, irudiak, eta abar.

Hizkuntzak gainerako kultur osagaien egituratzean eta kultur batasun bat ezartzerakoan duen papera azpimarratu behar da. Janzkeraren adibideak azalduko digu hobeto zer esan nahi den horrekin. Janzkeraren bitartez adierazten eta bereizten diren esanahiak, pertsonok hizkuntzara pasatzen ditugu: "hura baserritarra da gerriko berdea eta abarketak janzen dituelako; beste hura, aldiz, punkia, txamarra beltza eta ile urdina ditu eta"...

Beraz, hizkuntzak kulturaren duen pisua ezin ukatuta, lehenbiziko koordinazio gunea udaleko euskara eta kulturaren sailen artekoa izango da. Bateko eta besteko egitasmoek elkarren osagarri izan behar dute, bataren eta bestearen helburuak bat etorri behar dira koherentzia mantenduz, eta kultur jardueretan hizkuntza eta bere trataera kontuan izan beharko da. Euskara planean arauak sortzen ditugunean kulturarako ere arautu beharko dira, baina

udal barnerako oro har ere bai. Kulturak herrian duen proiektzio mailagatik eta herritarrak parte hartzera ohituta dauden zerbait izateagatik, kulturarekin osagarri izatea ezinbestekoa izango da.

Kulturari garrantzia berezia eman nahi izan diot udalaren barnean, baina udaleko sail guztietan hizkuntza behar da lan egiteko eta herritarrei zerbitzua emateko. Beraz, euskararen erabilera plana udalean martxan izateak gainerako sail guztiekin koordinatu beharra ekarriko du ezinbestean. Dena dela, kontuan izan behar dugu herri euskaldun txiki batean sailak bere horretan ez direla ia existitzen, langile kopurua oso txikia dela eta gainera kasu askotan euskara eta kultura eramaten duen pertsona berdina izaten dela. Horrek lana erraztuko digu.

Beste eremu bat **herri ekimenarena** da. Herri ekimenaren adierazpide bat euskara elkarte bat izango litzateke (edo kultur talde eta elkarteak), eta garrantzitsua da euskara planak herri ekimen horiekin koordinatuz elkarren osagarri den planteamendu bat egitea. Hemen koka daiteke Kontseiluaren Bai Euskarari ekimena ere.

Plana udalak jarri baldin badu martxan ere, planak herriarena izan behar du. Herritarren eta herri ekimenen parte hartzea bermatzeak egitasmo eta ekimen ezberdinak norabide berean jartzen lagundu dezake, denok helburu berdin baterantz martxan jarriz. Batzuen eta besteen ekintzek helburuak lortzeko pausu handiagoak edota gehiago egiteko aukera emango digu. Horretarako koordinazio egoki bat egiteaz gain, adostasuna bilatzeko ahalegin berezia egitea komeni da, planaren diseinuan herri ekimenen parte hartzea bultzatuz eta ardurak eta egitekoak banatuz.

6.6.2. Zegaman zer?

Euskara planaren malgutasunari dagokionez, zaila da esatea Zegamako euskara planak ze malgutasun maila duen. Baliabide eskasiak tarte gutxi uzten du aurreikusi gabeko ekimenak egiteko, baina aldaketa egiteko adina malgutasun badugu. Orain arte urtero egin izan ditugu aldaketak urte erdian edo lehen lauhilekoa bukatutakoan, urte hasierako planteamendua aldatu beharra ikusi dugulako. Beraz, alde horretatik aldaketak egiteko prest dago plana. Hala ere, zenbait muga, epe eta minimo ezartzen dira eta horiek bete behar dira. Normalean udalak jarritakoak izaten dira baina planari euskara batzordeak berak ere jarri izan dizkio. Nahiko orekatua dela esan dezakegu beraz.

Kultur teknikari bat dago euskara teknikariaz gain. Bere ardurak eta egitekoak oso zehaztuta eta finkatuta dauzka eta urtero ia gauza berdinak egiten eta antolatzen ditu. Zenbait ekintzetarako ezinbestean koordinatu behar izan dugu baina oro har ez dugu elkarlanean lanik egiteko joerarik. Herriko festetan edo urteko beste edozein jaietan herritar asko biltzen dela ikusita, horiek aprobeztatzea komunikazio bideak irekitzeko edo

sentsibilizazioan aletxo bat jartzeko beti izango da baliagarri. Euskara planak oraind uena baino proiektio handiagoa izan behar du herrian eta horretarako jende asko elkartzen den ekintza kulturalak erabiltzea bide egokia izan daiteke.

Herri ekimenari dagokionez ez dago euskararen erabilera handitzeko helbururik duen talderik edo elkarterik edo ekimenik. Aurrez beste atal batean ere aipatu dugu hori, beraz, oraingoz ez daukagu elkarren osagarri izateko premiarik. Hala ere gastronomia elkarteak badaude eta horiek ere kultur ekintzak antolatzen dituzte (denek ia-ia dena euskaraz), eta herritarrengana iristeko bide gisa ez dugu sekula erabili.

Ondorioak

Kultur teknikariarekin koordinazio handiagoa bultzatu behar da kultur egitasmoen eta euskara planaren osagarritasunaren abantailak aprobetxatzeko. Aldi berean herriko elkarteak kontuan hartu behar ditugu herritarrek horietan duten parte hartzea handia delako. Beti bilatu beharko dugu mugen eta malgutasunaren arteko oreka.

7. HERRI TXIKI EUSKALDUN BATEKO EUSKARA PLANAREN ARRAKASTARAKO FAKTOREAK

Orain artean txostenean jasotako guztiak emandakoa ikusita, taula batera ekartzeak emaitza hobeto islatzeko balio duela uste dut. Horregatik, eta bide batez txostenaren laburpen moduko bat eginez, honako hauxe izango litzateke finean sakontze egitasmo honen emaitza:

Aldagaiak	Teoriaren arabera kontuan izateko faktoreak	Zegaman zer egiten da?	Funtzionatzen du?	Hobekuntzak edo arrakasta izateko kontuan hartzeak
Hizkuntza politika, estrategiak eta erakundetzea	<ul style="list-style-type: none"> - Hizkuntza politika beti dago: inplizitua edo esplizitua. - Hizkuntza politikak helburuak eta arauak edukitzea esan nahi du, beti ere euskararen aldeko promoziozko politika garatuz. - Estrategiekin osatutako planak behar dira helburu nagusira iristeko eta sentsibilizazioak eta komunikazioak garrantzia berezia dute. - Plana erakundetuta egoteko helburu nagusiak idatzita egon behar du, arauak sortuta, helburuak eta estrategiak idatzita eta guztia kudeatzeko egitura sortuta. 	<p>Ez dago hizkuntza politikarik idatzita eta helburu nagusia ez dago formulatuta.</p> <p>Plan estrategikoak egiten dira, helburuak eta estrategiak definitzen dira, arauak badaude eta gehiago sortuko dira eta egitura bat sortuta dago.</p>	<p>Euskara batzordearen hausnarketa askotan konturatu gara zerbait falta zaigula. Honela dago jasota: Euskara Plana norabidetzeko zailtasunak ditugu. Nora goaz? Zer lortu nahi dugu?</p> <p>Beraz, bere horretan zerbaiten faltan dago, ez du euskara planak bere zentzua bilatu.</p> <p>Herritarrengana ez garela iristen diogu urtero, komunikazioa ez dugula lortzen. Herritarren sentsibilizazioan eraginez lortuko ditugula helburuak idatzi dugu plan estrategikoak, baina hori lortzeko bideak komunikazioarekin lotura zuzena du.</p>	<p>Herri txikia eta euskalduna izanik ere, ipar bat markatuta eduki behar da, helburu nagusia. Hizkuntza politika argia izan behar du udalak eta modu esplizitu batean jaso. Euskara Batzordeko kideek eta oro har lan taldeetakoek eta herritarrek euskara planari dagokion zentzua emateko balioko du, euskara plana zertarako den argi izango dute eta bere baliagarritasunaz jabetzeko balioko du.</p> <p>Herrian gaztelaniak duen prestigioari aurre egiteko euskararen aldeko promoziozko politika eredu hautatu behar da, sentsibilizazioari eta komunikazioari garrantzia berezia emanaz.</p>

Aldagaiak	Teoriaren arabera kontuan izateko faktoreak	Zegaman zer egiten da?	Funtzionatzen du?	Hobekuntzak edo arrakasta izateko kontuan hartzekoak
<p>Kudeaketa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Oinarrrian proiektuen kudeaketa egoki baterako urrats hauek eman behar dira: diagnostikoa egin, helburuak eta adierazleak jarri, planifikazioa egin, proiektua gauzatu, kontrolatu eta amaitu. - Epearen, kostuaren eta kalitatearen arteko oreka egon behar da. - Ezinbestekoa da politika eta estrategia, pertsonak, elkarkidetza eta baliabideak eta prozesuak, emaitzen bikaintasuna lortzera zuzenduko dituen lidergoa bermatzea 	<p>Oinarrizko kudeaketa egiten da. Urteko kudeaketa plana definitzen da, helburuak eta adierazleak jarri, ekintzak definitu eta gauzatu, kontrolatu eta urte bukaeran proiektua bukatu.</p> <p>Helburuak jartzeko, ordea, hasieratik baliabideen mugak ezartzen dira eta ez alderantziz.</p> <p>Proiektua kontrolatzeko baliabide tekniko falta izaten dugu (denbora) eta adierazleei ez zaie behar besteko garrantzirik ematen.</p>	<p>Orain arte orokorrean ongi funtzionatu du. Baliabideen arabera helburuak jartzeak lorgarriagoak izatea ahalbidetu du. Adierazleen neurketa orokorrek (askotan pertzepzioz egina) moldatu gara. Denbora falta izaten da kudeaketa egoki baten arazoa edo aitzakia.</p>	<p>Urteko kudeaketa planean helburuak neurtzeko denbora gehiago aurreikusi behar da, nahiz eta horrek beste zenbait ekintza kolokan jar ditzakeen.</p> <p>Lehenbizi helburuak zein diren finkatu behar dugu, ze baliabide beharko dugun definitu, ze baliabide dauzkagun errealitatean ikusi, eta horren arabera egokitzapenak egin plan estrategikoko helburuen arabera lehentasunak jarrita.</p>

Aldagaiak	Teoriaren arabera kontuan izateko faktoreak	Zegaman zer egiten da?	Funtzionatzen du?	Hobekuntzak edo arrakasta izateko kontuan hartzekoak
Egitura eta funtzioak	<ul style="list-style-type: none"> - Euskara planean funtzioaren bat duen oro egituraren parte da. - Egiturak proposatu, erabaki, komunikatu, exekutatu eta ebaluatu egin behar du. - Egituraren atalak: Udal Gobernua, zinegotzia, teknikariak, euskara batzordea, lan taldeak, herri eragileak. 	Euskara planean egituraren funtzioak banatuta daude eta atal hauek ditu: Udal Gobernua, zinegotzia, teknikaria, euskara batzordea, lan taldea. Herri eragilerik ez dago.	Lan taldea ia jarri genuen martxan lehen aldiz eta emaitzak ematen ari da. Baina ordura arte egiturak ondo funtzionatzeko arazoak izan ditugu, funtzioak ez dakizkigulako edo ahaztu egiten ditugulako batez ere.	Zegamako Euskara Planak behar duen egitura badauka, baina lan taldeen bidea jorratu behar da. 2009an eta 2010ean hasi gara horretan eta bide horretatik inplikazioan eta sentsibilizazioan eragin dezakegu. Euskara Batzordean ardurak gehiago banatzeko ahalegina egin behar da eta EBren funtzioen erreparosoa noizbehinka egitea komeni da. Herri eragileen inguruko hausnarketa bideratzea komeni da
Parte hartzea	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostikoa eta diseinua hartzaileekin batera definitu behar da. - Parte hartzea batez ere aldaketa bat eragiteko da. - Parte hartze borondatea edo derrigorrezkoa egon daiteke. - Jendearen parte hartzearen arazoak ezagutu. - Ez da zentratu behar hainbeste emaitzetan; zentratu gehiago prozesuan. - Alderdi emozionala zaindu behar da. 	Zegamako diagnostiko ezberdinetan hartzaileek parte hartu baldin badute ere, diseinuan ez dute inoiz parte hartu. Dagoeneko parte hartzen dutenak zaintzen dira, harremanak zaintzen dira. Emaitzetan gehiago zentratu gara bidean baino.	Orain arte egindakoak ez du funtzionatu. Diagnostikoak egiten aritu ginenean nabarmen konturatu ginen plana herriratzea lortu genuela eta jendea prest zegoela zerbaitetan parte hartzeko. Ondorengo diseinuetan ordea ez dugu hartzailea kontuan izan eta euskara batzordeko kezka nagusia bihurtu da jendeak ez duela parte hartzen.	Parte hartze borondatearen eta derrigorrezkoaren arteko oreka bilatu behar dugu. Diseinuan hartzaileak parte hartzea ahalbidetu behar da. Dagoeneko parte hartzen dutenak zaintzen jarraitu. Ardurak gehiago banatu behar dira, protagonismoa beste batzuek hartzeko.

Aldagaiak	Teoriaren arabera kontuan izateko faktoreak	Zegaman zer egiten da?	Funtzionatzen du?	Hobekuntzak edo arrakasta izateko kontuan hartzekoak
Lidergoa eta eredugarritasuna	<ul style="list-style-type: none"> - Liderra izateko: gertukoa izan behar da, eredugarria, motibatzailea, komunikatzeko joera izan, errekonozimendua erakutsi, konfiantza izan eta eman, baikorra izan, koherentea eta enpatia erakutsi. - Koherentea izateak garrantzia du. - Talde baten edo norbanako baten lidergoa egon daiteke. Taldearena herrietan eraginkorra. 	Zegaman liderra euskara teknikaria da. Euskara Batzordeak ez du lidergorik, baina erreferentzialtasun minimo bat bai.	Ez du behar bezala funtzionatzen. Herritarrengandik urrun geratzen da teknikaria, udaletxean dago, eta pertsona bakarraren lidergoak ezin du esparru guztietara iritsi.	Euskara Batzordeak edota elkarte baten izan behar du planaren lidergoa, lidergo partekatu bat garatuz. Beti ere taldeak izatea lidergo hori eraginkorragoa izango da herritarrengana iristeko, eta komeni da, herri txikietan batez ere, koherentzia eta eredu izatea asko zaintzea.
Malgutasuna eta osagarritasuna	<ul style="list-style-type: none"> - Malgutasun handiak aldaketetara errazago egokitzeko aukera ematen du. - Planaren muga eskasiak eta malgutasun handiegiak planaren kontrola galdu arazi dezake. - Malgutasunaren eta mugen arteko oreka bilatu behar da. - Euskara planak udaleko sail guztiekin osagarri izan behar du koordinazioa bermatuz, bereziki kulturarekin. - Herri ekimenak antolatzen dituen ekintzekin osagarri izan eta planean denei lekua egin norabide berean. 	<p>Malgutasun nahikoa badugu baina aldi berean muga zehatzak baditugu, baliabideena adibidez.</p> <p>Kulturarekin edo herri ekimenarekin ez dago apenas koordinaziorik. Euskararen erabilera handitzeko helburua duen elkarterik edo ekimenik ez dago herrian.</p>	<p>Malgutasunak orain arte ongi funtzionatu du. Aldaketak egin izan ditugu urte erdian.</p> <p>Kulturarekin ez osagarritzeak eta koordinatzeak ekintzen proiektzio maila jaitsi du.</p> <p>Herriko bestelako elkarteak ez ditugu kontuan hartu eta ekintzen proiektzio mailan horrek ere eragina du.</p>	Kultur teknikariarekin koordinazio handiagoa bultzatu behar da kultur egitasmoen eta euskara planaren osagarritasunaren abantailak aprobetxatzeko. Aldi berean herriko elkarteak kontuan hartu behar ditugu herritarrek horietan duten parte hartzea handia delako. Beti bilatu beharko dugu mugen eta malgutasunaren arteko oreka

8. BUKATZEKO

Sakontze egitasmoaren hasierako planteamendutik une honetan esku arten dugun emaitzara ziur saltoa badela. Hasieran neronek ere ez nekien proiektuak ze emaitza izango zuen, eta egia esan ezusteko onak hartu ditut. Hobetzeko arlo edo alderdi dezente atera dira eta ez nuen usteko hainbeste eta hain potoloak izango zirenik.

Hala ere proiektuaren hasieran jarritako helburuari erreparatzen badiot, ea emaitzak benetan helburu horri erantzuten dion begiratzea komeni da. Hasieran esaten nuen *herri euskaldun txiki batean euskara plan batek arrakasta izan dezan ze faktore izan behar diren kontuan eta zer egin daitekeen aztertzea eta proposatzea* zela helburua. Guztiaren inguruan hausnarketa egin nahi nuen eta ondorio konkretuetara iritsi.

Nire iritziz lortu dut hori egitea. Ze faktore izan behar ditudan kontuan ateratzea lortu dut, hobetzekoak identifikatzea eta Zegamarako ondorio konkretuak ateratzea. Beraz, sakontze egitasmoak bere helburua bete duela esaten ausartuko naiz.

Dударик gabe txosten honetan jasotako emaitza aplikatzeko asmoa dut eta praktikan jarri, ea benetan hobetzekoak diren ikusteko. Izan ere, askotan paperean idatzitakoak besterik gabe konbentzitzen gaitu, paperean idatzitakoa beti ondo dagoela pentsatzen dugu, edo interneten dagoena beti egia dela uste izaten dugu. Horregatik oso garrantzitsua da paperekoa praktikara eramatea, eta nahiz eta Hizneteko sakontze egitasmo hau hemen bukatzen den, proiektuak jarraipena izango du eta egunen batean lan honen osagarri izango da praktika hori. Orduan ikusiko dugu benetan teorian esandakoa praktikan betetzen den eta ze zailtasun izan ditugun martxan jartzeko.

Hori, ordea, Zegaman eta Emunen geratuko da, beraz, etorkizunean zerbait jakin nahi izartera badakizue non gauden.

9. BIBLIOGRAFIA

- Herri txikietako euskara planak eta EBPN, Emun, 2008.
- EBPN txostena, Eusko Jaurlaritza, 2005.
- Hizkuntza normalkuntzarako plangintza orokorra, Aintzane Arrieta, Hiznet 2009.
- Bai Euskarari Akordioa Herrietan, Kontseilua, 2007.
- Zegamako Plan Estrategikoa 2006-2009, Zegamako Udala, 2006.
- Zegamako Plan Estrategikoa 2010-2012, Zegamako Udala, 2009.
- Zegamako urteko kudeaketa planak, Zegamako Udala, 2007, 2008, 2009.
- Euskara planen egitura, Emun, 2008.
- Hiznet 2009-2010: plangintzatze ikasgaiko lan talde baten artikulua.
- Parte hartuz saioa Udalekinen, Zesar Martinez, 2009.
- Lidergoa, Emun, 2009.
- Hizkuntza politika, Emun, 2006.
- Hizkuntza plangintza udalerrri mailan, Iñaki Arruti, HIZNET 2009.
- Eralan proiektua, Soziolinguistika Klusterra, 2008.
- Zegamako Udal Ordenantza, Zegamako Udala, 2008.
- EBPN berriaren zuhaitza, EJ, 2009.
- Proiektuen kudeaketa teoria, Emun, 2009.
- UNE 66916 araua: proiektuen kudeaketa.
- Hizneteko aurrez aurreko saioa, Iñaki Marko, 2010eko maiatza
- Hizkuntza politika eta prozesuak, Emun, 2008.
- Komunikazio planak, Emun, 2007.
- Herri kultura: euskal kultura eta kultura popularrak, Josu Amezaga, 1996