



ENEKUS EREDUA, LAN-MUNDUKO ORGANIZAZIOETAN EUSKARAREN NORMALIZAZIORAKO ERAKETA KUDEATZEKO ERREFERENTZIAZKO EREDUA

J. Inazio Marko Juanikorena

EHUko irakaslea eta Soziolinguistika Klusterreko kidea

Helbide elektronikoa: inazio.marko@ehu.es

Euskal Herrian gaur egun bada lan-alorreko organizazio eta enpresa multzo handi bat, euskara beren eguneroko lanean, irudian eta sistemati- kan integratzeko bidea egiten ari dena, horretarako prozesu planifika- tuak erabiliz. Bide honi ekin zioten aurreneko erakundeak 1990eko hamarkadaren hasieran abiatu ziren, zenbait enpresatako arduradun eta langileen ekimenez, Eusko Jaurlaritzaren laguntza instituzionalarekin, aholkularitzen laguntza teknikoarekin eta gizarte mugimendu eta sindi- katuen bultzadarekin. Haiei jarraiki, gero eta gehiago izan dira geroztik bide horri ekin dioten erakundeak.

Urte guzti hauetan asko aurreratu da erakundeetan hizkuntzaren alda- ketarako interbentzio-programen diseinuen eta metodologiaren alorrean. Erreferente teknikoak sortu dira, plangintzaren metodologiak sakondu dira, formazioa antolatuta da eta materialak argitaratu dira. Baina oraindik ugari dira antzematen diren hutsuneak eta gehiago sakondu beharreko aspek- tuak: filosofikoak, metodologikoak, teknikoak, gizakien eremukoak...

Bada, bereziki eta lan honen egilearen ustez, erakunde mailan nor- malkuntza prozesu bati ekiten zaion unean antzematen den hutsune han- di bat: plangintzaren prozesu teknikorako garatu diren eredu metodo-

gikoez eta zertifikazioetarako garatu diren ebaluazio sistemez harago, **normalkuntzarako eraldaketaren gertaera** bere konplexutasun osoan enfokatzeko eta kudeatzeko pertsonekin, ezagutzarekin, kulturarekin edota antzekoekin zerikusia duten beste hainbat aspektu kontuan hartu eta barnebiduko lituzkeen erreferentziatzko eredu global baten premia antzematen da.

Doktorego-tesirako ikerketa lan honek antzemandako hutsune horri erantzuteko urrats berri bat eman eta ekarpena egin nahi izan du. Kezka eta interes horietatik abiatuta, ikerlanaren lehen xedea kontuan hartu beharreko aspektu horiek zehazki zeintzuk diren identifikatzea izan da. Eta horrek, ikerlanaren norabidea egituratu duen abiapuntuzko galdera gakoa finkatzea ekarri du: *zeintzuk dira organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketara aplikatutako interbentzioaren ingeniariaritzaren batean, eta erreferentziatzko esku-hartze eredu bati begira, kontuan hartu beharreko aspektu edo elementuak?*

Bigarren xedea, berriz, identifikatutako aspektu horiek jasoz, hizkuntza-normalizazioa erakundeetan kudeatzeko *erreferentziatzko eredu* bat osatzea izan da. Ereduek kontzeptualizaziorako ezagutzazko erreferente teorikoak eta aplikaziorako metodologiazko erreferente praktikoak eskainiko dituen modelo sistematizatu osatu nahi izan du.

Xede horiek egituratu dituzte, beraz, ikerlanaren helburu nagusia, organizazioetan normalkuntzarako hizkuntza-aldaketa prozesuak kudeatzeko *erreferentziatzko eredu* bat garatzea jomuga izan duena, eta bere helburu zehatzak, alegia: ereduaren atal gakoak identifikatzea, horien zentzua azaltzea, tresna metodologikoekin hornitzea, oinarritzko erreferentzia teorikoak eskaintzea, ereduaren irakurketa eta egokitzapen berezituak azaltzea, eta gerorako ikergai izan daitezkeenak identifikatzea.

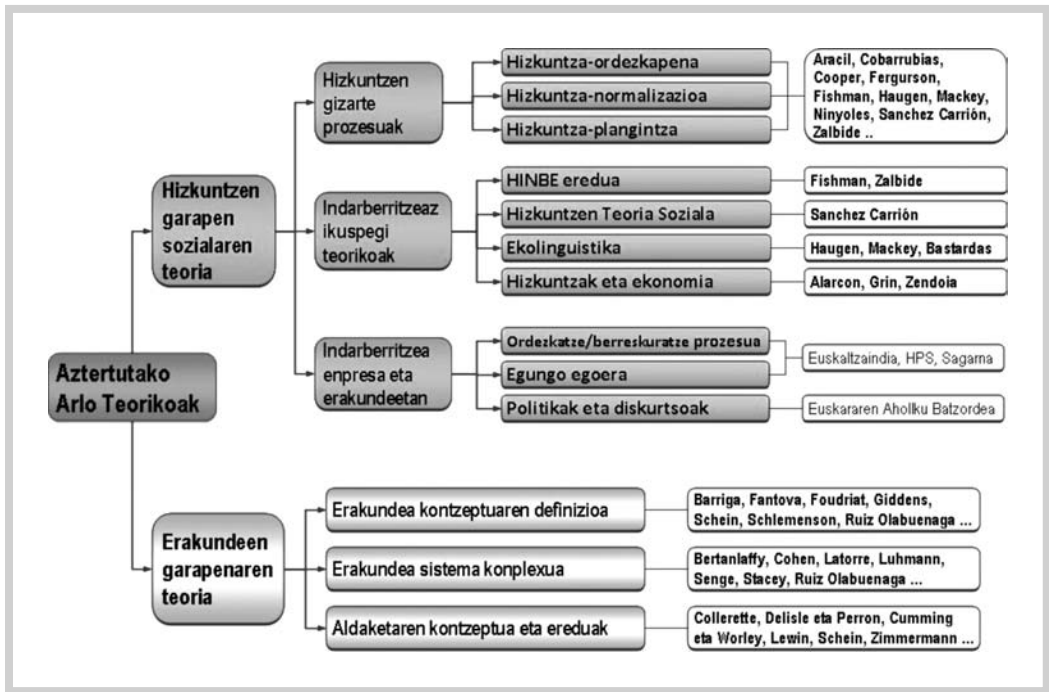
1. IKERGAIAREN KOKAPEN TEORIKO-KONTZEPTUALA

Ikergai honetan *lan-munduko organizazioak* eta *hizkuntza-normalizaziorako eraldaketa* esparruak lotu dira. Zentzu horretan, ikergaiak bi arlo nagusi erlazionatzen ditu: soziolinguistikarekin edota hizkuntzen gizarte garapenekin zerikusia duena, batetik, eta erakundeen garapenarekin zerikusia duena, bestetik.

Horregatik, gaiaren kokapen teoriko-kontzeptuala egiterakoan ere, bi arlo nagusi aztertu dira: 1) Lehenik, hizkuntzen garapen sozialari buruzko hurbilpen teorikoa egin da, hizkuntzen atzeratze eta indarberritze gizarte prozesuak aztertuz, prozesu horiei buruzko zenbait ikuspegi teoriko eskainiz, eta, Euskal Herriko kasuan, enpresaren gizarte-esparruan atzeratze eta indarberritze gizarte prozesu horiek nola garatu diren laburki azalduz. 2) Ondoren, erakundeen garapenari buruzko hurbilpen teorikoa ere egin da, organizazioaren kontzeptua definituz, organizazioa sistema konplexu gisa interpretatuz eta organizazioen baitan aldaketaren esanahia eta ereduak azalduz.

Urte guzti hauetan asko aurreratu da erakundeetan hizkuntzaren aldaketarako interbentzio-programen diseinuen eta metodologiaren alorrean. Baina oraindik ugari dira antzematen diren hutsuneak eta gehiago sakondu beharreko aspektuak: filosofikoak, metodologikoak, teknikoak, gizakien eremukoak...

1. Irudia: Ikergaiaren kokapen teoriko-kontzeptualaren eskema



Hizkuntzen garapen sozialaren teoriarekin lotutako kontzeptuak, ikuspegiak, datuak edota autoreak aztertu nahi izan dira ikergaia bera hizkuntz esku-hartzearen ikuspuntutik soziolinguistikaren esparruan non kokatzen den ulertzeko.

Baina horrekin batera, organizazioek osatzen duten sistema konplexua aztertu eta horrek duen garrantzia azaldu nahi izan da, organizazioak osotasun eta sistema gisa ulertzeko. Normalkuntzarako esku-hartzeetan aldaketak planteatzerakoan hizkuntzaren alorrean ez ezik, organizazioaren sistema konplexuan eragitea planteatzen dela ulertzeko, sisteman eta sistemaren azpi-sistema ezberdinetan (pertsonak, prozesuak, egiturak, hartu-emanak, kultura,...). Alegia, konplexutasunean jarduteak eta konplexua den hori eraldatzeak duen zailtasuna ulertzea.

2. IKERKETAREN METODOLOGIA

Tesi honetan garatu nahi izan dugun ikerketaren asmoa, esperientzia baten berrikuspenean oinarrituta lan-munduko organizazioetan euskararen normalizaziorako eraldaketa-eredu bat jorratzea eta proposatzea izan da. Esku artean, beraz, eraldaketa sortarazteari lotutako helburu praktikoa izan duen ikergaia dugu, *hizkuntza-normalizazioa, eraldaketa, esku-hartze planifikatua, ezagutzaren kudeaketa...* eta antzeko hitz-gakoak barnebil-

tzen dituen. Zentzu horretan, ikerketaren muina esperientzia praktikolari lotzen zaion gizarte-fenomeno gisa uler daiteke. Hori horrela, eta ikerlana fenomeno berau gertatzen den testuinguruan bertan inplikatuaren interpretazioetik aztertu eta eraldaketa sustatzea xede duen gizarte-eskuhartzerako proiektua izanik, ikerketaren perspektiba bi ikuspegi nagusien inguruan ardaztu da:

- Ikuspegi PRAXIOLOGIKOA: praxiarekin lotutako ezagutza garatu nahi izan da, praktikatik abiatuta, hausnarketa sistematikoaren bidez, praktikaren eraldaketarako prozesuetan ondorioak izan dituen. Ikerlaria prozesuaren parte izan da eta inplikatuak aktore aktiboak.
- Ikuspegi KONSTRUKTIBISTA: ikerlariak eta inplikatuak eragileek errealitate horren, esku-hartze prozesuaren eta emaitzen irakurketak egiten dituzte errealitatea interpretatuz eta esku-hartzerako sistemaren konstrukto berriak eraikiz.

Bi ikuspegi horiek jarraituz, gure ikerketaren enfokea, lehen plano batean, paradigma kritikoaren arloan kokatzen da eta datuen bilketarako eta analisirako teknika kualitatibo eta kuantitatiboak aplikatzen dituen ekintza-ikerikuntzaren estrategia metodologikoa jarraitzen du. Bigarren plano batean, berriz, ikerketa paradigma konstruktibistaren arloan kokatzen da eta ekintza-ikerikuntza prozesuaren datuetan eta sistematizazioan funtsatutako analisi kualitatiboaren estrategia metodologikoa jarraitzen du.

Zentzu horretan, ikerketaren diseinua *diseinu gainerakor* edo *emergentea* deritzan ikerketa diseinu motaren ikuspegitik planteatu da, hau da, prozesu metodologiko bat non Erlandson-en eta Harris-en aipua (1993) eginez Ferrerok azaltzen duen moduan «*La característica fundamental del diseño emergente es que el diseño no se establece completamente antes de que empiece el estudio, sino que emerge al tiempo que se recogen los datos, se lleva a cabo el análisis preliminar y pasa a describirse de modo más completo el contexto*» (Ferrero, 2003: 352). Gure tesirako ikerketan ere aztergai sakondu ahala ikerketa prozesuaren detaileak egokitzen joan dira eta prozesua teknika berriekin osatzen joan da, jarraian azalduko dugun azken diseinu metodologikoa taxutu arte.

Burututako ikerketa hiru fasetan garatu da: 1) ekintza burutzearen fasea, 2) ekintza berreraikitzearen fasea, eta 3) ekintza berrietan aplikatzeko eredu formala formulatzearen fasea. Fase horietan zehar, bata bestearen ondoren mailakatutako lau analisi prozesu garatu dira: lehen fasean esku-hartzearen **landa-lana** burutu da, bigarren fasean gauzatutako esperientziaren **sistematizazioa** eta sistematizazioan oinarritutako **kontzeptualizazio teorikoa** burutu dira, eta, hirugarren fasean, kontzeptualizazio teorikoan oinarrituta interbentzio-eredu formal baten diseinurako **modelizazioa** egin da. Analisi prozesu bakoitza egokitutako metodologiarekin garatu da:

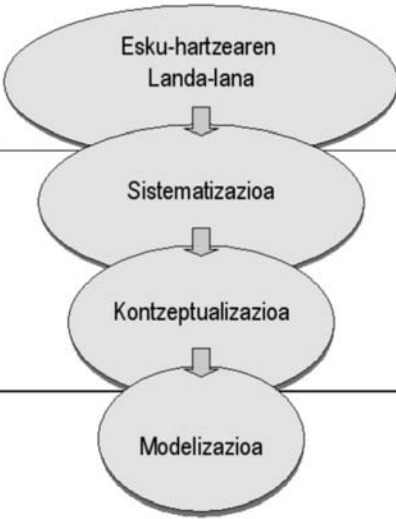
Zeintzuk dira organizazioetan hizkuntza-normalizazioarako eraldaketara aplikatutako interbentzioaren ingeniari bategan, eta erreferentziarako eskuhartze eredu bati begira, kontuan hartu beharreko aspektu edo elementuak?

Bigarren xedea, hizkuntza-normalizazioa erakundeetan kudeatzeko erreferentziarako eredu bat osatzea izan da.

- Esku-hartzearen landa-lana, *ekintza-ikerkuntzaren* eredu metodologikoa aplikatuz burutu da;
- Sistematizazioa, esku-hartze programen *esperientzien sistematizazioa* izeneko metodologia aplikatuz egin da;
- Kontzeptualizazio teorikorako, *Grounded Theory* edo *Funtsatutako Teoriaren* eredu metodologikoa jarraitu da;
- Modelizaziorako, azkenik, *sistemen enfokea* aplikatu da.

Metodologia horietako bakoitza, bestalde, datuak biltzeko eta aztertzeko berezkoak dituen hainbat teknika erabiliz operatibizatu da. Ondorengo irudian agertzen dira burututako ikerketaren prozesu metodologikoaren aipatu elementu nagusiak.

2. Irudia: Ikerketaren prozesu metodologikoaren elementuak

Faseak	Analisi Prozesuak	Metodologiak	Teknikak
Ekintza	 <p>Esku-hartzearen Landa-lana</p>	Ekintza Ikerkuntza	<ul style="list-style-type: none"> • Elkarrizketak • Galdesortak • Balorazio-orriak • Erregistroak • Focus group • Talde-etzabaidak • Jarraipen-inkestak • Puntuazio-eskalak • Talde-elkarrizketak • Neurketarako behaketak • Autoebaluazioak • Datuen triangulazioak
Ekintzaren Berreraikuntza	<p>Sistematizazioa</p> <p>Kontzeptualizazioa</p>	Esperientzien Sistematizazioa	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizazioaren ardatza • Denbora lerroa • Sistematizaziorako prozesuaren mapa • Ordenamendu dokumentala • Kontakizun konstruktiboa
		Datuetan Funtsatutako Teoria	<ul style="list-style-type: none"> • Kodifikazio irekia • Kategorizazioa • Kodifikazioaren diagrama • Kodifikazio-para digma • Kodifikazio selektiboa • Etengabeko erkaketa • Eskema teorikoa
Ekintzarako Ereduen Formulazioa	<p>Modelizazioa</p>	Sistemen Enfokea	<ul style="list-style-type: none"> • Eskema teorikoen erkaketa • Diseinoreen garapen teknikoa

Lehen fasea, ikerketaren landa-lana oinarritu duen ekintzaren fasea izan zen. Ekintza hori LAB sindikatuan euskararen normalizaziorako egitaritutako esku-hartzea izan zen eta 1998tik 2008ra bitartean burutu zen. Esku-hartzearen prozesua ekintza-ikerkuntza parte-hartzailearen metodologia (Katambwe, 2005; Lewin, 1946; Marti, 2008; Perez Serrano, 1990) aplikatuz garatu zen, elkarren segidako ekintza-analisia-ekintza zikloak kateatuz.

Bigarren fasea, landa-lanean sindikatuan burutu zen ekintza horretan izandako esperientziaren berreraikitze narratibo eta analitikoaren fasea izan da. Bi prozesu burutu dira fase honetan: bata, ekintzaren fase-

an izandako esperientziaren sistematizazioa, eta, bestea, sistematizazioan oinarritutako kontzeptualizazio teorikoa.

Sistematizazio prozesuaren bitartez (Alboan, 2004; Borjas, 2003; Jara, 1994; Nina, 2006), lehen fasean garatutako esku-hartzearen esperientzia jaso, esperientzian izandako uneak eta urratsak antolatu eta esperientzia horren azalpen edo narrazio landua, egituratua eta sistematizatu prestatu da. Hau da, gertaera izandakoa diskurtso bihurtu da. Baina diskurtsoa ez da deskribapen hutsa izan; aitzitik, diskurtso horrek sistematizazioaren beraren ardatza artikulatu duen galdera gakoari erantzun nahi izan dio, horrela, tesi honen helburu nagusitik eratorritako ikerketa-galdera argitzeko elementuak eskainiz. Diskurtsoaren egiturak, bestalde, praktikan izandako mugarrak jaso eta esku-hartze prozesuan aplikatutako ekintza-ikerkuntza metodologiatik eratorritako zikloen eskema zirkularra bereganatu du. Ondorioz, lau ziklo edo denbora-fase bereizi dira esperientziaren ibilbidea zedarrizteko.

Kontzeptualizazio teorikoaren xedea, berriz, sistematizazio prozesuan berreskuratu den esperientziaren datuetan oinarrituz tesi honen helburuetatik eratorritako galdera gakoari erantzuna emango dion eskema teoriko erakitzen joatea izan da. Horretarako, *Grounded Theory* edo *Funtsatutako Teoriarren* (Glasser eta Strauss, 1967; Strauss eta Corbin, 2002; Sénéchal, 2008; Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006) eredu metodologikoa aplikatu da. Kontzeptualizazioaren analisisa esperientziaren sistematizazioaren prozesuan definitu den zikloen eskema bera jarraituz burutu da. Elkarren segidan txertatuz joan dira esperientziaren sistematizazioa eta kontzeptualizazioa: lehen zikloaren edo fasearen sistematizazioaren azalpena eta jarraian kontzeptualizazioa, ondoren bigarren zikloaren edo fasearen sistematizazioaren azalpena eta jarraian kontzeptualizazioa, eta horrela lau zikloak amaitu arte.

Hirugarren fasea, azkenik, kontzeptualizazio teorikoan oinarrituta, erakundeetan euskararen normalizaziorako eraldaketa prozesuak egikaritzeko erreferentziatzko eredu formal bat diseinatzearen eta formulatzearen fasea izan da. Modelizazio horretarako sistemen enfokea jarraitu da.

3. ESPERIENTZIAREN BERRERAIKUNTZA

Tesi honen proposamena sostengatzen duen kasu-esperientziaren landalana, aurrez esan bezala, LAB sindikatuan burutu zen 1998ko urritik 2008ko ekainera bitartean, sindikatu horretan euskararen normalizazioa erdiesteko bideratutako *EusLab Euskararen Normalizaziorako Plangintza Estrategikoan* oinarrituta.

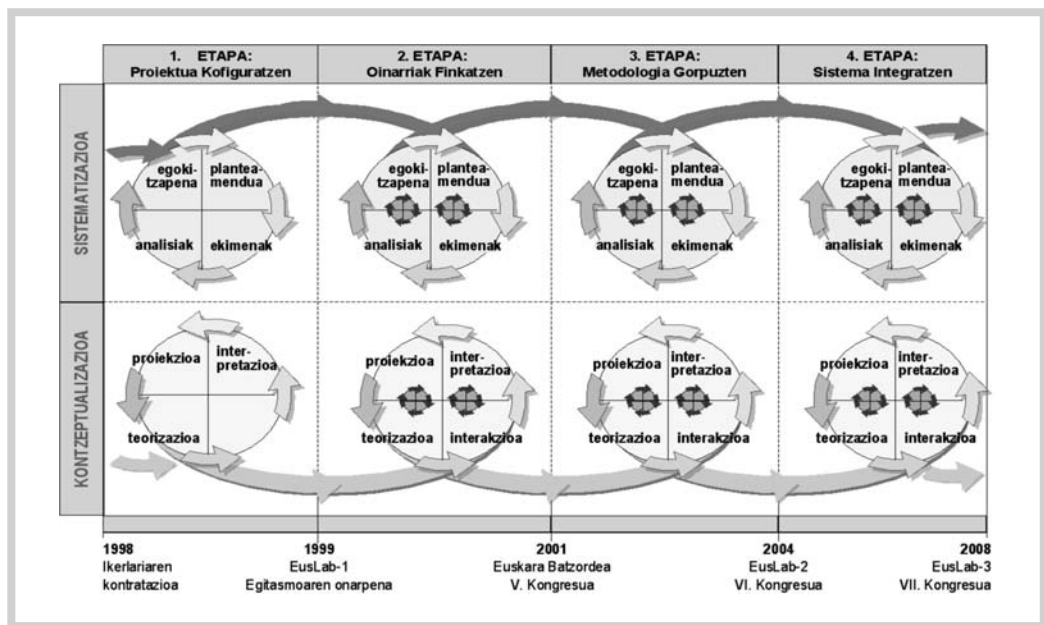
Berreraikuntzaren atal honetan, egindako ibilbidea berreraiki eta esperientziaren landa-lanean izandako prozesu osoaren ikuskapena, azalpena eta narrazio sistematikoa egin da, kasu-analisi xehatu gisa. Esperientziaren gertaerak, esperientziaren datuak eta esperientzian aritutakoen interpretazioak jaso dira, sistematizatu, eta, ikerketa honen helbu-

Ikergaiak bi arlo nagusi erlazionatzen ditu: soziolinguistikarekin edota hizkuntzen gizarte garapenekin zerikusia duena, batetik, eta erakundeen garapenarekin zerikusia duena, bestetik.

ruetatik eratorritako abiapuntuzko galdera gakoari erantzuna emateko, aztertu eta kontzeptualizatu.

Berreraikuntzarako analisia burutzeko gauzatu den prozesua, azaldu moduan, bi analisi-ardatzen inguruan egituratu da: sistematizazioaren ardatza eta kontzeptualizazioaren ardatza. Analisi-ardatz horiek lau denbora-fase edo etapatan zehar garatu dira, etapa bakoitzean sistematizazio eta kontzeptualizazio ziklo oso bat burutuz.

3. Irudia: Esperientziaren berreraikuntzaren analisirako urratsak



Eskemaren azpialdeko denbora lerroak etapa horien mugarriak adierazten ditu. Mugari horiek, berriz, denboran zehar esku-hartzearen zikloak markatu dituzten gertaera esanguratsu jakin batzuk ezarri dituzte. Ikerketaren enfoke metodologikoarekin bat eginez, etapa bakoitzean lehenik sistematizazioaren zikloa aplikatu da eta, ondoren, kontzeptualizazioaren zikloa.

Sistematizazioaren zikloan, sistematizazioaren metodologiak bat egin du ekintza-ikeruntzaren enfokearekin eta ziklo bakoitza lau urratsez osatzen da:

- 1. urratsak, etapa bakoitzaren hasieran esku-hartzea bideratzeko abiapuntuzko zein enfoke edo planteamendu erabili ziren azaltzen du.
- 2. urratsak, diseinatutakoaren arabera etapa bakoitzean zein ekimen burutu ziren azaltzen du.
- 3. urratsak, ekimenak baloratzeko zer nolako datuak jaso eta ebaluaziorako analisiak egin ziren azaltzen du.

- 4. urratsak, egindako balorazioetan oinarrituta esku-hartzearen hurrengo etaparako zer-nolako egokitzapenak planteatu ziren azal-tzen du.

Kontzeptualizazioaren zikloan, berriz, *Grounded Theory* metodologia-ren enfokea aplikatu da eta, hemen ere, ziklo bakoitza (lehena izan ezik) lau urratsez osatzen da:

- 1. urratsean, interbentzioaren aplikazioan bideratutako interakzio-ek bide emandako gertaera nagusien kodifikazioa.
- 2. urratsean, gertaeren gain protagonisten egindako interpretazio- en kodifikazioa.
- 3. urratsean, interpretazioetatik eratorrita, egiteko buruz eginda-ko proiektuaren kodifikazioa.
- 4. urratsean, kodifikazioaren etengabeko eraketa eta integrazioa teoria formalaren eraikuntzarako.

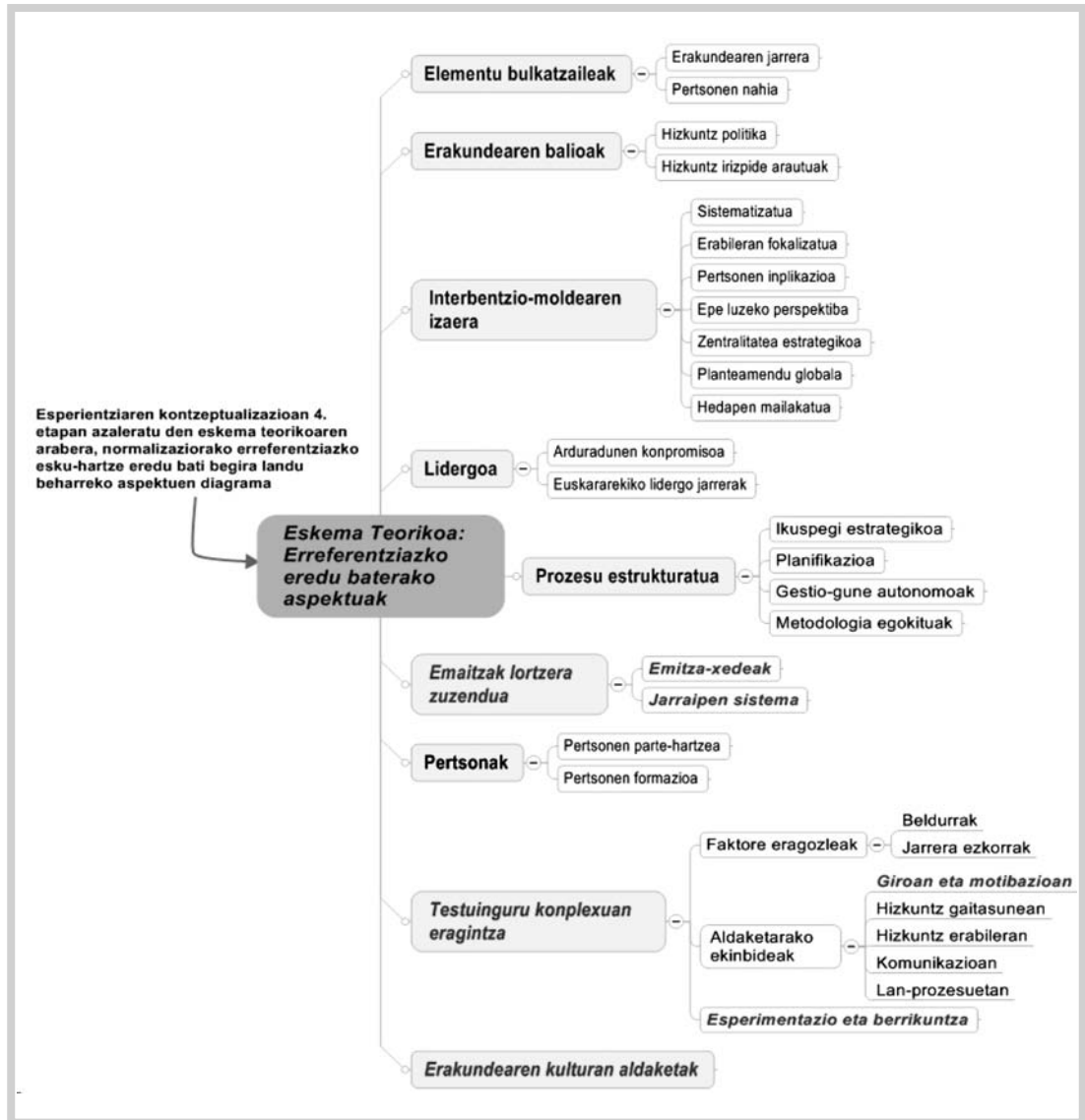
Elementu horiek guztiak integratuta, kasu-esperientziaren berreraikuntza gidatu duen eskema edo prozedura metodologikoa osatu da eta, finkatutako prozeduraren urratsei jarraituz, esperientziaren gertaerak, esperientziaren datuak eta esperientzian aritutakoen interpretazioak jaso dira, sistematizatu eta, ikerketa honen helburuetatik eratorritako abiapuntuzko galdera gakoari erantzuna emateko, aztertu eta kontzeptualizatu dira.

Egindako analisiaren emaitza, ziklo guztien amaieran azaleratu den eskema teorikoa izan da, organizazioetan hizkuntza-normalizatorako erreferentziatzko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektu nagusiak zeintzuk diratekeen azaltzen duena.

*Ikuspegi
PRAXIOLOGIKOA:
praxiarekin lotutako
ezagutza garatu nahi izan
da, praktikatik abiatuta,
hausnarketa
sistematikoaren bidez,
praktikaren
eraldaketarako
prozesuetan ondorioak
izan dituen.*

*Ikuspegi
KONSTRUKTIBISTA:
ikerlariak eta
inplikatutako eragileek
errealitate horren, esku-
hartze prozesuaren eta
emaitzen irakurketak
egiten dituzte errealitatea
interpretatuz eta esku-
hartzerako sistemaren
konstrukto berriak
eraikiz.*

4. Irudia: Sistematizatutako esperientziaren kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa



Hauxe da, beraz, kontzeptualizazio prozesutik, *grounded theory* aplikatuz eta galdera gakoari erantzunez normalizazioarako erreferentziatzko eredu bati begira landu beharreko aspektuei buruz esperientziatik eraikitako eskema teoriko substantiboa. Eskema teoriko honek ikerlanaren hurrengo fasean hizkuntz normalizazio prozesuen kudeaketarako landu den erreferentziatzko eredu formalaren oinarria izan da.

4. PROPOSATZEN DEN EREDUA: ENEKUS

ENEKuS ereduaren bitartez, lan-munduko organizazioetan euskararen normalizaziorako hizkuntza-erlaldaketa prozesuen eta interbentzioen kudeaketa-sistema egituratzeko, sistematizatzeko eta optimizatzeko erreferentziatzko marko sistemiko eta global bat proposatu nahi izan da. Eredua horren xede nagusiak honako hauek dira:

- Organizazioetan hizkuntza-normalizazio prozesuen diseinurako eta kudeaketarako interbentzioetan kontuan hartu beharreko aspektu edo atal gakoak erreferentziatzko eredu batean jasotzea.
- Ereduaaren aspektu edo atal horietako bakoitzaren zentzia eta garrantzia azaltzea.
- Ereduaaren aspektu edo atal horien geroko garapen kontzeptual eta metodologiko berrietarako baliagarriak izan daitezkeen oinarritzko erreferentzia teorikoak eskaintzea.
- Normalizaziorako jardueretan eta ekinbideetan erabil daitezkeen tresna metodologikoak diseinatzeko eta aplikatzeko orientabideak eskaintzea.
- Normalizazio proiektuen artean praktika onei buruzko informazioa trukatzeko sistematizazioa erraztea.
- Ikaskuntza eta berrikuntzarako moduak eta aukerak identifikatzeko sistematizazioa erraztea.

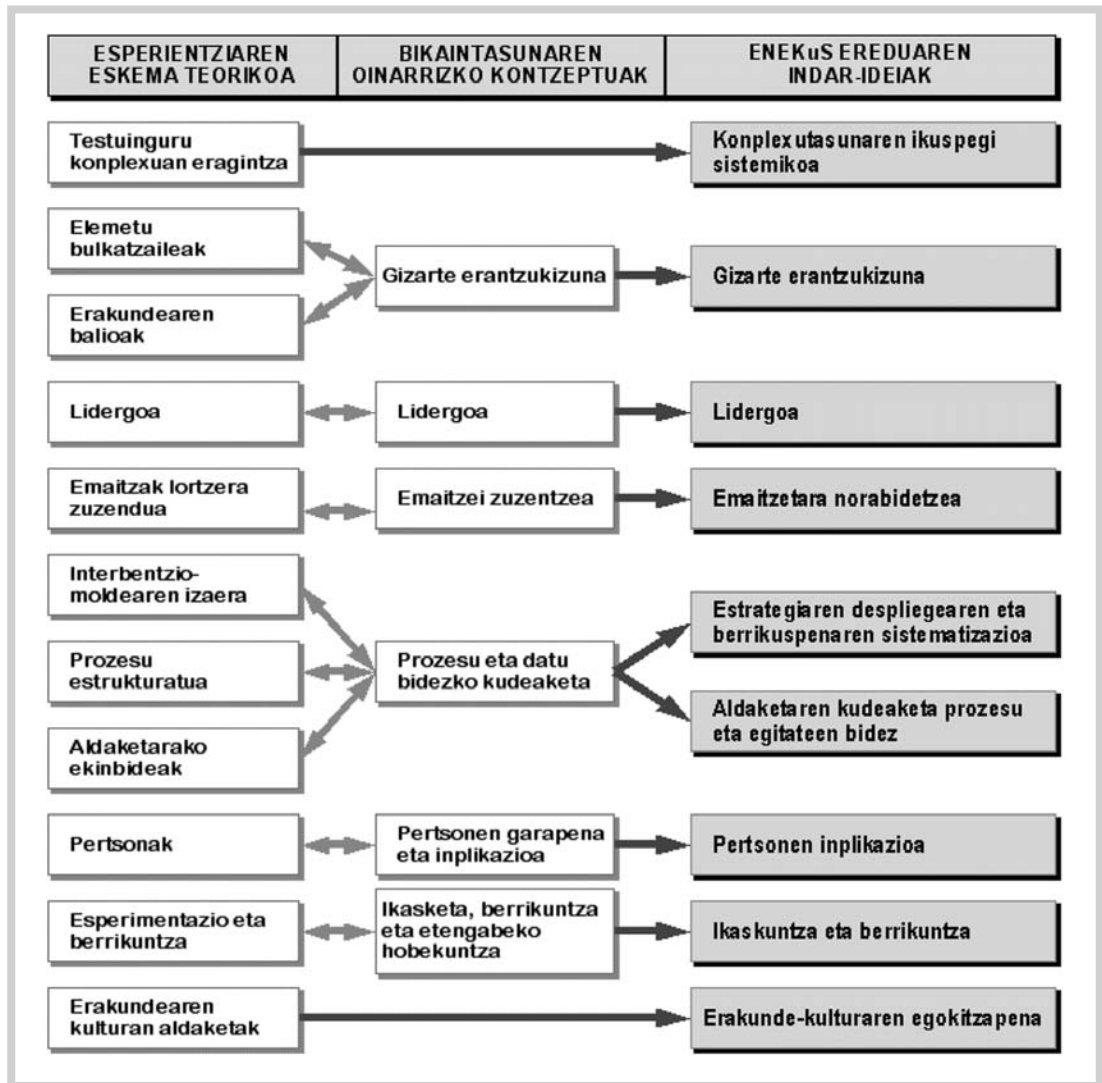
Laburbilduz, normalizaziorako esku-hartze proiektuak egikaritzeko erreferentziatzko marko erabilgarria izango den eredu formala, logikoa, koherentea eta modulatu eraiki nahi izan da.

Proposatzen den ENEKuS eredia kontzeptualizatu da nagusiki aurretiazko bi eskema teorikoetan oinarrituta: 1) landa-lanean gauzatutako esperientziaren kontzeptualizaziotik eratorritako eskema teoriko substantiboa, eta 2) EFQM bikaintasunerako eredia sostengatzen duten Bikaintasunaren Funtsezko Kontzeptuen eskema teorikoa.

Lehenik eta behin, eskema teorikoen arteko erlazioa egin da. Hau da, tesiaren landa-lanean burututako esperientziaren kontzeptualizaziotik (normalizaziorako esku-hartzeetan kontuan hartu beharreko elementuei buruz) eraikitako eskema teoriko substantiboaren eta organizazioen kudeaketaren alorrean bikaintasunaren (EFQMren) funtsezko kontzeptuen eskema teorikoaren arteko erlazioa egin eta erlazioak marraztu dira.

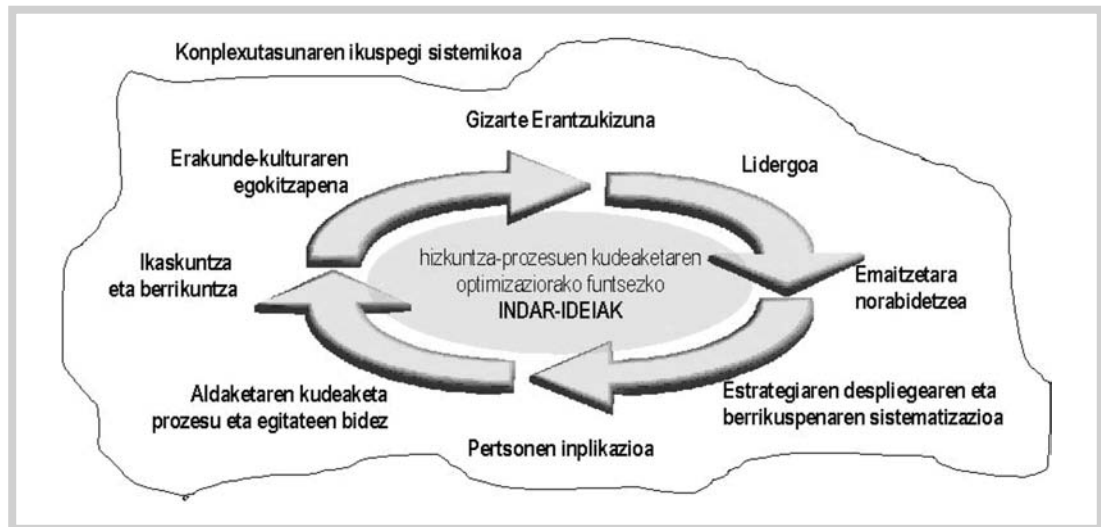
Lehen fasean esku-hartzearen landa-lana burutu da, bigarren fasean gauzatutako esperientziaren sistematizazioa eta sistematizazioan oinarritutako kontzeptualizazio teorikoa burutu dira, eta, hirugarren fasean, kontzeptualizazio teorikoan oinarrituta interbentzio-eredu formal baten diseinurako modelizazioa egin da.

5. Irudia: ENEKus ereduaren indar-ideien jatorriaren diagrama



Jarraian, ENEKus ereduaren oinarritzen duten funtsezko indar-ideiak zehaztu dira. Burututako esperientzia partikularretik eratorritako eske- ma teoriko substantiboaren eta kudeaketaren bikaintasunerako printzi- pioei buruzko eskema teoriko orokorraren arteko eraketaren erreferen- zia hartuta, eredu formalaren oinarritu duten printzipio edo *indar-ideien mapa* osatu da. Mapa hori, proposatu den eredu formalaren sostengatzen duen oinarrituko kontzeptualizazio-eskema da.

6. Irudia: ENEKuS ereduaren funtsezko Indar-ideien Mapa



ENEKuS ereduaren funtsezko indar-ideien mapak hizkuntza prozesu jakin baten kudeaketa optimizatzeko kontuan hartu behar diren indar-ideiak azaltzen ditu eta prozesu hori optimo izateko nola irakurri behar den adierazten du. Horrela, erakundeetan hizkuntza-normalizazioarako kudeaketa prozesu bat optimoa izango da ondoko indar-ideia horiek adierazten dutena bereganatu baditu, hemen azaltzen den eran:

- 1. Indar-idea: *konplexutasunaren ikuspegi sistemikoa*. Optimizatutako normalizazio prozesu batek kontuan hartu du eraldatu nahi duen erakundearen izaeran eta testuinguruan eragiten duten faktoreen aniztasuna eta, gainera, ikuspegi sistemikoa erabili du testuinguru-errealitate horretara hurbildu eta berori aztertzerakoan.
- 2. Indar-idea: *gizarte erantzukizuna*. Optimizatutako normalizazio prozesu batean erakundeak bereganatu du euskararekiko duen gizarte erantzukizuna eta esplizitatu egin du positiboki bere balioetan edota politiketan.
- 3. Indar-idea: *lidergoa*. Optimizatutako normalizazio prozesu batean organizazioaren zuzendaritzako kide eta arduradunek prozesuarekin duten arduraz jabetu ez ezik, bere gain hartu dute eta, gainera, dagokien lidergo instituzionala erabili dute normalizazio politikak eta programak bultzatzu eta plano ezberdinetan gaiarekiko lidergo eraldatzaileak sustatzu.
- 4. Indar-idea: *emaitzetera norabidetzea*. Optimizatutako normalizazio prozesu bat datuetan oinarritu da eta normalizazioarako politika eta estrategietan ezarritako helburuekin lerrotatutako emaitzak lortzera norabidetu da eta, gainera, datuak jasotzeko eta adierazteko sistema egituratua eta integratua dauka.

Lan-munduko organizazioetan euskararen normalizaziorako hizkuntza-eraldaketa prozesuen eta interbentzioen kudeaketa-sistema egituratzeko, sistematizatzeko eta optimizatzeko erreferentziazko marko sistemiko eta global bat proposatu nahi izan da.

Proposatzen den ENEKus eredua kontzeptualizatu da nagusiki aurretiazko bi eskema teorikoetan oinarrituta.

Indar-ideien mapa osatu da. Mapa hori, proposatu den eredu formala sostengatzen duen oinarritzko kontzeptualizazio-eskema da.

• 5. *Indar-idea: estrategiaren hedapen eta berrikuspenaren sistematizazioa.* Optimizatutako normalizazio prozesu batek badu formulazio metodologiko bat hizkuntza alorreko helburu eta ildo estrategikoak zehazteko, estrategia horiek operatibizatuz hedatzeko eta operatiben zein estrategien berrikuspen moldatzailea egiteko.

• 6. *Indar-idea: pertsonen inplikazioa.* Optimizatutako normalizazio prozesu batean erakundeko langileak eta kideak inplikaturik daude —lekua egin zaie eta ardura eman zaie— normalizaziorako tokiko interbentzioen gestioan eta aplikazioan, talde operatiboen bitartez.

• 7. *Indar-idea: aldatetaren kudeaketa prozesu eta egitateen bitartez.* Optimizatutako normalizazio prozesu batek hizkuntza eraldaketa gestioan du komunikazio-moduetan eta egituretan eragingo duten egitateen bitartez eta erakundearen prozesuetan hizkuntza irizpideak ezarri eta egokitzapenak eginez.

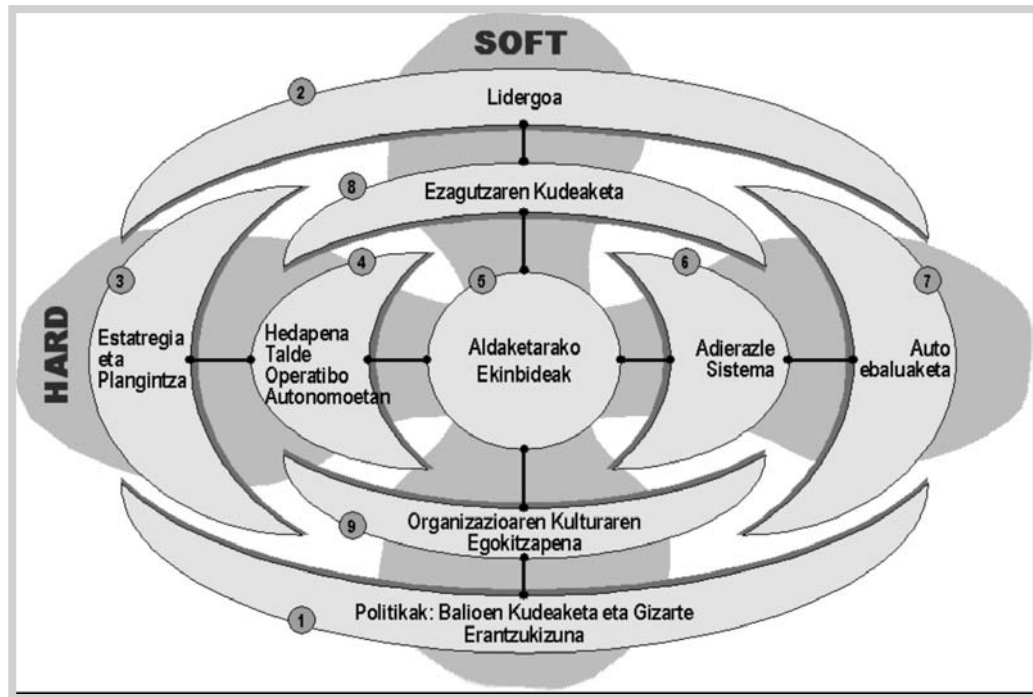
• 8. *Indar-idea: ikaskuntza eta berrikuntza.* Optimizatutako normalizazio prozesu batek ikasi egin nahi du berritzeko, hobetzeko eta emaitzak erdiesteko eta, horregatik, ikaskuntza eta berrikuntzarako tarteak eta sistematikak integratu ditu interbentzioan bertan, ikaskuntza eta berrikuntza metodologikoak eta komunikatiboak garatzeko bideak ezarri.

• 9. *Indar-idea: erakunde-kulturaren egokitzapena.* Optimizatutako normalizazio prozesu batean hizkuntza-eraldaketaren azken emaitza erakundearen kulturaren egokitzapena da, hain zuzen sistemaren baitan egiteko eta komunikatzeko sortu diren modu berriak ohiko jokabideetan eta kulturaren txertatuz egindako egokitzapena.

Azkenik, ENEKus ereduaren diseinuaren garapen teknikoa burutu da. Indar-ideien mapan normalizaziorako eraldaketa prozesuen kudeaketa optimizatzeko zehaztutako funtsezko printzipioetan oinarrituta, erakundeetan euskararen normalizazioa kudeatzeko eredu formala diseinatu da: ereduaren egitura eta eskema kontzeptuala, ereduaren ezaugarriak eta ereduaren atal bakoitzaren esanahia, kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak eta ekinbiderako erreferente praktikoak formulatu dira.

Horrela, ENEKus erreferentziazko eredua egituratu eta irudikatu da bi ardatz-lerrotan banatutako eta elkarren artean lotutako bederatzi *akzio-gunez* osaturiko diagrama baten bidez. *Akzio-guneak*, normalizazio prozesuen optimizaziorako indar-ideietan oinarrituta eraiki diren eta eraldaketa-interbentzioa egituratzerakoan kontuan hartu behar diren jarduketarako erreferentziazko aspektu edota espazioak dira. Akzio-gune horiek bi ardatzetan kokatuak daude: ‘hard’ ardatzean eta ‘soft’ ardatzean. ‘Hard’ ardatza teknikoa da, ardatz gogorra nolabait esateagatik: planifikazioaren, interbentzioaren eta neurketaren aspektu tekniko-instrumentalenekin zerikusia duen ardatza da. ‘Soft’ ardatza, aldiz, kulturala da, ardatz biguna nolabait esateagatik: pertsonen hazkundearen, erakundearen estiloaren eta portaera kulturalen aspektu sozialenekin zerikusia duen ardatza da.

7. Irudia: ENEKuS ereduaren egitura eta irudikapen grafikoa



Diagraman irudikatutako ENEKuS erreferentziarako eredua interpretatzeko egingo litzatekeen irakurketa honako hau da: *Erakundeak bere politikan eta balioetan euskararekiko duen gizarte erantzukizuna bereganatzen du eta normalizaziorako estrategiak eta plangintza sustatzen dituzten lidergoak garrantzen ditu. Politika eta estrategia horiek, etengabeko hobekuntzaren metodologiarekin lan egiten duten talde operatibo autonomoen bidez hedatzen dira, erakundearen aldaketarako ekinbideak bideratuz. Aldaketarako ekinbide horien emaitzak adierazle-sistema baten bidez jasotzen eta neurtzen dira eta, berrikuntzarako ezagutzak landuz, premia berrietara egokitzen dira. Aldaketak organizazioaren kultur portaeren eta egituren egokitzapenen bidez gauzatzen dira eta auto-ebaluaketaren bitartez baloratzen dira sistema osoaren ebaluazio eta berrikuspena eginez.*

Ereduaren diseinuaren garapen teknikoan akzio-gune horietako bakoitzak berezko lanketa teoriko-metodologikoa izan du. Hau da, akzio-gune bakoitzean landutako aspektuaren kontzeptualizaziorako erreferente teoriokoak eskaini eta gaiari buruzko autore, kontzeptu, ikuspegi, erreferentzia eta eredu teoriko nagusiak jaso dira. Halaber, akzio-guneen garapenerako erreferente praktikoak ere eskaini dira. Erreferente praktiko horiek akzio-gune bakoitzean estrategia metodologikoak garatzeko sortu eta diseinatu diren azpi-eredu operatiboetan gauzatu dira. Azpi-eredu horietan, modelizazioarekin batera, sekuentzia metodologikoak, lanabes teknikoak eta erreferentziarako adibide praktikoak eskaini dira, akzio-gune horretan garatu

beharreko estrategia metodologikoak modelizatu eta operatibizatu asmoz.

Horrela, bederatzi akzio-guneen bitartez egituratutako ereduak bide ematen du azaltzeko, batetik, normalizatorako kudeaketa sistema batek kontuan hartuko dituen aspektuak eta, bestetik, aspektu horiekin erlazio-natuta garatuko dituen estrategiak eta sistematikak, ondorengo taulan eskematizatuta agertzen den eran.

1. taula: Akzio-gune guztien Funtsezko Esanahien taula elkartua

ERAKUNDEETAN EUSKARAREN NORMALIZAZIORAKO KUDEAKETA SISTEMA BATEK			
	kontuan hartuko du:	eta estrategiak / sistematika(k) garatuko d(it)u:	azpi-eredu operatiboa:
Akzio-gune 1 Erantzukizuna	<ul style="list-style-type: none"> organizazioaren balioetan adieraziko den euskararekiko erantzukizunari buruzko diskurtso bat bereganatzearen garrantzia 	<ul style="list-style-type: none"> balio horiek definitzeko, enpresak sor ditzakeen gizarte erantzukizunerako elementuetan normalizazioaren atala txertatzeko eta hizkuntza politika positiboak zehazteko eta bideratzeko 	<ul style="list-style-type: none"> n-EGE normalizatorako erakundearen gizarte erantzukizuna
Akzio-gune 2 Lidergoa	<ul style="list-style-type: none"> prozesuaren eragiletza bultzatuko duen lidergo-indar aktibo eta eraginkorra eraikitzearen garrantzia 	<ul style="list-style-type: none"> plano formalean, organizazioaren arduradunek prozesuarekin duten ardura beregana dezaten laguntzeko eta dagokien lidergo instituzionalean hizkuntza-normalizatorako lidergo praktikak txerta ditzaten bideratzeko, eta, plano informalean, gaiarekiko eragiletza positiboan jardungo duten gune eta pertsonen lidergo partekatutak eta eraldatzaileak sustatzeko 	<ul style="list-style-type: none"> n-LiKo normalizatorako lidergo komunitatearen eredia
Akzio-gune 3 Estrategiak	<ul style="list-style-type: none"> erakundearen ikuspegian eta balioetan oinarritutako hizkuntza alorreko helburu eta ildo estrategikoak ezartzearen garrantzia 	<ul style="list-style-type: none"> aldioroko hausnarketa eta plangintza estrategikoak bideratzeko eta operatibizatze 	<ul style="list-style-type: none"> n-PlaniS normalizatorako plangintzaren sistema eredia
Akzio-gune 4 Taldeak	<ul style="list-style-type: none"> normalizatorako plangintza estrategikoa tokiko interbentzioen bidez hedatzearen eta interbentzio horien gestioa eta aplikazioa bertako langileen esku uztearen garrantzia 	<ul style="list-style-type: none"> tokiko interbentzioetan etengabeko hobekuntzaren metodologia eta ekipo-lanaren filosofia aplikatuz hedapen hori gauzatzear arduratuko diren talde operatibo autonomoak eraikitzeko 	<ul style="list-style-type: none"> n-TopA normalizatorako talde operatibo autonomoak
Akzio-gune 5 Ekinbideak	<ul style="list-style-type: none"> urteko egitasmoan jaso eta lan eta harreman prozesuetan eragingo duten aldaketarako ekinbideak aktibatzearen garrantzia 	<ul style="list-style-type: none"> organizazioaren lan prozesu prozedimentagarrietan eta harreman prozesu ez-prozedimentagarrietan normalizazioa eragiteko protokolozko eta jokaerazko aldaketa-ekinbide egokituak eta berritzaileak diseinatu eta aplikatzeko. 	<ul style="list-style-type: none"> n-PEsA normalizatorako planetan esku-hartzeko analitikoak
Akzio-gune 6 Adierazleak	<ul style="list-style-type: none"> egitasmoen bilakaerari buruz, helburuen erdieste mailari buruz, ekinbideen emaitzei buruz eta normalizazio prozesuaren uanean uneko egoerari buruz informazio esanguratsua eta objektibizatua modu argian emango duten datuak edukitzearen garrantzia 	<ul style="list-style-type: none"> normalizatorako egitasmo, prozesu eta ekinbide horien ebaluazio eta berrikuspen kualitatiborako oinarria izango den adierazle sistema egituratua eraikitzeko eta datuen bilketarako prozedura finkatzeko eta aplikatzeko. 	<ul style="list-style-type: none"> n-AdIS normalizazioaren adierazpen indizeen sistema

<p>Akzio-gune 7 Autoebaluaioa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ egitasmoen eta sistema osoaren garapenerako eta hobekuntzarako ziklikoki ebatzi beharreko egokitzapen eta doiketei buruzko erabakien funtsa izango den ebaluaio prozesu sistematizatu eta adierazleetan oinarritua garatzearen garrantzia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ egitasmoen eta sistema osoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzeko ebaluaio prozesu hori egituratzen eta bideratzen lagunduko duen autoebaluaio metodologia bat egokitzeko eta aplikatzeko 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ n-EgAS normalizatorako egitasmoen autoebaluaiketarako sistema
--	---	---	--

ENEKuS ereduak organizazioen errealitate ezberdinei eta konplexuei eman nahi izan die erantzuna eta, zentzu horretan, situazio anitzetan soluzio egokituak sortzeko eta zenbait interbentzio-praktika eraikitzeko eta kudeatzeko erreferentziatzko sistema gisa planteatu da.

Bestalde, eredia aurkezterakoan, azalpena errazteko eta ulergarria egiteko, elkarren segidako urratsen eskema gisa azaltzen da. Hala ere, erakundeen errealitate konplexuetan egoera nahasiak gertatzen dira eta ez da ulertu behar ereduaren faseak linealki kontsekutiboak direnik. Aitzitik, erakundearen ezaugarri eta egoeraren arabera, *akzio-gune* batzuek ala besteek izango dute garrantzia eta protagonismo gehiago, aldaketa prozesuaren uneak agintzen duenaren arabera. Hau da, normalizatorako aldaketa prozesuaren hasieran bereziki landuko diren *akzio-guneak* eta aldaketa prozesuaren amaieran landuko direnak ez dira berberak izango, edo, behintzat, ez dira intentsitate berberarekin landuko.

ENEKuS ereduaren ezaugarri nagusienetako bat hori baita: izaera modularra duen eredu dinamikoa dela. Eta modularra den neurrian, irekia ere bada. Horrek esan nahi du ereduaren erreferentzia erabiliko duenak, bere egoera partikularren ezaugarrien arabera, erreferentzia dakioketela bere interbentzioa akzio-gune bakar bati, akzio-gune multzo bati edota sistema osoari, uneko baldintza eta premien arabera. Hori bai, inoiz ahaztu gabe pertsonak eta egiturek osatzen dituzten erakunde konplexuetan dihardugula eta ezin dugula osotasunaren ikuspegi sistemikoa ahaztu.

5. ONDORIOAK

Amaitzeko, laburbilduz aipatu nahi ditugu gure ustez tesi honetan bideratutako ikerketa-lanak egin dituen ekarpen nagusiak. Lau dira, nagusiki, egindako ekarpenak:

- Lehen ekarpena, diseinatu eta proposatu den eredia bera izan da, ENEKuS eredia bere osotasunean. Erreferentziatzko eredu teoriko-praktiko bat eraiki da, erakundeetan normalkuntzarako interbentzioak eta prozesuak kudeatzeko orduan ikuspegi globala edukitzen lagunduko duena eta erreferentzia kontzeptualak eta metodologikoak eskaintzen dituena.

Horrela, ENEKuS erreferentziazko eredia egituratu eta irudikatu da bi ardatz-lerrotan banatutako eta elkarren artean lotutako bederatzi akzio-gunez osaturiko diagrama baten bidez.

Ereduaren diseinuaren garapen teknikoan akzio-gune horietako bakoitzak berezko lanketa teoriko-metodologikoa izan du.

- Bigarren ekarpena, normalizaziorako interbentzioaren irakurketa situazionala egiteko eta egoeraren interpretazioetatik esku-hartzeak orientatzeko ereduak ematen dituen aukera da. Ereduaren modulazioak eta malgutasunak puzzle moduko lanak eginez esku-hartzeak tokiko eta uneko egoeretara moldatzeko bidea ematen du.
- Hirugarren ekarpena, ENEKuS eredu globalaren baitan sortu eta diseinatu diren azpi-eredu operatibo ezberdinak izan dira. Azpi-eredu horietako bakoitzean hainbat erreferentzia, metodologia eta lanabes biltzen dira. Azpi-eredu horiek ereduaren aplikazio modulatu ahalbidetzen dute, tokian tokiko premien araberrako egokitzapenetan aplikaziorako aukerazko erreferentzia partikularrak bihurtzen diren neurrian.
- Laugarren ekarpena, ikerketa burutzeko erabili den eredu metodologikoa bera izan da. Esan daiteke arlo honetan orain arte ia erabat ezezaguna izan dela Glaser eta Strauss-en *Funtsatutako Teoria*, eta horregatik lan honen trataera metodologikoa bada ere egindako ekarpena eta berrikuntza. Normalizaziorako aldaketak erakundeetan egikaritzeko *ekintza-ikerkuntza* prozesu ziklikoen *sistematizazioan* oinarrituta *Funtsatutako Teoria* eta bere *etengabeko erkaketaren metodoa* aplikatzeak aukera berriak irekitzen ditu esparru honetara egokitutako ikerketa aplikatuan teoriaren sorkuntzara zuzendutako metodologiaren garapenean.

Ikerlan honetan aurkeztu dugun eredia, normalkuntzaren eta organizazioen alorra bere konplexutasunean jasotzeko saiakera izanik, ez da inondik ere eredu itxia. Aitzitik, proposamen bat da, proposamen irekia, gure ustez aztertutako hizkuntza-normalizaziorako aldaketaren kudeaketaren esparruan ekarpen berriak egin dituen eta arlo horretan pilatutako ezagutzan urrats bat eman duena, baina, aldi berean, sumatutako hutsuneei, galdera berriei eta ezagutza-premia berriei ere atea zabaltzen dizkiena. Horrela, ikerketa burutzerakoan etorkizunari begira gaiaren inguruan balizko ikerketa-lerro edota premia berriak antzeman ditugu, horien artean honako hauek izan dira nagusienak:

- *ENEKuS eredia*. Egun normalizazio planak dituzten erakundeetan erabiltzen diren eskema teoriko-metodologikoen arteko erkaketak egitea eta ENEKuS ereduarekiko egokigarritasuna aztertzea.
- *Erakundeen Gizarte Erantzukizuna*. Hizkuntza politikak funtsatzeko erakundeen gizarte erantzukizunaren diskurtsoetan nola sakondu eta diskurtsoa horiek sozializatzeko bideak nola landu aztertzea.
- *Lidergoak*. Normalizazio prozesuetan aplikatutako lidergoei buruzko ezagutzan sakondu beharra. Ereduan azaltzen diren lidergo ezberdinak aktibatzeke estrategietan nola sakondu. Nola operatibizatu tokiko-liderraren auto-irudiaren bidea. Exekutiboa liderraren lidergo eraldatzailea operatibizatzeko estrategien esperimendazioa egitea. Ikerketa esperimendalak eta konparatiboak bideratzea.

- *Motibazioa.* Motibazioaren teoria hizkuntzaren normalkuntzan lidergoarekin erlazionatuta aztertzea. Motibazioaren esanahiaren, garrantziaren, operatibizatzeko ahalbideen azterketan sakontzea.
- *Talde operatiboak.* Talde operatiboen azterketan sakondu beharra. Praktikak erakutsi duen paradoxa edo korapiloa askatzearen bidetik: normalkuntzarako aldaketa prozesua bideratzeko talde operatiboek duten garrantzia eta ezinbestekotasuna, eta, aldi berean, taldean aritzeko sortzen diren zailtasunak aztertzea.
- *Talde operatiboak.* Normalizazio planak dituzten erakundeetan egitasmoen garapenerako praktikan sortu izan diren taldeen (komunikazio zirkuluak, erabilera taldeak, talde operatiboak...) arteko azterketa konparatiboak bideratzea: taldeak kontzebitzeko erak, taldeen izaera, osaketa xedea, funtzioak, funtzionamendua, iraunkortasuna, emaitzak...
- *Ekintzak.* Aldaketarako ekintza ezberdinen (talde naturalak, mintzatuak, motibazio ekintzak, konpromisoak, asertibitatea, traktoreak...) eraginkortasunaren eta baliagarritasunaren azterketak egitea. Jokabide protokolizatueta eta ez-protokolizatueta zentratutako aldaketa-ekinbideen emaitzen eta eraginaren erkaketak egitea. Azterketa konparatiboak eta longitudinalak bideratzea.
- *Erakundea eta testuingurua.* Erakundea eta testuinguruaren arteko erlazioa eta testuinguruak erakundean eduki dezakeen eragin zuzena aztertzea. Erkatu euskararen erabilera (ahozkoa, neurtua) erakundean, bere testuinguru sozialean agertzen denarekin (kale neurketa, inkestak?). Zeintzuk dira normalkuntza planaren gehienezko mugak erakundearen barruan? Finkatu al daitezke ingurunearen egoeraren arabera? Ala aldagai aski independenteak dira?
- *Kultura.* Erakundearen kultura normalizazioa adierazten duten kultur faktore edo elementuak identifikatzeko azterketak egitea. Erakunde baten kultura normalizazioaren txertaketaren bilakaera antzemateko sistemak aztertzea. Kultur auditoretzarako sistema egokituak sortzeko diseinuak esperimintatzea.

Zalantzarik gabe, jaso ditugun horietaz gain badaude planteatzen daitezkeen galdera eta ikergai gehiago. Baina hauek dira gure ikerketa burutzeko hausnarketan sortzen joan zaizkigunak eta interesgarrienak iruditu zaizkigunak, eta, aukera izatekotan, etorkizunean landu nahiko genituzkeenak.■

BIBLIOGRAFIA

- Alboan (2004). *Sistematizazioa, gure praktiken gaineko begirada berria. Giza transformazioko esperientziak sistematizatzeko gidaliburua*. Bilbo: Alboan.
- Arratibel, N., Azurmendi, M. J., eta García, I. (2001). *Menpeko hizkuntzaren bizi-kemena*. Bilbo: UEU.

ENEKuS ereduak organizazioen errealtate ezberdinei eta konplexuei eman nahi izan die erantzuna eta, zentzu horretan, situazio anitzetan soluzio egokituak sortzeko eta zenbait interbentzio-praktika eraikitzeko eta kudeatzeko erreferentziatzeko sistema gisa planteatu da.

ENEKuS ereduaren ezaugarri nagusienetako bat hori baita: izaera modularra duen eredu dinamikoa dela.

Baina hauek dira gure ikerketa burutzeko hausnarketan sortzen joan zaizkigunak eta interesgarrienak iruditu zaizkigunak, eta, aukera izatekotan, etorkizunean landu nahiko genituzkeenak.

- Bertalanffy, L. v. (1986). *Perspectivas en la Teoría General de Sistemas*. Madrid: Alianza Editorial.
- Buckley, W. (1967). *La sociología y la moderna teoría de los sistemas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Borjas, B. (2003). *Metodología para sistematizar prácticas educativas: Por las ciudades de Italo Calvino*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Erlandson, D. A., eta Harris, E. L. (1993). *Doing naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.
- Collerette, P., eta Delisle, G. (1982). *Le changement planifié: Une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*. Québec: Editions Agence d'Arc.
- Ferrero, G. (2003). *De los proyectos de cooperación a los procesos de desarrollo*. Argitaratu gabeko Doktoradutza-tesia, Universidad Politecnica de Valencia, Valencia.
- Glaser, B., eta Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover? *Recherches Qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Jara, O. (2006). Sistematización de experiencias y corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica. *La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política*, 23, 7-16.
- Katambwe, J. M. (2005). Recherche-action et consultation en communication des organisations: La production de savoirs sous double-contraite. *Recherches Qualitatives, Hors-Série – N° 1. Actes du colloque RECHERCHE QUALITATIVE ET PRODUCTION DE SAVOIRS*, UQAM, 12 mai 2004, 61-72.
- Kemmis, S., McTaggart, eta Robin. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Laertes.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas*. Mexico: Universidad Iberoamericana.
- Marko, J. (2000). Hizkuntza prozesuen ingeniariatza. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 34, 65-78.
- Marko, J. (2001). *LAB sindikatuko EusLab Egitasmoaren diagnosiaren aurkezpena*. Paper presented at the «Euskararen geroa pausoz pauso gizar-te alorretan planifikatzen» UEUren Udako Ikastaroa, Iruñea.
- Marko, J. (2008a). EraLan ikerketaren marko teorikoa. Organizazio mailan hizkuntza-normalizaziorako interbentzioen marko teorikoa kontzeptualizatzeko oinarriak. In J.I. Marko, eta O. Lujanbio, (Arg.), *EraLan ikerketa-proiektua: EPESA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabilerran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (17-28 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.

- Marko, J. (2008b). EPEsA Metodologia (Euskara Planetan Eskuhartzeko Analtikorako Metodologia). EraLan ikerketa-proiektuan oinarritutako proposamen metodologikoa. In J.I. Marko, eta O. Lujanbio, (Arg.), *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (43-58 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Martinic, S. (1999). El objeto de la sistematización y sus relaciones con la evaluación y la sistematización. *La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política*, 16, 44-51.
- Martí, J. (2008). De las prácticas locales al conocimiento público: La investigación acción como contribución científica. Ensayo: Kathryn Herr eta Gary L. Anderson (2005). *The Action Research Dissertation: A Guide for Students and Faculty. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 9(2).
- Nina, A. (2006). *Guía de Sistematización*. El Salvador: GTZ.
- Pérez Serrano, G. (1990). *Investigación-acción. Aplicaciones al campo social y educativo*. Madrid: Dykinson.
- Sénéchal, Y. (2008): La théorisation des pratiques comme enjeu de la recherche participative. <http://www.cacis.umontreal.ca/pdf/S%C3%A9n%C3%A9chalavril2008.pdf> (2008ko martxoan irakurria)
- Strauss, A., eta Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Trinidad, A., Carrero, V., eta Soriano, R. (2006). *Teoría fundamentada "Grounded Theory". La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid: CIS.