

MONDRAGONen etorkizuna eraikitzeko tresna

HEZKUNTZA KOOPERATIBOA

Hezkuntza kooperatiboa funtsezko tresna da MONDRAGONen proiektu sozioenpresariala garatzeko eta etorkizuneko kooperatibak eraikitzeko. Gaur egungo testuinguru ekonomiko eta enpresarialak etengabeko aldaketa eta egokitzapena eskatzen ditu: belaunaldi-erreleboa, talentua erakartzeko eta atxikitzeko lehia, nazioartekotzea eta digitalizazioa dira, besteak beste, kooperatiben mahai gainean dauden erronka nagusiak. Erronka horiei erantzuteak gaitasun ekonomiko eta enpresarialak garatzea eskatzen du, baina baita kooperatiben identitate eta egiteko modu propioak indartzea ere.

TU LANKIDE



Empresa-proiektua eta nortasun kooperatiboa garatzea ez dira bi bide bereizi: alderantziz, elkarrekin uztartzen dira eta elkar elikatuz garatu behar dira.

Hor dago hezkuntza kooperatiboaren garrantzia. Kooperatibak proiektu sozioenpresa-rial gisa sendotzeko, ezinbestekoa da balio eta kultura kooperatiboak etengabe sustatzea, lantzea eta eguneratzea. Horregatik, hezkuntza kooperatiboa ezin da jarduera osagarri edo une jakinetara mugatutako ekimen gisa ulertu. Kooperatiba bakoitzak hezkuntza kooperatiborako estrategia izatea beharrezkoa da, eta, are gehiago, estrategia hori kooperatibaren kudeaketa-sisteman txertatzea, modu sistematikoan eta etengabe garatuko dela bermatzeko.

Bi hamarkadako ibilbidea

Ez da bide berri bat. MONDRAGONek urteak daramatza hezkuntza eta formakuntza kooperatiboaren esparrua lantzen. 2005ean egindako “Esperientzia zentzuari buruzko gogoeta-prozesua” mugarri garrantzitsua izan zen. Hausnarketa horren ondorio nagusietako bat izan zen, besteak beste, hezkuntza kooperatiboan urrats kualitatiboa ematea eta programa zehatzak abian jartzea.

Ordutik hona, ia bi hamarkadako ibilbidea egin da. Programa eta ekimen ugari jarri dira martxan, eta prestakuntza-ekosistema gero eta zabalagoa eraiki da, bazkide berrien harreratik hasi eta gobernantza-organoetako kideen prestakuntzara eta lidergoaren garapenera arte.

Ibilbide horrek oinarri sendoa utzi du. Baina hurrengo urratsa emateko unea ere bada. Orain erronka ez da soilik prestakuntza-programa gehiago eskaintzea, baizik eta etengabeko formakuntza kooperatiboaren estrategia batera jauzi egitea.

Kooperatiban sartu, garatu eta ikasten jarraitzea

Ikuspegi horrek pertsonaren ibilbide osoari begiratzea eskatzen du. Pertsona kooperatiban sartzen denetik erretiratzen den arte, bere ibilbide profesionalean zehar hezkuntza eta esperientzia kooperatiboak izatea bermatu behar da.

Izan ere, kooperatibismoa ez da behin transmititzen den zerbait, ezta bazkide egin berriei soilik azaldu beharreko errealtatea ere. Kultura kooperatiboa ez da automatikoki transmititzen. Belaunaldi bakoitzak berriro ulertu, bereganatu eta eguneratu behar du. Eta hori ez dagokie soilik belaunaldi berriei: kooperatiban urteak daramatzaten bazkideek ere aldi-aldi hausnartu behar dute zer esan nahi duen bazkide izateak, zer ekarpen egiten dioten balio kooperatiboek eguneroko jardunari eta nola berritu dezaketen proiektuarekiko konpromisoa.



Kooperatiba baten etorkizuna ez da soilik emaitza ekonomikoen edo negozio-estrategiaren arabera eraikitzen. Pertsonen gaitasunak, lidergoa, gobernantza eta kultura kooperatiboa ere etengabe elikatu behar dira. Eta horretan, hezkuntzak funtsezko zeregina du.

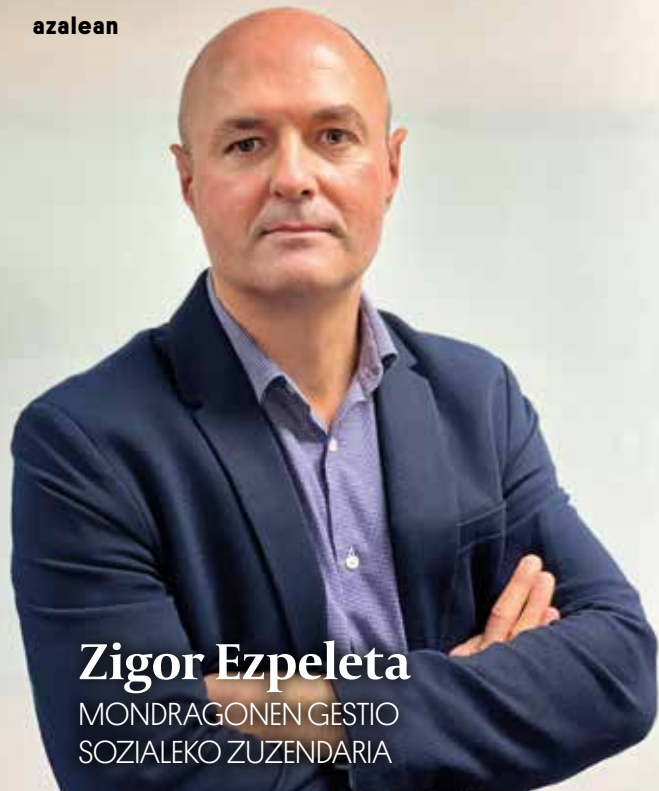
Horregatik, hezkuntza kooperatiboaren erronka ez da soilik belaunaldi berriei balioak transmititzea, baizik eta kooperatibaren baitan dauden pertsona guztiek beren bazkide-izaera, parte-hartzea, erantzukizuna eta proiektuarekiko konpromisoa etengabe berritze-ko espazioak izatea.

Azken batean, kooperatiba baten etorkizuna ez da soilik emaitza ekonomikoen edo negozio-estrategiaren arabera eraikitzen. Pertsonen gaitasunak, lidergoa, gobernantza eta kultura kooperatiboa ere etengabe elikatu behar dira. Eta horretan, hezkuntzak funtsezko zeregina du.

Hurrengo erronka, beraz, egindako ibilbidea abiapuntu hartuta, etengabeko formakuntza kooperatiboaren estrategia integrala eraikitzea da: pertsonak kooperatiban sartu, garatu, parte hartu eta lidergo-erantzukizunak hartzen dituen ibilbide osoan zehar, hezkuntza kooperatiboa sistematikoa izan dadin. Hori xe baita, azken batean, gaurko kooperatibak indartzeaz gain, biharko MONDRAGON eraikitzeke modua. —

Orain erronka ez da soilik prestakuntza-programa gehiago eskaintzea, baizik eta etengabeko formakuntza kooperatiboaren estrategia batera jauzi egitea.





Zigor Ezpeleta

MONDRAGONEN GESTIO
SOZIALEKO ZUZENDARIA

Hezkuntza kooperatiboaren estrategia integralak pertsonaren ibilbide osoari erantzun behar dio, baina baita kooperatibaren eguneroko jardunari ere. Izan ere, kultura eta identitate kooperatiboak ez dira prestakuntza-saioetan bakarrik eraikitzen: lidergoan, gobernantzan, erabakiak hartzeko moduan eta bazkideen arteko harremanetan ere etengabe garatzen dira.

Horregatik, hezkuntza kooperatiboaz hitz egitean, ez da nahikoa programa eta ekimen zehatzak zerrendatzea. Garrantzitsua da ulertzea zer ekarpen egiten dion prestakuntzak kooperatibaren proiektu sozioenpresarialari, nola laguntzen duen kultura kooperatiboa indartzen eta zer-nolako ibilbidea eskaini behar zaion pertsonari, bazkide berria denetik lidergo-erantzukizunak hartzen dituen arte.

Hezkuntza kooperatiboa, eguneroko kulturen txertatuta

“Prestakuntza kooperatiboak zubi-lana egin behar du: jasotako ondarea balioan jarri, gaur egungo erronketara egokitu eta datozen belaunaldiei kooperatiba hobea eraikitzeko”

1.

Kultura eta identitate kooperatiboaren transmisioa erronka nagusietako bat da MONDRAGONentzat. Nola erantzuten dio formakuntzak erronka horri?

Kultura eta identitate kooperatiboak egunerokoan eraikitzen eta transmititzen dira. Gure nortasun propioa hainbat esparrutan islatzen da: lidergo-estiloan, gobernantzan, erabakiak hartzeko moduan, talde-dinamikean, informazioa partekatzeko moduan, proiektu kooperatiboaren zertarakoan, narratiba kolektiboetan... Sistema oso bat da.

Sistema horretan, prestakuntza kooperatiboak leku esanguratsua du; erreminta potentea da. Hiru ardatz nagusi lantzen ditu:

- Ezagutza: eredu kooperatiboaren ezaugarriak, araudiaren logika eta printzipioak, MONDRAGONen saretzea, nondik gatozen eta nora goazen, gizarteari egiten diogun ekarpena... Hainbat gai.
- Hausnarketa: ditugun erronken inguruan erantzunak aktibatzea.
- Partekatzea: modu dialogikoan, beste bazkide batzuekin, elkar entzunez eta elkarrekin eraikiz.

Ezagutza, hausnarketa eta partekatzeko momentuak garrantzitsuak dira, egunerokotik distantzia hartzeko, narratibak berritzeko eta zentzua lantzeko. Perspektiba hartzeraz eramaten gaituzte eta, askotan, daukaguna balioan jartzen ere laguntzen digute.

2.

MONDRAGONek etengabeko prestakuntza integralaren aldeko apustua egiten du: bazkide berrietatik hasi eta gobernantza-organoetara eta lidergo-postuetaraino. Zer logika dago ibilbide horren atzean?

Sistema kooperatiboan norberak une bakoitzean daukan rola markatzen du logika. Bazkide izate-tik organoetako kide izatera edo lerro exekutiboan ardura bat izatera, ibilbide kooperatiboan rola aldatu daitezke.

Prestakuntza kooperatiboa rol horietara egokitzen da, eta pertsonari une bakoitzean lagungarri izango zaizkion baliabideak eskaintzen dizkio.

3.

Zer berezitasun ditu lidergo kooperatiboak, eta zergatik da garrantzitsua zuzendaritza eta lider berriak ikuspegi kooperatibotik prestatzea?

Lidergo-postuetan dauden pertsonen portaerek eragin handia dute erakundearen kulturaren. Lidergoa eta kultura eskutik doaz. Hortaz, kultura kooperatiboa sustatu eta indartu nahi badugu, foko nagusia hor dago.

Lidergoa fenomeno unibertsala da, humanoa, eta gako orokor batzuk baditu. Modu oso laburrean esanda, eragin positiboa eta inplikazioa sortzen duen lidergoak ezaugarri hauek ditu:

- Eskakizuna eta laguntza orekatzen ditu. Helburuen gaineko erantzukidetasuna sustatzen du; zorrotza da, baina helburuak lortzen laguntzen du eta gertukoa da.
- Autonomia bultzatzen du. Kontrolaren ikuspegitik baino, konfiantzaren ikuspegitik lan egiten du.
- Garapen profesionalerako baldintzak sortzen ditu: erronkak, ikasteko aukerak eta abar.
- Talde-harreman osasuntsuak izateaz arduratzen da.

Baina ezaugarri orokor horiei, gure kasuan, kultura kooperatiboa garatzeko ardura gehitu behar diegu.

Zer esan nahi du horrek? Gobernantza eta organoetikiko errespetua, kooperatiba izatearen balioa nabarmentzea, lankidetzaren eta eskuzabaltasuna kooperatibaren barruan eta beste kooperatiba batzuekin, kooperatibaren interesak aurretik jartzea, epe luzeko begirada izatea, datozen belaunaldiei kooperatiba hobea uzteko gogoia eta gizarteari ekarpen positiboa egiteko konbentzimendua, besteak beste.

Azken batean, bereizten gaituzten printzipioak babestu eta sendotzeko ardura da.

4.

Belaunaldi-erreleboaren testuinguruan, zer paper jokatzeko du prestakuntza kooperatiboak, eta nola artikulatu behar da?

Belaunaldi-erreleboaren erronka ez da soilik pertsona batzuk beste batzuek ordezkatzea. proiektuaren zentzua, kultura, balioak eta ardura partekatua transmititzea da.

Horregatik, prestakuntza kooperatiboak paper estrategikoa dauka. Belaunaldi berriei kooperatibaren historia, printzipioak eta funtzionamendua ezagutarazteaz gain, gaur egungo erronken aurrean kooperatiba izateak zer esan nahi duen elkarrekin hausnartzeko espazioak sortu behar ditu.

Prestakuntza hori ez litzateke une puntualak mugatu behar. Ibilbide moduan ulertu behar da: bazkide berrien harreratik hasi, organoetako kideen eta lider berrien prestakuntzara arte.

Etapak bakoitzean galdera desberdinak agertzen dira, eta prestakuntzak galdera horiei erantzuteko baliabideak eskaini behar ditu:

- Zer esan nahi du bazkide izateak?
- Nola parte hartu erantzukizunez?
- Nola gobernatu kooperatiba bat?
- Nola lideratu ikuspegi kooperatibotik?
- Nola uztartu proiektu ekonomikoa, pertsonen garapena eta gizartearekiko konpromisoa?

Prestakuntza kooperatiboak zubi-lana egin behar du: jasotako ondarea balioan jarri, gaur egungo erronketara egokitu eta datozen belaunaldiei kooperatiba hobea bat eraikitzeke gaitasuna eta gogoia transmititu.

5.

Zer ekarpen egiten dute Mondragon Unibertsitateak eta LANKIk prestakuntza eta ezagutza kooperatiboaren ekosistema honetan?

Muin-muinean daude. Betidanik izan ditugu bidelagun, eta horrelako lantalde baten konpromisoa izateak sistema osoa elikatzen du. Prestakuntza kooperatiboa bizirik dago, kooperatibak eta gizarteak bezala, eta etengabeko egokitze hori modu egokian egiteko talentua eta inplikazioa behar dira. Ikerketatik hasi eta programak garatzeraino, eragile gakoak dira eta izango dira. —

Zigor Ezpeletak azaldu duen bezala, hezkuntza kooperatiboak pertsonaren ibilbidea osoari erantzun behar dio, bazkide berrien harreratik gobernantza eta lidergoaren erantzukizuneraino. Rol bakoitzak behar eta galdera berriak planteatzen ditu, eta baliabideak eskaini behar dizkie erantzuteko. Honako programa eta esperientzia hauek ikuspegi hori praktikan nola zehazten den erakusten dute: etengabeko prestakuntza modu integralean jasotzen duen proposamena, pertsonaren ibilbide kooperatiboaren faseak lotzen dituen.

Etengabeko prestakuntza integrala: pertsonen ibilbidea

Etengabeko hezkuntza kooperatiboaren estrategiak oinarri bezala pertsona bazkide bakoitzak egin dezakeen ibilbidea hartu behar du aintzat: kooperatibista izan aurretik, kide berri bihurtzean, gizarte-organoetan erantzukizunak beren gain hartzean, zuzendaritza-erantzukizunak garatzean, lidergo-rola beren gain hartzean, eta abar. Gainera, uneak aurreikusi behar ditu kooperatiba osoak elkarrekin hausnartu eta proiektua berriztu dezan.

Beraz, gakoa ez da programa-zerrenda bat prestatzea, baizik eta kooperatibaren kudeaketan integratutako hezkuntza-ibilbide bat diseinatzea, pertsona bakoitzaren fase eta behar ezberdinei erantzungo diena.



Joana Ibarretxe
Errekako presidentea

Kooperatibista lez sartzeko etapa

Kooperatibara iristea ez da lanpostu berri batean sartzeari soilik. Proiektu, kultura eta egiteko modu jakin batean sartzen da pertsona. Horregatik, lehenengo urteak oso garrantzitsuak dira identitate kooperatiboa ezagutzeko eta kooperatibistaren papera ulertzeko.

Horretarako, harrera-planetan txerta daitezkeen hainbat proposamen osagarri daude: Kooperatibara

hurbiltzen, zortzi orduko online ikastaro bat da kooperatibara sartu berri direnei zuzenduta; egun bateko aurrez aurreko formazio saio bat da, Otorlan egiten dena, kide berrientzat; Kooperatibismoan murgiltzen, online eta aurrez aurreko saioak uztartzen dituen hiru hilabeteko prestakuntza bat da; baita prestakuntza-pilula espezifikoak ere. Ikastaro hauek guztiak elkarren osagarri dira. Helburua kooperatibaren oinarritzko ezaguerriak, gizarte-organoak eta kideen rola ezagutzea da, hori guztia lehenengo hiru urteetako harrera-plan integral baten barruan kokatuz.

Joana Ibarretxek, Errekako lehendakariak, kide berrien integrazioa kooperatibaren beraren etorkizunarekin lotzen du. Bere ustez, kooperatibista bihurtzea ez da administrazio-tramite hutsa, pertsona be-

“Gakoa ez da programen zerrenda bat osatzea. Gakoa da kooperatibaren kudeaketan integratutako hezkuntza ibilbide bat diseinatzea, fase ezberdinei erantzuteko gai izango dena eta pertsonen beharretara egokitua”

rriek historia, balioak, gobernantza eta funtzionamendua ezagutzeko prozesu bat baizik, eta proiektuarekiko konpromisoa garatu dezaten. Horregatik, azken urtea igaro dute Errekan kide gisa sartzeko ibilbidea berrikusten eta sendotzen, lanpostura egokitzetik haratago kooperatibako kide sentitzeko bidea finkatzeko asmoz.

“Pertsona bat kooperatibako kide izateko prestatzea ez da soilik bere lanposturako gaitzea; historia, balioak, gobernantza-eredua eta kooperatibaren funtzionamendua ulertzen laguntzea ere bada. Kide berriek pixkanaka ulertu behar dute zer esan nahi duen enpresaren jabe, erantzunkide eta pertaide aktibo izateak”.

Bazkide talde osoarentzako prozesuak

Hezkuntza kooperatiboa ez da bazkide berrien kontua soilik. Bazkide guztiek behar dute aldian-aldian kooperatibaren zentzua eta proiektua berrikusi. Horretarako, kooperatiba bakoitzari neurriira diseinatutako prestakuntza- eta hausnarketa-prozesuak garatzen dira. Gainera, parte-hartzaileen parte-hartzea sustatzeko, saioak talde txikietan antolatzen dira, lan-eremu eta belaunaldi ezberdinetako kideak nahastuz.

Helburua da kooperatibaren gaur egungo eta etorkizuneko erronkei begirada kooperatibo batetik eustea, bai eta gizarte-masa osoarekin proiektu partekatua eraikitzeko eta berriztatzeko espazioak sortzea ere. Amaia Salbidek, Copreciko Errektore Kontseiluko presidentea, prestakuntza kooperatiboa kooperatibaren kultura-proiektuaren barruan kokatzen du.

Coprecik duela hiru urte jarri zuen martxan proiektu bat, pertsona guztiei egindako kultura-inkestan bildutako ekarpenekin aberastuz, eta bost lan-ildo zehaztu ziren. Horietako bat Sustraituz da, zeinaren helburua kooperatibaren jatorria eta nortasun kooperatiboa sendotzea eta bazkide izatearen esanahiarekin berriro konektatzea den.

Behar horri erantzuteko bideratu zuten Sustraituz proiektua, pertenenztzia-sentimendua sendotzeko eta Coprecin zehaztutako proiektuaren eta helburu komunen inguruan bazkideen parte-hartzea eta adostasuna lan egiteko asmoz. Amaiaren hitzetan, prozesua ez da



Amaia Salbide
Copreciko presidentea

atzera begiratzea soilik, baita kooperatibaren etorkizuneko proiektzioarekin lotura sendotzea ere: “Sustraituz ardatzaren helburua gure jatorriarekin, gure nortasun kooperatiboarekin eta Copreciren etorkizuneko proiektzioarekin dugun konexioa sendotzea da. Bazkide izatearen esanahiarekin berriro konektatu nahi dugu eta, aldi berean, pertsonen parte-hartzea sustatu Copreci proiektuari zentzua ematen dion xedearen definizioan”.

Gobernantza kooperatiborako gaitasunak

Kooperatibaren gobernantzan parte hartzeak prestakuntza espezifiko eskatzen du. Errektore Kontseiluaren, Kontseilu Sozialaren eta Zaintza Batzordearen eginkizunak dira horren adibide. Eremu honetan bi prestakuntza-ildo nagusi daude: organoetako kide berrientzako prestakuntza eta organoari osorik zuzendutako prestakuntzak, azken hauek kasu batzuetan hainbat organo elkartuz ere egiten direlarik.

Gainera, sakontzeko bi prestakuntza espezifiko daude: batetik, Errektore Kontseiluko kideentzako Espezialista ikastaroa, kooperatibaren enpresa-dimentsioa ezagutzera bideratua; eta, bestetik, Kooperatibismoan aditu ikastaroa, dimentsio kooperatiboaren garapenean zentratua.

“Kooperatibako bazkide izateko pertsona bat prestatzea ez da soilik bere lanposturako gaitzea; kooperatibaren historia ulertaraztea ere bada. Baloreak, gobernantza eredua eta funtzionamendu kooperatiboa ulertarazi behar zaizkio. Kooperatibista berriek ulertu behar dute zein esanahi duen jabe izateak, erantzunkide eta enpresaren parte-hartzaile aktiboa”

“Sustraituz ardatzaren helburua gure jatorriarekin, nortasun kooperatiboarekin eta Copreciren etorkizuneko proiektioarekin dugun lotura sendotzea da. Berriro konektatu nahi dugu bazkide izatearen esanahiarekin eta, aldi berean, pertsonen parte-hartzea bultzatu Copreci proiektuari zentzua ematen dion xedea zehazteko orduan”



Andres Mazkiaratek, Soralueko presidenteak, argi dauka gizarte-organoetako kideen prestakuntza ezinbestekoa dela kooperatibaren gobernantza behar bezala garatzeko. Soraluken, Otalorako prestakuntzarekin batera, barne-prestakuntzako saioak egiten dituzte organoen funtzionamendua, kooperatibaren estrategia, alderdi ekonomiko zein finantzarioak eta pertsonen kudeaketa lan egiteko. Bere ustez, prestakuntza horri esker, organoetako kideek irizpide hoberekin har ditzakete erabakiak eta ekarpen handiagoa egin diezaiokete kooperatibari.

“Badakigu zein den organoek duten garrantzia, eta gure kideek ahalik eta irizpiderik onena izatea nahi dugu. Horretarako, ezinbestekoa da iraganean hartutako erabakien zergatia eta eragina ezagutzea, organoaren funtzionamendua ulertzea eta esku artean ditugun proiektuen berri izatea”.



“Badakigu zein den organoek duten garrantzia, eta gure kideek ahalik eta irizpiderik onena izatea nahi dugu. Horretarako, ezinbestekoa da iraganean hartutako erabakien zergatia eta eragina ezagutzea, organoaren funtzionamendua ulertzea eta esku artean ditugun proiektuen berri izatea”

Lidergo kooperatiboa

Kooperatibek profesional onak behar dituzte, baina baita lider kooperatiboak ere. Zuzendaritza-erantzukizunak beraien gain hartzen dituzten pertsonak, negozioa kudeatzeaz gain, proiektu sozioenpresarial bat gidatzen dute. Horretarako, hainbat proposamen daude: Exekutiboentzako Prestakuntza Kooperatiboa, etorkizunean kooperatibetan erantzukizunak hartzeko potentziala duten pertsonen zuzendutako IKASberri programa, eta Aritu Ikastaroa, dimentsio kooperatiboan sakontzeko eta lider kooperatiboak sustatzeko, besteak beste.

Iñigo Iñurrategi MONDRAGONeko hezkuntza kooperatiboaren arduraduna da eta, bere ikuspuntutik, lider kooperatiboek kudeaketarako gaitasuna izateaz gain, kooperatibaren balioak ulertu, erabakiak horiekin lerrokatu eta

“MONDRAGONeko liderrek ez dituzte negozioak bakarrik kudeatzen; proiektu sozioenpresarialak gidatzen dituzte”

pertsonak proiektuaren inguruan aktibatze gaitasuna ere izan behar dute.

“MONDRAGONeko liderrek ez dituzte negozioak bakarrik kudeatzen; proiektu sozioenpresarialak gidatzen dituzte”.

Iturrategiren arabera, egungo testuinguru aldakor eta konplexuak gaitasun teknikoak eskatzeaz gain, konfiantza sortzeko, pertsonak aktibatze eta lankidetzaren sustatzeko trebetasunak ere eskatzen ditu, bai kooperatiban bai MONDRAGON talde osoan. Horregatik, lidergo kooperatiboko prestakuntzak funtsezko garrantzia du belaunaldi berriei kooperatibaren misioa eta nortasuna transmititzeko.

Lidergo-prestakuntzaren helburua da, beraz, ezagutza kooperatiboan sakontzea eta eguneroko jardunarekin lotzea. Lide Herrartek, Laboral Kutxa-ko Sektore Publikoko Bulegoko zuzendariak, Kooperatibismoan Aditu Titulua egin du. Haren ustez, kooperatibismoaren oinarriak ezagutzeko ez ezik, eguneroko jardunean duen esanahia ulertzeko ere balio du: “Kooperatibismoan Aditu Titulua egitea erabaki nuen, egungo errealitatek abiatuta, kooperatibismoaren oinarri, balio eta ezaugarri bereizgarrietan berritzeko eta sakontzeko. Prestakuntza hau oso erabilgarria zait eguneroko lanean ere, ez bakarrik gure balio kooperatiboak bezeroei transmititzeko, baita gure jarduteko moduan nola zehazten diren ulertzeko ere”.

Zentzu horretan, Herrarteren ustez “balio kooperatiboetan prestatzea ezinbestekoa da. Gure nortasuna sendotzen du, kide izatearen sentimendua indartzen du eta proiektu komunarekin dugun konpromisoa bizirik mantentzen laguntzen du”.



Lide Herrarte
Laboral Kutxaren Sektore Publikoaren Bulegoko zuzendaria

Prestakuntza zenbakitan

Irakaskuntza kooperatibo jarraituaren estrategiak bazkideen lan-ibilbideko fase guztiei erantzun behar die, modu integrarean eta sistematikoan: harre-ra, hausnarketa kolektiboak, gobernantza-eginkizunak, lidergo-erantzukizunak... Ez dira urrats isolatuak, bazkideen ibilbide kooperatiboak igaro ditzakeen faseak baizik. Erronka da etengabeko prestakuntzarako estrategia integral hori irudikatzea eta kooperatiben kudeaketan integratzea.

Ibilbide hori martxan dago dagoeneko, eta zenbakietan ere islatzen da: datuek erakusten dute azken urteetako prestakuntza-programak zenbat pertsonarengana iritsi diren, zein kolektibotara iritsi diren eta zer bilakaera izan duten. Hurrengo infografian hezkuntza kooperatiboaren ibilbidearen dimentsioa eta bilakaera jasotzen dira [2025eko datuak].

2025

Programa	Saioak	Pertsonak	Orduak
Organoetako kide berrientzako programak	18	265	331
Kontseilu Errektorearen eta Zaintza Batzordearen programa bateratuak	11	147	90
Bazkide berrientzako programak	20	290	150
Bazkideentzako programak	55	1009	618
	104	1711	1189