

Seuraavan sukupolven muutoksentekijöiden vahvistaminen

Kaksitahoinen lähestymistapa sosiaalisen
innovoinnin koulutukseen

PhD Philippe Eiselein, Odiseen ammattikorkeakoulu

Bram Oers, Odiseen ammattikorkeakoulu

PhD Dries Couckuyt, Odiseen ammattikorkeakoulu



**Co-funded by
the European Union**

Euroopan unionin osarahoittama. Esitetyt näkemykset ja mielipiteet ovat kirjoittajien omia eivätkä välttämättä vastaa Euroopan unionin tai Euroopan koulutuksen ja kulttuurin toimeenpanoviraston (EACEA) näkemyksiä ja mielipiteitä. Euroopan unioni tai Euroopan koulutuksen ja kulttuurin toimeenpanovirasto (EACEA) ei vastaa julkaisun sisällöstä.

Raportin julkaisuun on saatu taloudellista tukea Euroopan komissiolta (EACEA). Tässä julkaisussa esitetyt tiedot ovat kirjoittajien omia, eivätkä ne välttämättä vastaa Euroopan komission virallista kantaa.

Avustussopimus	Erasmus+ INNO-Blueprint -kertakorvaus
Hanke	101111846 - ESIC
Hankkeen nimi	Sosiaalitalouden taitojen kehittämistä edistävä allianssi - Euroopan sosiaalisten innovaatioiden kampus (European Social Innovation Campus)
Tuotos	D2.2 Taitojen seurantaraportti
Levitystaso	Julkinen

Toimittajat: Philippe Eiselein, Bram Oers, Dries Couckuyt.

Viimeisin tarkistus: 22.8.2025

<https://socialinnovationcampus.eu/>



Johdanto

European Social Innovation Campus (ESIC) on liittynyt lähiyhteisöjen ja sosiaalitalouden osaamissopimukseen ja vastaa nyt osaltaan haasteeseen, jonka mukaan viisi prosenttia alan työvoimasta ja yrittäjistä on koulutettava tai uudelleenkoulutettava vuosittain. Tarkoituksena on vastata vihreän ja digitaalisen talouden siirtymien luomiin tarpeisiin sosiaalitaloudessa lisäämällä valmiuksia sosiaaliin innovaatioihin.

Allianssi kokoaa yhteen korkea-asteen ja ammatillisen koulutuksen tuottajia, sosiaalitalouden järjestöjä ja yrityksiä useista Euroopan maista, ja myös Euroopan tason toimijoita.

Ammattikuvien osaamistarpeista saatujen tietojen perusteella allianssi edistää uusien taitojen tarjontaa ja puuttuu osaamisvajeeseen luomalla uuden yleisen sosiaalitalouden perusopetus suunnitelman ja eri EQF-tasojen opetus suunnitelmia.

Allianssi suunnittelee ja tuottaa valtioiden rajat ylittävää koulutussisältöä sekä tuottaa yhdessä opetus- ja koulutusmenetelmiä, jotta sisältö voidaan ottaa nopeasti käyttöön alueellisilla ja paikallisilla tasoilla sekä kehittyviä ammattiprofiileja varten.

Lisäksi hankkeessa luodaan vahva viestintä- ja levitysverkosto, jolla edistetään sosiaalitalouden alaa uravalintana ja tuetaan aloitteellisuuden ja yrittäjähenkisyyden kehittymistä EU:ssa.

Tiivistelmä

Globaalit haasteet monimutkaistuvat ja käyvät pakottavammiksi, joten koulutuksen on kehityttävä. Tämä koskee erityisesti liike-elämän ja korkea-asteen koulutusta. Enää ei riitä, että opiskelijoita valmistellaan pelkästään tehokkuuteen ja kilpailuun. Huomisen johtajilla on oltava valmiudet selviytyä epävarmuudesta, johtaa eri alojen rajat ylittävää toimintaa ja edistää myönteistä yhteiskunnallista muutosta. Tässä kaksiosaisessa käytännönläheisessä raporttisarjassa tarkastellaan oppilaitosten ja tukiekosysteemien kykyä vastata tähän haasteeseen. Raportit perustuvat syvälliseen tutkimukseen ja reaali maailman havaintoihin ja tarjoavat käytännön kehykset, joiden avulla voidaan kehittää osaamista, pedagogisia strategioita ja organisaatiomuutoksia, joita tarvitaan sosiaalisen innovoinnin sisällyttämiseksi oppimisympäristöihin. Ensimmäisessä raportissa "Sosiaalisen innovoinnin tulevaisuuden taidot" esitellään käytännönläheinen osaamiskehys, joka ohjaa kouluttajia, rahoittajia ja ohjelmien kehittäjiä kehittämään muutoksentekijöiden kannalta kriittisimpiä taitoja. Toinen raportti on nimeltään "Liikealan koulutuksen uudistaminen vaikutusten lisäämiseksi". Siinä tarkastellaan liikealan oppilaitosten mahdollisuuksia päivittää pedagogiikkaansa, päästä yli institutionaalisesta jähmeydestä ja tukea aktiivisemmin sosiaalista innovointia kokemuksellisen ja tavoitelähtöisen koulutuksen avulla. Yhdessä nämä oivallukset rohkaisevat kouluttajia, ohjelmien vetäjiä ja ekosysteemitason toimijoita toimintaan, jonka tarkoitus on valmistaa seuraavaa sukupolvea paitsi menestykseen myös merkityksellisyyteen.

Keskeiset asiat:

- Sosiaalisen innovoinnin koulutus edellyttää sekä perustaitoja (monialaisia) että kontekstisidonnaisia (erikois-) taitoja.
- Kehittyvät pedagogiset menetelmät (mm. hackathonit ja elävät laboratoriot) ovat avainasemassa tämän oppimisen toteuttamisessa.
- Oppilaitosten on päästävä yli sisäisestä jäykkyydestään ja tuettava tiedekuntien opetuskokeiluja muutoksen mahdollistamiseksi.

Avainsanat: Sosiaalisen innovoinnin koulutus, taidot, transformatiivinen pedagogiikka, ekosysteemioppiminen, institutionaalinen muutos

Sisällysluettelo

1. Sosiaalisten innovaattoreiden varustaminen

Kestävän tulevaisuuden avaintaidot	1
Tiivistelmä	1
Johdanto	1
Yleiskatsaus tarvittavaan osaamiseen	2
Kaksitasoinen osaamiskehys	3
Pohdintoja	5

2. Liikealan koulutuksen uudistaminen vaikutusten lisäämiseksi: Sosiaalisen innovoinnin pedagogiikka

Tiivistelmä	7
Johdanto	7
Sosiaalisen innovoinnin pedagogiikka	8
Institutionaaliset esteet	11
Jäykät näkemykset	11
Tehoton tiedekuntatoiminta	11
Pohdintoja	11

1. Sosiaalisten innovaattoreiden varustaminen

Kestävän tulevaisuuden avaintaidot

Tiivistelmä

Nopeasti muuttuvassa maailmassa, jota leimaavat ilmastonmuutos, epätasa-arvo ja yhteiskunnallinen murros, sosiaalisia innovaatioita tarvitaan enemmän kuin koskaan. Silti pysyvien vaikutusten edellyttämien taitojen kehittäminen on hankalaa monille sosiaalisille yrittäjille ja muutoksenteijöille. Tähän käytännönläheiseen raporttiin on koottu yli 150 akateemisen artikkelin näkemykset tiiviiksi ja toimintakeskeiseksi oppaaksi, joka soveltuu kouluttajille, poliittisille neuvonantajille ja innovaatioekosysteemin rakentajille. Raportissa yksilöidään onnistuneen sosiaalisen innovoinnin edellyttämät avaintaidot, jotka on jaoteltu monialaisiin taitoihin (esim. yhteistyö, oppimisketteryys ja kestävyystietoisuus) ja erityistaitoihin (esim. johtaminen, toiminta, digitaaliset valmiudet ja innovointi). Nämä taidot ovat yhä tärkeämpiä korkeakouluille, jotka pyrkivät antamaan opiskelijoilleen ja koko yhteiskunnalle välineitä kestävien ratkaisujen ja osallistavan tulevaisuuden rakentamiseen. Vaikka tämä raportti perustuu akateemiseen näyttöön, siinä keskitytään käytännönläheisiin johtopäätöksiin, opetussuunnitelmaehdotuksiin ja valmiuksien kehittämiseen. Nämä on suunnattu koulutusta, valmennusta ja poliittisia toimia sosiaalisen innovoinnin alalla suunnitteleville tahoille.

Johdanto

Euroopassa ja sen ulkopuolella on yhä enemmän vallalla ajatus, että nykypäivän monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaiseminen vaatii muutakin kuin teknisiä ratkaisuja. Se edellyttää uutta sukupolvea kyvykkäitä ja arvosuuntautuneita innovaattoreita, jotka voivat johtaa muutosta eri aloilla ja tieteenaloilla. Sosiaaliset innovaattorit, olivatpa he sitten yrittäjiä, kouluttajia, virkamiehiä tai yhteisön johtajia, ovat näiden ponnistelujen eturintamassa. Monet heistä ovat kuitenkin puutteellisesti valmistautuneita erityisesti epävarmuustekijöihin, kumppanuuksien hallintaan ja vaikutusten skaalaamiseen. Vaikka yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja kestävän kehityksen alan ohjelmia on viime vuosikymmeninä toteutettu valtavan paljon, on edelleen epäselvää, mitä taitoja todella tarvitaan ja miten koulutuksen tarjoajat voivat antaa ihmisille nämä taidot. Tämä raportti pyrkii vastaamaan näihin kysymyksiin. Se ei tarjoa teoreettista mallia eikä akateemista analyysia vaan käytännönläheisen ja

helposti lähestyttävän yleiskatsauksen sosiaalisten innovaattoreiden kannalta olennaisiksi käyneistä avaintaidoista. Se perustuu laajaan näyttöön ja asiantuntija-arvioihin, mutta on suunniteltu ammattilaisille, kouluttajille ja poliittisille neuvonantajille, jotka laativat opetussuunnitelmia, suunnittelevat koulutusohjelmia ja muokkaavat tukijärjestelmiä muutoksentekijöille.

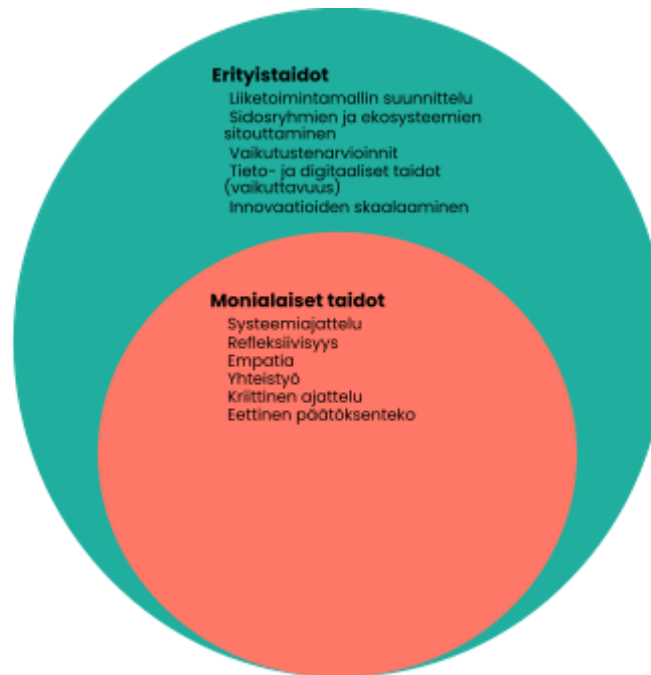
Yleiskatsaus tarvittavaan osaamiseen

Monet muutosta tavoittelevat henkilöt ja sosiaaliset innovaattorit joutuvat käymään läpi melkoisen oppimisprosessin. Olipa kyseessä yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen, uuden palvelun kehittäminen voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa tai uusien lähestymistapojen testaaminen paikallishallinnossa, haasteet ovat hyvin samankaltaisia: sektorien rajat ylittävä työ, sopeutuminen epävarmuuteen ja vaikutusten aikaansaaminen kestävillä tavoilla. Niinpä sosiaaliset innovaattorit tarvitsevat monenlaista osaamista, ei vain yrittäjyyden ja kestävä kehityksen osaamista, vaan myös johtajuus-, viestintä- ja digitaalisia taitoja sekä systeemijattelua. Niitä kehitetään kuitenkin usein epätasaisesti, jos ollenkaan. Joissakin koulutusohjelmissa keskitytään voimakkaasti arvoihin tai liiketoimintamalleihin, mutta laiminlyödään operatiivinen osaaminen. Toiset korostavat luovuutta ja ideointia, mutta unohtavat yhteistyön ja ekosysteemin rakentamisen. Tätä varten on hyödyllistä ryhmitellä osaaminen kahteen laajaan luokkaan:

- **Monialaiset taidot:** Nämä ovat perustaitoja, joita voidaan soveltaa useimmissa rooleissa ja yhteyksissä, kuten yhteistyö, kriittinen ajattelu ja digitaalinen lukutaito. Ne muodostavat perustan tehokkaalle osallistumiselle mihin tahansa innovaatioprosessiin.
- **Erityistaidot:** Näihin kuuluvat myös tehtäväkohtaiset taidot, kuten tiimin johtaminen, innovatiivisten ratkaisujen suunnittelu, toiminnan johtaminen tai taloushallinto. Vaikka kaikki innovaattorit eivät tarvitse kaikkia näitä taitoja, ne ovat ratkaisevan tärkeitä vaikutusten skaalaamisessa ja aloitteiden toteuttamisessa pitkällä aikavälillä.

On myös tärkeätä huomata, että nämä taidot eivät ole vain teknisiä. Monet liittyvät asenteisiin ja ajattelutapoihin, kuten joustavuuteen, uteliaisuuteen tai halukkuuteen toimia epävarmuuden keskellä. Ne ovat myös monitieteisiä ja monialaisia sekä edellyttävät yksilöiltä sekä käytännön että teorian oppimista. Kun oppilaitokset, tukiohjelmat ja rahoittajat ymmärtävät ja kehittävät näitä taitoja entistä tietoisemmin,

ne voivat varmistaa, että sosiaaliset innovaattorit eivät ole vain idealisteja vaan myös valmiita ja kykeneviä viemään eteenpäin merkityksellistä ja kestävää muutosta.



Kuva 1. Sosiaalisen innovaation kaksitasoinen osaamiskehys. Perustaidot (monialaiset) ja roolista riippuvat (erikois-) taidot, joiden avulla voidaan kehittää päämäärätietoisia muutoksentekejiä.

Kaksitasoinen osaamiskehys

Tehokkaiden koulutus-, opetussuunnitelma- tai valmiuksien kehittämisohjelmien **suunnittelussa** on hyödyllistä erottaa toisistaan kaksi olennaista taitoryhmää, jotka joko koskevat kaikkia rooleja tai ovat enemmän rooli- ja tilannekohtaisia. Monialaiset taidot ovat perustaitoja, joita kaikki sosiaaliset innovaattorit tarvitsevat roolista ja organisaatiosta riippumatta. Ne ovat siirrettäviä ja laajasti sovellettavia taitoja, jotka ovat usein osatekijöitä erikoistuneempien taitojen kehityksessä. Ryhmittelimme ne seuraaviin osajoukkoihin:

- **Yhteistyö ja viestintä**
Työskentely erilaisten sidosryhmien kanssa eri sektoreilla ja eri kulttuureissa hyödyntäen sekä selkeää viestintää että aktiivista kuuntelua.
- **Kriittinen ajattelu ja oppimisketteryys**
Pohdinta, analysointi, mukautuminen; erityisesti toimittaessa monimutkaisissa tai epävarmoissa ympäristöissä.

- **Kestävyystietoisuus**
Ymmärrys ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyvistä haasteista ja pitkän aikavälin ajattelun sisällyttäminen toimintaan.
- **Digitaalinen lukutaito**
Digitaalisten työkalujen varma käyttö toiminnassa, tiedottamisessa ja innovoinnissa aina taulukkolaskentaohjelmista sosiaaliseen mediaan ja tekoälyyn.
- **Ekosysteemin rakentaminen**
Vaikutuksia ylläpitävien ja vahvistavien verkostojen, allianssien ja sidosryhmäyhteenliittymien kehittäminen.
- **Henkilökohtaiset taidot** (itsehoito, etiikka, itsetunto).

Nämä taidot auttavat innovaattoreita pitämään jalat maassa, pysymään ajan tasalla ja joustamaan ovatpa he sitten aloittamassa tai laajentamassa hanketta. Toinen ryhmä on erityistaidot, jotka riippuvat yleensä innovaattorin roolista, vaiheesta ja alasta. Kukaan ei tarvitse kaikkia näitä taitoja, mutta jokainen tiimi tarvitsee useimpia niistä. Nämä taidot eivät ole vain teknisiä, vaan ne ovat vahvasti sidoksissa käytännön toteutuksiin, ja ne opitaan usein tekemällä ja hioutuvat ajan myötä. Nämä ryhmitellään seuraaviin osajoukkoihin:

- **Johtajuus ja ihmisten johtaminen**
Muiden innostaminen, tiimien johtaminen ja erilaisten työpanosten yhdistäminen yhteisen tehtävän suorittamiseksi.
- **Innovaatio- ja suunnittelutaidot**
Ideoiden muuttaminen testattaviksi prototyypeiksi ja skaalautuviksi ratkaisuuksi luovuuden ja kokeilujen avulla.
- **Johtamistaidot, operatiiviset ja taloudelliset taidot**
Budjettien, logistiikan, vaatimustenmukaisuuden ja päivittäisten toimitusten hallinnointi resurssirajoitteisessa ympäristössä.
- **Yrittäjämäinen ajattelu**
Mahdollisuuksien havaitseminen, kumppanuuksien rakentaminen ja strategisten päätösten tekeminen epävarmuuden vallitessa.

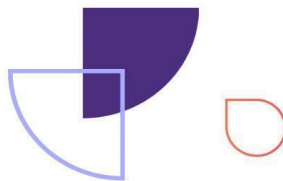
On tärkeää harkita modulaarista oppimistrakennetta näiden taitojen opetukseen. Se voisi auttaa oppijoita tunnistamaan keskeiset vahvuutensa ja räätälöimään oma kehityspolkinsa lisäämällä siihen heidän rooliinsa tai tavoitteisiinsa (esim. perustaja, mahdollistaja, päätöksentekijä jne.) sopivia taitoja.

Pohdintoja

Kiinnostuksen kasvaessa sosiaalisia innovaatioita kohtaan monet (ammatti-) korkeakoulut, koulutuksen tarjoajat, yrityshautomot ja julkiset virastot ovat käynnistämässä ohjelmia muutoksentekijöiden tukemiseksi. Ilman selkeää käsitystä tarvittavasta osaamisesta ja siitä, miten se eroaa eri rooleissa, ohjelmat saattavat kuitenkin olla hajanaisia, pinnallisia tai irrallaan käytännöstä. Edellä esitetty kaksitasoinen kehys tarjoaa käytännön perustan koulutuksen ja valmiuksien kehittämisaloitteiden suunnittelijoille. Pyörän uudelleenkeksimisen sijaan se auttaa toimijoita keskittymään oikeisiin asioihin: peruslähtökohtana ovat laaja-alaiset taidot, joiden lisäksi tarvitaan oppijoiden tavoitteisiin räätälöityä erityisosaamista.

Korkea-asteen oppilaitoksille tämä tarkoittaa, että opetussuunnitelmia on mietittävä uudelleen, jotta opiskelijoille ei opetettaisi vain teoriaa, vaan myös käytännön, eettisiä ja sopeutumista edistäviä taitoja. Se tarkoittaa myös siirtymistä staattisista luokkahuonemalleista kokeellisempiin ja monitieteellisempiin lähestymistapoihin, joihin kuuluvat reaali maailman hankkeet, ekosysteemin osallistaminen ja reflektio osana toimintaa. Yrityshautomoiden ja tukiorganisaatioiden osalta kehys korostaa osaamisen kartoittamisen tärkeyttä pitemmällä aikavälillä. Varhaisen vaiheen tuessa voidaan keskittyä itsetuntemukseen, systeemiajatteluun ja tarinankerrontaan. Myöhemmässä vaiheessa tuki voi siirtyä kohti toimintastrategiaa, tiimin rakentamista ja taloudellista sopeutumiskykyä. Poliittisten päättäjien ja rahoittajien kannalta tämä merkitsee sitä, että valmiuksien kehittämisen on oltava moniulotteista. Innovaatiohankkeiden rahoittaminen ei riitä, vaan niiden takana olevat ihmiset tarvitsevat johdonmukaista tukea oppimiseen, sopeutumiseen ja kasvuun. Investoimalla erityisesti elinikäiseen, digitaaliseen ja ekosysteemiin perustuvaan osaamiseen, voidaan saada aikaan kestävämpiä vaikutuksia kaikilla aloilla. Sosiaalisille innovaattoreille kehys tarjoaa hyödyllisen työkalun itsearviointia ja kehityssuunnittelua varten. Kestävän kasvun kannalta on keskeistä ymmärtää, mitkä osaamisalueet ovat jo vahvoja ja mitä on vahvistettava (joko henkilökohtaisesti tai kumppanuuksien kautta).

Seuraavat suositukset perustuvat tässä raportissa esitettyihin näkemyksiin ja toimintakehykseen ja niiden tarkoituksena on tukea sosiaaliin innovaatioihin liittyvien koulutus- ja tukiohjelmien kehittäjiä ja toteuttajia i) Luomaan modulaarisia, osaamiseen perustuvia oppimispolkuja. Vältetään yhden koon opetussuunnitelmia.



Suunnitellaan joustavia, modulaarisia ohjelmia, joiden avulla oppijat voivat ensin kehittää monialaisia taitojaan ja sitten erikoistua oman roolinsa tai uratavoitteidensa mukaan. ii) Integroidaan reaali maailman monitieteellisiä kokemuksia käyttämällä elävän elämän tapauksia, sosiaalisia laboratorioita, palveluoppimista ja kumppanuuksia yhteiskunnallisten yritysten ja julkisten toimijoiden kanssa. Oppimisen on tapahduttava samoissa sotkuisissa, monialaisissa ympäristöissä, joissa sosiaaliset innovaatiot kehittyvät. iii) Käytetään osaamisen itsearviointeja ja tiimikartoitusta rohkaisemaan oppijoita pohtimaan vahvuuksiaan ja kehittämisalueitaan. Tuetaan tiimejä, jotta ne voivat sekä kartoittaa yhdistettyä osaamistaan että tunnistaa koulutuksella tai rekrytoinneilla täytettävissä olevia aukkoja osaamisessaan; iv) Koulutetaan kouluttajia, kuten opettajia, mentoreita ja ohjelmakoordinaattoreita, sillä heiltä puuttuu usein tuki sosiaalisen innovoinnin tehokkaaseen opettamiseen. Panostetaan tiedekuntien kehittämiseen, vertaisvaihtoon ja toimijayhteisöihin. v) Suunnitellaan yhdessä sidosryhmien kanssa! Innovatiivisia ja keskeisiä taitoja voidaan opettaa vain, jos niitä tarjotaan innovatiivisella tavalla, mikä edellyttää oppijoiden, yhteiskunnallisten yrittäjien, rahoittajien ja yhteisön toimijoiden suurempaa sitoutumista ja vaikutusmahdollisuuksia ohjelmien suunnittelussa ja arvioinnissa. Näin varmistetaan merkityksellisyys, omistajuus ja jatkuva kehittyminen.

Maailman kohdatessa yhä monimutkaisempia sosiaalisia ja ympäristöhaasteita, tarvitaan muutakin kuin hyviä aikomuksia. Tarvitaan hyvin valmistautuneita innovaattoreita, jotka pystyvät muuttamaan visiot toiminnaksi. Kaksitasoinen kehiksemme auttaa tässä tarjoamalla kaksi keskeistä viestiä: ensinnäkin, että perustaidot (monialaiset), kuten yhteistyö, oppimisketteryys ja kestävyystietoisuus, ovat olennaisen tärkeitä kaikille sosiaaliseen innovointiin osallistuville. Toiseksi erityisosaamista, kuten johtajuutta, innovaatioiden hallintaa ja operatiivista toteutusta, on kehitettävä roolin, asiayhteyden ja kehitysvaiheen mukaan. Tulevaisuutta ajatellen tämä kehys voi toimia lähtökohtana opetussuunnitelmien tarkistamiselle, koulutusohjelmien suunnittelulle ja mentorointi- ja tukipalvelujen järjestämiselle. Se voi myös auttaa oppijoita ja tiimejä arvioimaan, missä he ovat tällä hetkellä ja mitä taitoja heidän on vielä kehitettävä. Kun valmiudet ovat kohdallaan, seuraavalla sosiaalisten innovaattoreiden sukupolvella on mahdollisuus paitsi unelmoida paremmasta tulevaisuudesta, myös rakentaa sitä.

2. Liikealan koulutuksen uudistaminen vaikutusten lisäämiseksi: Sosiaalisen innovoinnin pedagogiikka

Tiivistelmä

Nykyisin liiketoiminnan haasteet eivät enää rajoitu osakasarvon maksimointiin, vaan niihin liittyy myös ympäristöriskien, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden kysymysten ja systeemisen epävarmuuden hallinta. Seuraavan sukupolven yritysjohtajat tarvitsevat hyvin erilaisia taitoja menestyäkseen ja luodakseen merkittäviä vaikutuksia. Euroopan laajuisten näkemysten perusteella tutkimme, miten kauppakorkeakoulut ja koulutusohjelmat voisivat miettiä uudelleen rooliaan yhteiskunnassa ja antaa opiskelijoille oikeanlaiset valmiudet ja oppimiskokemukset sosiaalisten innovaatioiden johtamiseen. Raporttia varten haasteltiin kouluttajia, innovaattoreita ja ekosysteemitason toimijoita yhdeksässä Euroopan maassa. Raportissa kuvataan haastatteluissa esiin tulleita keskeisiä teemoja, jotka liittyvät liike-elämän sosiaaliseen innovointiin tarvittaviin perusvalmiuksiin sekä uusiin pedagogisiin menetelmiin, jotka kattavat luentojen lisäksi reaali maailman oppimisen. Tämä opas on tarkoitettu kauppakorkeakoulujen johtajille, opetussuunnitelmien laatijoille ja yritysten koulutustiimeille. Se sisältää käytännön suosituksia, joiden avulla liikealan koulutus voi sopeutua muuttuvan maailman realiteetteihin ja valmistaa tulevia johtajia, jotka pystyvät johtamaan liiketoimintaa niin, että se edistää hyviä tavoitteita.

Johdanto

Liikealan koulutus on käännekohdassa. Yritykset, hallitukset ja kansalaisyhteiskunta kaikkialla maailmassa odottavat, että seuraavan sukupolven johtajat ratkaisevat paljon taloudellista suorituskykyä laajemmalle ulottuvia kysymyksiä, joita ovat mm. ilmaston epävakaus, eriarvoisuus, sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja eettinen hallintotapa. Vaikka kauppakorkeakoulut ovatkin alkaneet sisällyttää opetukseensa kestävän kehityksen ja etiikan kaltaisia aiheita, monet koulutusohjelmat eivät vieläkaan valmistele opiskelijoita sosiaalisten innovaatioiden monimutkaiseen todellisuuteen. Opetussuunnitelmien yhteisissä osissa keskitytään usein suunnitteluun, analysointiin ja kilpailuun, kun taas muutoksentekijät tarvitsevat sopeutumiskykyä, yhteistyötä, systeemijattelua ja selkeän tarkoituksen. Samaan aikaan monien

tiedekuntien jäsenten ja oppilaitosten toiminnalle on todellisia rajoitteita: siiloutuneita laitoksia, jäykkiä rakenteita ja epäselvyyttä siitä, miten uusia johtamisen muotoja pitäisi opettaa. Vakaista aikomuksista huolimatta pyrkimykset sisällyttää sosiaalinen innovaatiotoiminta liikealan koulutukseen jäävät usein hajanaisiksi, alirahoitetuiksi ja marginaaliin. Tässä raportissa vastataan näihin haasteisiin. Se perustuu kymmeniin syvällisiin keskusteluihin, joita on käyty eri puolilla Eurooppaa toimivien opettajien ja käytännön toimijoiden kanssa, ja sillä on selvä viesti: jos kauppakorkeakoulut haluavat pysyä merkityksellisinä, niiden on mietittävä uudelleen, mitä ne opettavat, miten ne opettavat ja miksi sillä on merkitystä. Seuraavassa on dekaaneille, koulutusohjelmien johtajille ja koulutusinnovaattoreille suunnattu käytännön opas siitä, miten rakentaa tulevaisuudenkestävää liikealan koulutusta, joka antaa opiskelijoille valmiudet johtaa tavoitelähtöisesti, edistää innovointia ja rakentaa parempaa maailmaa.

Sosiaalisen innovoinnin pedagogiikka

Opiskelijoiden valmistaminen sosiaaliseen innovointiin vaatii muutakin kuin muutaman valinnaisen kurssin lisäämistä opetusohjelmaan. Se edellyttää muutosta suhtautumisessamme opetukseen ja oppimiseen. Perinteiset menetelmät, luennot, tapaustutkimukset, siiloutuneet oppiaineet jne. eivät useinkaan auta oppijoita käsittelemään reaali maailman monimutkaisuutta ja systeemistä muutosta. Eri puolilla Eurooppaa koulutuksen edelläkävijät ovat siirtymässä tiedonsiirrosta kohti transformatiivista oppimista. Näissä uusissa lähestymistavoissa teoria ja eletty kokemus yhdistyvät ja yhteisön toimijat ovat mukana antaen tilaa henkilökohtaiselle pohdinnalle, epävarmuudelle ja kokeiluille. Lupaavimmilla pedagogisilla menetelmillä on kolme keskeistä piirrettä:

- **Kokemuksellisuus**
Opiskelijat osallistuvat käytännön ongelmanratkaisuun julkisen, yksityisen ja yhteiskunnallisen sektorin kumppaneiden kanssa. Oppiminen tapahtuu tekemällä, epäonnistumalla ja pohtimalla.
- **Monitieteisyys**
Eriarvoisuuden ja ilmastonmuutoksen kaltaiset haasteet eivät sovi yhteen akateemiseen laatikkoon. Onnistuneet ohjelmat murtavat tiedekuntien välisiä esteitä ja tuovat yhteen erilaisia näkökulmia.
- **Pohtivuus ja arvoperusteisuus**
Sosiaalinen innovointi ei ole vain ongelmien ratkaisua, vaan myös tarkoituksen selkeyttämistä, oletusten tarkastelua ja eettisten valintojen tekemistä paineen alla.

Opettajat kertovat myös, että näitä lähestymistapoja käytettäessä oppilaat ovat sitoutuneempia, motivoituneempia ja voimaantuneempia. Niiden sisällyttäminen valtavirtaisiin opetussuunnitelmiin on kuitenkin edelleen haasteellista, sillä ne edellyttävät muutoksia paitsi opetustapaan myös organisaatiokulttuuriin ja tukirakenteisiin. Eri puolilla Eurooppaa yhä useammat kauppakorkeakoulut ja innovaatiokeskukset kokeilevat sosiaalisen innovoinnin opetuksessa uusia tapoja, jotka ovat immerssiivisiä, mielekkäitä ja systeemisesti perusteltuja. Vaikka yhtä kaikille sopivaa mallia ei ole, on kuitenkin useita innostavia lähestymistapoja.

Esimerkiksi sosiaalisten innovaatioiden laboratoriot ovat paikkoja, joissa opiskelijat työskentelevät pienryhmissä ratkaistakseen paikallisten kuntien, kansalaisjärjestöjen tai yritysten esittelemiä todellisia yhteiskunnallisia haasteita. Näihin laboratorioihin sisältyy usein kenttätöitä, prototyyppien kehittämistä ja julkisia palautekierroksia. Tavoitteena ei ole vain luoda ratkaisuja, vaan oppia yhdessä luomisen ja epävarmuuden kautta. Toinen esimerkki on nimeltään "haasteisiin perustuva oppiminen". Luentojen sijaan kurssit järjestetään monimutkaisten, avoimien kysymysten ympärille (esim. "Miten voisimme vähentää kaupunkinuorten digitaalista syrjäytymistä?"). Tieto karttuu, kun opiskelijat tekevät tutkimusta, kuulevat sidosryhmiä ja testaavat ideoita iteratiivisessa prosessissa. Elävät laboratoriot eli yhteisöllinen oppiminen toteutuu ohjelmissa, joissa opiskelijat otetaan mukaan käynnissä oleviin yhteisöaloitteisiin tai urbaaneihin innovaatiohankkeisiin. Nämä kumppanuudet antavat opiskelijoille käytännön kokemusta, luovat todellista arvoa heikommassa asemassa oleville ryhmille ja syventävät oppijoiden ymmärrystä järjestelmätason muutoksesta. Kaksi muuta esimerkkiä ovat integroidut pohdintakäytännöt ja hackathonit. Ensimmäinen esimerkkityyppi edustaa ohjelmia, joissa opetussuunnitelmaan on sisällytetty ohjattua itsereflektiota, oppimispäiväkirjojen kirjoittamista, vertaisvalmennusta ja eettisiä keskusteluja. Nämä vahvistavat tunneälyä ja tavoitelähtöisyyttä, mutta myös opiskelijan kykyä selviytyä moniselitteisyydestä ja arvojäännitteistä. Toisessa opiskelijat liike-elämän, muotoilun, tekniikan ja yhteiskuntatieteiden aloilta yhdistävät voimansa lyhyissä, intensiivisissä yhteistyömuodoissa. Ne purkavat silloja, edistävät luovaa ajattelua ja simuloivat sellaista monitoimijaista dynamiikkaa, jota esiintyy todellisessa sosiaalisessa innovaatiotyössä.

Nämä menetelmät voidaan lisäksi luokitella "helpommin toteutettaviin" ja "monimutkaisempiin/systeemisempiin". Tämä luokittelu saattaa auttaa ennakoimaan toiminnan syvyyttä, resurssitarpeita ja tarvittavia institutionaalisia muutoksia. Hackathonit ovat suhteellisen helppoja järjestää lyhyellä aikavälillä eivätkä ne vaadi

paljonkaan muutoksia opetussuunnitelmiin, mutta kannustavat monialaiseen yhteistyöhön. Haasteisiin perustuva oppiminen voidaan sisällyttää olemassa oleviin kursseihin ja samalla kannustaa osallistujia tutkimiseen ja ongelmanratkaisuun. Tämä edellyttää jo enemmän suunnittelua ja ohjausta. Seuraavalla tasolla tarvitaan integroituja pohdintakäytäntöjä, jotka syventävät nykyisiä oppimismenetelmiä, mutta edellyttävät koulutettuja ohjaajia ja aikaa pohdinnalle. Toistaiseksi toimijat soveltavat näitä lähestymistapoja useimmiten sisäisesti. Seuraava lähestymistapa edellyttää kumppanuuksia ekosysteemiin kuuluvien (paikallisten) organisaatioiden kanssa ja siten enemmän koordinoitua ja mukautumista yhteisön tarpeisiin. Yhteisössä tapahtuvalla oppimisella on reaali maailman vaikutuksia ja opiskelijat sitoutuvat siihen vahvemmin, mutta se vaatii enemmän kouluttajalta. Elävät ja sosiaaliset innovaatiolaboratoriot vaativat eniten institutionaalista tukea, joustavuutta, kulttuurin muutosta, pitkäaikaisia kumppanuuksia ja systeemijattelua. Niiden avulla opiskelijat voivat kuitenkin osallistua käynnissä oleviin kaupunki- ja yhteisöprojekteihin, joissa sosiaalisten vaikutusten syntyminen on erittäin todennäköistä, koska opiskelijat ovat itse mukana ja luovat ratkaisuja yhdessä sidosryhmien kanssa. Mutta tämä on luonnollisesti vaativin menetelmä hallita. Näiden esimerkkien yleiskatsaus on esitetty alla olevassa kuvassa (kuva 2).



Kuva 2. Sosiaalisen innovaation pedagogiset menetelmät helpommin toteutettavista (perustaso) monimutkaisemmin toteutettaviin (ylätaso).

Institutionaaliset esteet

Vaikka monet opettajat omaksuvat uusia menetelmiä innokkaasti, he kohtaavat usein rakenteellista ja kulttuurista vastustusta. Sosiaalisten innovaatioiden koulutus haastaa kauppakorkeakoulujen perinteisen roolin, mikä voi aiheuttaa kitkaa monella tasolla. Kaksi yleistä ongelmaa ovat toisaalta jäykät näkökannat ja visiot ja toisaalta tiedekuntien tehoton toiminta. Huomaa, että nämä esteet eivät ole ylitsepääsemättömiä, mutta niiden poistaminen vaatii johtajuutta, yhtenäisyyttä ja strategista sitoutumista korkeimmalta tasolta koko laitoksessa.

Jäykät näkemykset

Standardoidut kurssirakenteet, tiukat oppimistulokset ja jäykät hyväksilukusäännöt saattavat jättää vähän tilaa kokeiluille, tieteidenvälisyydelle ja ennaltamääräämättömälle oppimiselle. Lisäksi joissakin oppilaitoksissa sosiaalista innovointia pidetään edelleen toissijaisena, lisänä liikealan ydinopinnoille. Saatetaan pelätä, että keskittyminen tavoitelähtöiseen koulutukseen heikentää akateemista uskottavuutta tai alan vetovoimaa.

Tehoton tiedekuntatoiminta

Tiedekuntien välinen yhteistyö on vaikeaa, kun tulostittarit, budjetit ja opetusmäärät ovat erillisiä. Innovaatiosta kiinnostuneet opettajat työskentelevät usein eristyksissä. Lisäksi opettajilta saattaa puuttua institutionaalinen tuki ja hyväksyntä uusiin pedagogisiin menetelmiin panostamiselle. Tutkimusjulkaisut asetetaan usein opetuksen vaikutusten ja yhteisöjen osallistamisen edelle. Kaiken kukkuraksi kumppanuuksien kehittäminen, sosiaalisten laboratorioden perustaminen ja kokemuksellisten moduulien järjestäminen vaatii paljon työtä. Ilman työlle varattua aikaa, rahoitusta ja hallinnollista tukea jopa hyvää tarkoittavat ohjelmat jämähtävät paikoilleen.

Pohdintoja

Koulut ja koulutusohjelmien johtajat voivat tehdä monia strategisia toimia sosiaalisen innovoinnin sisällyttämiseksi mielekkäästi talousalan koulutukseen. Seuraavat suositukset perustuvat eurooppalaisissa oppilaitoksissa toteutettaviin todellisiin käytäntöihin:

1. Aloita pienestä ja strategisesti

Pilotoi sosiaalisen innovaation moduulia, opetusstudiota tai laboratoriota olemassa olevalla kurssilla. Älä odota täydellistä opetussuunnitelmauudistusta, vaan kasvata vauhtia pienten voittojen kautta.

2. Kannusta pedagogisia/tiedekuntien kokeiluja.

Tarjoa opetusapurahoja, vapaa-aikaa tai tunnustusta uusien oppimismuotojen kehittäjille. Juhlita menestystarinoita sisäisesti kulttuurin muuttamiseksi. Tämä tarkoittaa myös siilojen purkamista muodostamalla epävirallisia työryhmiä tai yhteisopetusjärjestelyjä laitosten välillä. Sosiaalinen innovaatio kukoistaa monialaisessa vuorovaikutuksessa.

3. Ota ekosysteemi mukaan

Ota yhteiskunnalliset yrittäjät, kansalaisjärjestöt, virkamiehet ja opiskelijat mukaan oppimiskokemusten suunnitteluun. Tämä lisää uskottavuutta, merkityksellisyyttä ja pitkän aikavälin sitoutumista. Kehota heitä ajattelemaan tenttejä pidemmälle. Käytä pohdintapäiväkirjoja, vertaisarviointeja, ekosysteemipalautetta ja prototyyppien esittelyjä sekä ajattelutavan että käytännön soveltamisen arvioimiseksi.

Kauppakorkeakouluilla on mahdollisuus ja vastuu kehittyä pikavauhtia. Tulevaisuuden johtajien on kyettävä hallitsemaan monimutkaisuutta, toimimaan eettisesti, tekemään yhteistyötä yli rajojen ja johtamaan tavoitteellista innovaatiota maailmassa, jossa kriisit ovat päällekkäisiä. Tässä raportissa on esitetty, miten liikealan koulutus voi vastata tähän haasteeseen. Ei teoreettisilla lisä- tai valinnaiskursseilla, vaan uudistamalla koko opetustapamme: painottamalla kokemuksellista, monitieteistä ja pohdiskelevaa pedagogiikkaa, joka heijastaa sosiaalisen innovoinnin todellisia olosuhteita. Vaikka institutionaalinen hitaus on todellista, muutos on mahdollinen, ja sitä tapahtuu koko ajan urauurtavissa ohjelmissa eri puolilla Eurooppaa. Aloittamalla pienestä, yhdenmukaistamalla kannustimia ja rakentamalla kannustavia yhteisöjä kauppakorkeakoulut voivat vapauttaa sekä opettajien että opiskelijoiden luovuuden ja johtajuuden.