

# Підтримка наступного покоління лідерів змін

Подвійний підхід до освіти щодо соціальних інновацій

Д-р Філіп Айзелайн, Університет прикладних наук Odisee

Брам Урс, Університет прикладних наук Odisee

Д-р Дріс Кокайт, Університет прикладних наук Odisee



**Co-funded by  
the European Union**

Співфінансовано Європейським Союзом. Однак висловлені погляди та думки належать виключно авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з освіти та культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

Цей звіт опубліковано за фінансової підтримки Європейської комісії (ЕАСЕА). Інформація, викладена в цій публікації, належить авторам і не обов'язково відображає офіційну думку Європейської комісії.

Угода про грант	Паушальна сума Erasmus+ INNO-Blueprint
Проект	101111846 – ESIC
Назва проєкту	Альянс сприяння розвитку навичок щодо соціальної економіки – Європейський кампус соціальних інновацій
Результат	D2.2 Звіт про аналіз навичок
Рівень поширення	Загальнодоступне

Редактори: Філіп Айзелайн, Брам Урс, Дріс Кокайт

Остання редакція: 22 серпня 2025 року

<https://socialinnovationcampus.eu/>



## Вступ

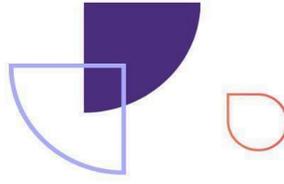
Приєднавшись до Пакту про навички щодо близькості та соціальної економіки, Європейський кампус соціальних інновацій (ESIC) робить свій внесок у вирішення проблеми підвищення кваліфікації та перекваліфікації 5% робочої сили та підприємців сектору щороку, щоб сприяти зеленому та цифровому переходам у соціальній економіці шляхом підвищення потенціалу соціальних інновацій.

Альянс об'єднує установи вищої та професійно-технічної освіти, організації та підприємства соціальної економіки з кількох європейських країн, а також учасників європейського рівня.

На основі даних щодо потреб у навичках для різних професійних профілів Альянс стимулює забезпечення новими навичками та вирішує проблему невідповідності навичок шляхом створення нової загальної базової навчальної програми для соціальної економіки та навчальних програм для різних рівнів Європейської кваліфікаційної рамки (EQF).

Альянс розробляє та впроваджує міжнаціональну освіту та навчальний вміст, а також спільно розробляє методики навчання для швидкого засвоєння вмісту на регіональному та місцевому рівнях і для нових професійних профілів.

Крім того, проєкт створить потужну мережу комунікації та поширення інформації, просуваючи сектор соціальної економіки як вибір кар'єри та підтримуючи розвиток ініціативності та підприємницького мислення в ЄС.



## Стислий виклад

**У міру того, як глобальні виклики стають дедалі складнішими та нагальнішими, роль освіти, зокрема бізнес-освіти та вищої освіти, має еволюціонувати. Уже недостатньо готувати студентів лише до ефективності та конкуренції. Лідери майбутнього мають бути оснащені для того, щоб орієнтуватися в умовах невизначеності, керувати в різних секторах і стимулювати позитивні соціальні зміни.** Ця серія практично-орієнтованих звітів із двох частин досліджує, як освітні установи й екосистеми підтримки можуть упоратися з цим викликом. Спираючись на поглиблені дослідження та практичний досвід, звіти пропонують практичні рамки для розвитку компетенцій, педагогічних стратегій та організаційних змін, необхідних для впровадження соціальних інновацій у навчальні середовища. Перший звіт, «Навички майбутнього для соціальних інновацій», представляє прагматичну структуру компетенцій, яка допоможе освітянам, спонсорам і розробникам програм розвивати навички, найважливіші для лідерів змін. У другому звіті, «Переосмислення бізнес-освіти для досягнення більшої ефективності», розглядається, як бізнес-школи можуть оновити свої педагогічні методики, подолати інституційну інерцію й активніше підтримувати соціальні інновації через емпіричну та цілеспрямовану освіту. Разом ці висновки слугують закликком до дії для освітян, керівників програм й учасників екосистеми, які прагнуть підготувати наступне покоління не лише до успіху, а й до значущості.

### Ключові висновки:

- Освіта в галузі соціальних інновацій вимагає як основних (перехресних), так і контекстуальних (спеціалізованих) компетенцій.
- Новітні педагогіки (від хакатонів до живих лабораторій) є ключовими для забезпечення цього навчання.
- Установи мають подолати внутрішню скутість і підтримувати експерименти викладачів, щоб уможливити зміни.

**Ключові слова:** Соціальна інноваційна освіта, компетенції, трансформаційна педагогіка, екосистемне навчання, інституційні зміни

## Зміст

1. Оснащення соціальних інноваторів	
Ключові компетенції для сталого майбутнього	1
Анотація	1
Вступ	1
Огляд необхідних компетенцій	2
Дворівнева система компетенцій	3
Роздуми	5
2. Переосмислення бізнес-освіти для досягнення більшої ефективності: педагогіки соціальних інновацій	7
Анотація	7
Вступ	7
Педагогіки соціальних інновацій	8
Інституційні бар'єри	10
Негнучкі перспективи	11
Неефективна робота факультетів	11
Роздуми	11

# 1. Оснащення соціальних інноваторів

## Ключові компетенції для сталого майбутнього

### Анотація

У швидкозмінному світі, що характеризується кліматичними змінами, нерівністю та соціальними потрясіннями, потреба в соціальних інноваціях є особливо гострою. Однак багато соціальних підприємців і лідерів змін мають труднощі з розвитком навичок, необхідних для досягнення тривалого впливу. Цей практичний звіт узагальнює висновки з понад 150 академічних статей у стислий й орієнтований на дії посібник для освітян, політичних радників і розробників інноваційних екосистем. У звіті визначено ключові компетенції, необхідні для успішних соціальних інновацій, які впорядковано у перехресні компетенції (наприклад, співпраця, гнучкість навчання та усвідомлення сталого розвитку) та спеціалізовані компетенції (наприклад, лідерство, операційна діяльність, цифровий потенціал й інновації). Ці навички стають дедалі важливішими для вищих навчальних закладів (ВНЗ), які прагнуть забезпечити своїх студентів і суспільство загалом інструментами для розробки рішень для сталого та інклюзивного майбутнього. Хоча цей звіт ґрунтується на академічних даних, він також зосереджується на практичних висновках, пропозиціях щодо навчальних програм й ідей щодо розбудови потенціалу для тих, хто розробляє освітні, навчальні та політичні заходи у сфері соціальних інновацій.

### Вступ

По всій Європі та за її межами зростає популярність ідеї про те, що вирішення складних суспільних проблем сьогодення вимагає більше, ніж просто технічних рішень. Для цього потрібне нове покоління здібних і керованих цінностями інноваторів, які можуть керувати змінами в різних секторах і дисциплінах. Ці зусилля ведуть соціальні інноватори, чи то підприємці, освітяни, державні службовці чи лідери громад. Але багато хто почувачється невідповідним, особливо коли йдеться про орієнтування в умовах невизначеності, управління партнерськими відносинами та масштабування впливу. Попри бурхливе зростання програм із соціального підприємництва та сталого розвитку протягом останніх десятиліть залишається брак ясності щодо того, які навички справді потрібні, і як освітні установи можуть їх надати. Цей звіт заповнює цю прогалину. Замість того, щоб пропонувати теоретичну модель чи академічний аналіз, він надає практичний і доступний огляд ключових компетенцій, які стають необхідними для соціальних інноваторів. Він спирається на численні докази й експертне схвалення, але призначений для практиків, викладачів і політичних

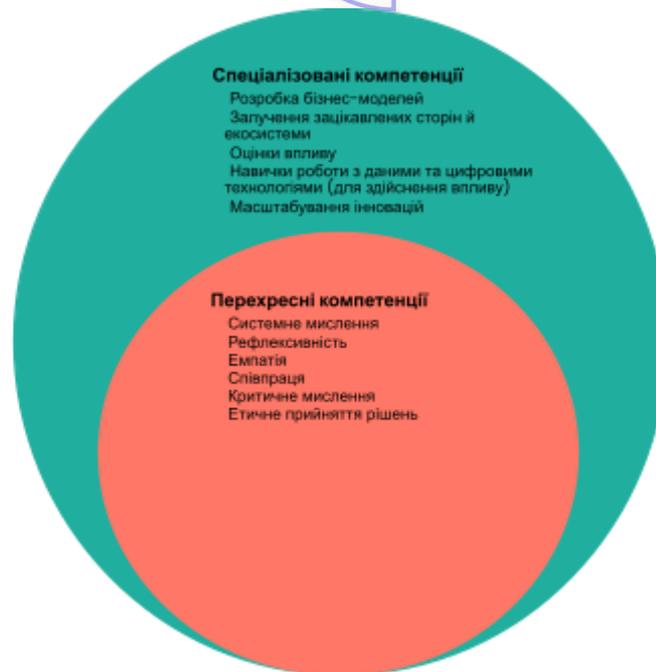
радників, які розробляють навчальні програми або формують системи підтримки для лідерів змін.

## Огляд необхідних компетенцій

**Багато амбітних** лідерів змін або соціальних інноваторів стикаються з труднощами в процесі навчання. Незалежно від того, чи запускають вони соціальне підприємство, розробляють нову послугу в некомерційній організації чи випробовують нові підходи в місцевому самоврядуванні, виклики разюче схожі: робота в різних секторах, адаптація до невизначеності та пошук сталих способів досягнення результату. Це означає, що соціальні інноватори потребують широкого спектру компетенцій, не лише в підприємстві чи сталому розвитку, а й у лідерстві, комунікації, цифрових навичках і системному мисленні. Однак вони часто розвиваються нерівномірно, якщо взагалі розвиваються. Деякі навчальні програми зосереджуються переважно на цінностях або бізнес-моделях, але нехтують операційними знаннями. Інші наголошують на креативності та генеруванні ідей, але нехтують співпрацею та побудовою екосистеми. Щоб вирішити цю проблему, доцільно згрупувати компетенції у дві широкі категорії:

- **Перехресні компетенції:** Це базові навички, які застосовуються в більшості ролей і контекстів, як-от співпраця, критичне мислення та цифрова грамотність. Вони складають основу ефективної участі в будь-якому інноваційному процесі.
- **Спеціалізовані компетенції:** Це більш специфічні для певної ролі навички, як-от керування командою, розробка інноваційних рішень, управління операціями або фінансами. Хоча не кожному інноватору потрібні всі ці навички, вони є вирішальними для масштабування впливу або реалізації ініціативи впродовж певного періоду.

Важливо, що ці компетенції не є лише технічними. Багато з них пов'язані з такими ставленнями та способами мислення, як стійкість, допитливість або готовність орієнтуватися в неоднозначності. Вони також є глибоко міждисциплінарними, охоплюють різні сектори та вимагають навчання як на практиці, так і в теорії. Завдяки більш усвідомленому розумінню та розвитку цих компетенцій освітні установи, програми підтримки та спонсори можуть підготувати соціальних інноваторів не лише до ідеалізації, але й до реальних дій, здатних привести до значних і тривалих змін.



*Зображення 1. Дворівнева структура компетенцій щодо соціальних інновацій. Базові (перехресні) та рольові (спеціалізовані) компетенції для розвитку цілеспрямованих лідерів змін.*

## Дворівнева система компетенцій

**Щоб розробити** ефективні навчальні програми або програми розбудови потенціалу, доцільно розрізнити два основні набори компетенцій, які або охоплюють усі ролі, або є більш специфічними для певної ролі чи ситуації. **Перехресні компетенції** – це базові навички, необхідні всім соціальним інноваторам, незалежно від ролі чи організації. Вони є переносними, широко застосовними та часто слугують основою для більш спеціалізованого розвитку. Ми об'єднали їх у такі підгрупи:

- **Співпраця та комунікація**  
Співпраця з різними зацікавленими сторонами у різних секторах і культурах за допомогою чіткої комунікації й активного слухання
- **Критичне мислення та спритність навчання**  
Рефлексія, аналіз, адаптація; особливо під час орієнтування у складних або невизначених середовищах
- **Обізнаність про сталий розвиток**  
Розуміння поставлених перед нами екологічних і соціальних проблем і впровадження довгострокового мислення в дії
- **Цифрова грамотність**

Впевнене використання цифрових інструментів для операційної діяльності, інформаційно-просвітницької роботи та інновацій – від електронних таблиць до соціальних мереж і штучного інтелекту

- Побудова екосистеми  
Розвиток мереж, альянсів і коаліцій зацікавлених сторін, які підтримують і посилюють вплив
- Особисті компетенції (турбота про себе, етика, самооцінка)

Ці навички допомагають інноваторам залишатися реалістичними, поінформованими та стійкими, незалежно від того, чи вони щойно починають проєкт, чи масштабують його. Другий набір – це спеціалізовані компетенції, які, як правило, залежать від конкретної ролі, етапу чи сектору, у якому працюють інноватори. Жодна людина не потребує їх усіх, але кожна команда потребує більшість із них. Ці компетенції не лише технічні, а й тісно пов'язані з реальним виконанням робіт, часто набуваються на практиці та вдосконалюються з часом. Їх згруповано в такі підгрупи:

- Лідерство й управління персоналом  
Вміння надихати інших, керувати командами та об'єднувати зусилля для досягнення спільної мети
- Навички інновацій і розробки  
Перетворення ідей на тестовані прототипи та масштабовані рішення через креативність й експерименти
- Управлінські, операційні та фінансові навички  
Управління бюджетами, логістикою, дотриманням вимог або щоденною доставкою в умовах обмежених ресурсів
- Підприємницьке мислення  
Виявлення можливостей, побудова партнерських відносин і прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності

Важливо враховувати пропонування модульної структури навчання під час викладання цих компетенцій. Це може допомогти учням визначити свої основні сильні сторони, а потім налаштувати свій шлях розвитку, додавши цільові навички відповідно до ролі чи амбіцій (наприклад, засновник, фасилітатор, розробник політики тощо).

## Роздуми

**Зі зростанням інтересу** до соціальних інновацій багато (прикладних) університетів, навчальних закладів, інкубаторів і державних установ запускають програми для підтримки лідерів змін. Однак, без чіткого розуміння необхідних компетенцій і їхньої відмінності залежно від ролі ці програми ризикують бути фрагментованими, поверхневими або відірваними від практики. Описана вище дворівнева структура пропонує практичну основу для тих, хто розробляє ініціативи у сфері освіти, навчання або розбудови потенціалу. Замість того, щоб винаходити велосипед, ця структура допомагає учасникам зосередитися на відповідних складових: перехресних компетенціях як базових і спеціалізованих компетенціях, адаптованих до цілей учнів.

Для вищих навчальних закладів це означає переосмислення навчальних програм, щоб студенти отримували не лише теоретичне викладання, а й розвивали практичні, етичні й адаптивні навички. Це також означає відхід від статичних моделей навчання в класі до більш емпіричних і міждисциплінарних підходів, включно з реальними проектами, залученням екосистеми та рефлексивною практикою. Для інкубаторів й організацій підтримки ця структура підкреслює важливість картування компетенцій із плином часу. Підтримка на ранній стадії може зосереджуватися на самосвідомості, системному мисленні та розповіданню історій. На пізнішому етапі підтримка може зміститися в бік операційної стратегії, формування команди або фінансової стійкості. Для політиків і спонсорів це означає, що розбудова потенціалу має бути багатовимірною. Недостатньо фінансувати інноваційні проекти; люди, які стоять за ними, потребують постійної підтримки в навчанні, адаптації та розвитку. Інвестиції в навички, особливо навички, що стосуються навчання протягом усього життя, цифрові й екосистемні навички, можуть забезпечити триваліший вплив у всіх сферах. Зрештою, для самих соціальних інноваторів ця структура надає корисний інструмент для самооцінки та планування розвитку. Розуміння того, які компетенції вже є сильними, а які потребують посилення (особисто або через партнерство), є ключем до сталого зростання.

Наведені далі рекомендації на основі представлених у цьому звіті висновків і рамок спрямовані допомогти тим, хто розробляє та впроваджує програми освіти та підтримки у сфері соціальних інновацій: i) Розробляйте модульні навчальні шляхи, що базуються на компетенціях. Уникайте універсальних навчальних програм. Розробляйте гнучкі, модульні програми, які дозволяють учням розвивати спочатку перехресні навички, а потім спеціалізуватися на основі своєї ролі чи кар'єрних цілей; ii) Інтегруйте реальний,

міждисциплінарний досвід за допомогою реальних сценаріїв, соціальних лабораторій, суспільно орієнтованого навчання та партнерств із соціальними підприємствами або громадськими діячами. Навчання має відбуватися в тому ж хаотичному, міжгалузевому середовищі, де розгортаються соціальні інновації; iii) Використовуйте самооцінку компетенцій і картування команди, щоб заохотити учнів розмірковувати над своїми сильними сторонами та сферами для розвитку. Підтримуйте команди у картуванні спільних компетенцій і виявленні прогалин, які потрібно заповнити шляхом навчання або набору персоналу; iv) Тренуйте тренерів, як-от викладачів, наставників і координаторів програм, яким, визнаймо це, часто бракує підтримки для ефективного викладання соціальних інновацій. Інвестуйте у розвиток викладацького складу, обмін досвідом і фахові спільноти; нарешті, v) розробляйте разом із зацікавленими сторонами! Інноваційні та важливі навички можна викладати лише за умови їх пропонування в інноваційний спосіб, що вимагає вищого рівня залучення та розширення можливостей учнів, соціальних підприємців, спонсорів і представників громади у розробці та перегляді програм. Це забезпечує актуальність, відповідальність і постійне вдосконалення.

У міру того, як світ стикається з дедалі складнішими соціальними й екологічними викликами, нам потрібно більше, ніж просто добрі наміри; нам потрібні добре підготовлені інноватори, здатні втілити бачення в життя. Наша дворівнева структура допомагає в цьому, запропонувавши два ключові повідомлення: по-перше, фундаментальні (перехресні) компетенції, як-от співпраця, спритність навчання й усвідомлення сталого розвитку, є важливими для всіх, хто бере участь у соціальних інноваціях. По-друге, спеціалізовані компетенції, як-от лідерство, управління інноваціями й операційне виконання, мають розвиватися на основі ролі, контексту й етапу розвитку. У перспективі ця структура може слугувати відправною точкою для перегляду та розробки навчальних програм або структурування наставництва та послуг підтримки. Ця структура також може допомогти учням і командам оцінити, де вони є сьогодні, і які навички їм ще потрібно розвивати. Визначивши відповідні компетенції, ми можемо надати наступному поколінню соціальних інноваторів можливість не просто мріяти про краще майбутнє, а будувати його.

## 2. Переосмислення бізнес–освіти для досягнення більшої ефективності: педагогіки соціальних інновацій

### Анотація

**Сьогоднішні виклики бізнесу** більше не обмежуються максимізацією вартості для зацікавлених сторін; вони включають подолання екологічних ризиків, питань соціальної справедливості та системної невизначеності. Наступному поколінню бізнес–лідерів знадобиться зовсім інший набір навичок, щоб процвітати та створювати вагомий вплив. На основі загальноєвропейських досліджень ми дослідили, як бізнес–школи та навчальні програми можуть переосмислити свою роль у суспільстві, надавши учням відповідні компетенції та навчальний досвід для лідерства в соціальних інноваціях. За результатами численних інтерв'ю з освітянами, інноваторами й учасниками екосистем у дев'яти європейських країнах визначено ключові теми не лише щодо основних компетенцій, необхідних для соціальних інновацій у бізнесі, але й нових педагогічних підходів, які виходять за рамки лекцій й охоплюють навчання на практиці. Розроблений для керівників бізнес–шкіл, розробників навчальних програм і команд корпоративного навчання, цей посібник пропонує практичні рекомендації щодо кращого узгодження бізнес–освіти з реаліями змінного світу та підготовки майбутніх лідерів, які зможуть вести бізнес як силу добра.

### Вступ

**Бізнес–освіта** переживає переломний момент. У всьому світі компанії, уряди та громадянське суспільство звертаються до наступного покоління лідерів із проханням допомогти їм вирішити проблеми, що виходять далеко за рамки фінансових показників: кліматична нестабільність, нерівність, соціальна згуртованість й етичне управління. Але хоча бізнес–школи почали інтегрувати такі теми, як сталий розвиток й етика, багато програм усе ще не готують студентів до орієнтування у складних реаліях соціальних інновацій. Основні навчальні програми часто зосереджені на плануванні, аналізі та конкуренції, тоді як лідерам змін насправді потрібні адаптивність, співпраця, системне мислення та чітке відчуття мети. Водночас багато викладачів й установ стикаються з реальними обмеженнями: ізольованими кафедрами, негнучкими структурами або відсутністю чіткого уявлення про те, як навчати цим новим формам лідерства. Попри серйозні наміри зусилля щодо впровадження

соціальних інновацій у бізнес-освіту часто залишаються фрагментованими, недостатньо фінансованими або маргіналізованими. Цей звіт відповідає на ці виклики. Він спирається на десятки глибоких розмов з освітянами та професіоналами з усієї Європи, щоб сформулювати чітке повідомлення: якщо бізнес-школи хочуть залишатися актуальними, вони мають переосмислити те, що вони викладають, як вони це викладають і чому це важливо. Далі наведено практичний посібник, розроблений для деканів, директорів програм й освітніх інноваторів про те, як побудувати бізнес-освіту, готову до майбутнього, яка дасть студентам змогу цілеспрямовано керувати, стимулювати інновації та будувати кращий світ.

## Педагогіки соціальних інновацій

**Підготовка студентів** до соціальних інновацій вимагає більше, ніж додавання кількох факультативних курсів. Це вимагає зміни в нашому підході до викладання та навчання. Традиційні методи, лекції, тематичні дослідження, ізольовані теми тощо часто не підходять для того, щоб допомогти учням упоратися зі складністю реального світу та системними змінами. По всій Європі педагоги-піонери відходять від трансферу знань до трансформативного навчання. Ці нові підходи поєднують теорію з життєвим досвідом, залучають представників громади та створюють простір для особистих роздумів, невизначеності й експериментів. Найперспективніші педагогіки мають три основні риси:

- **Емпіричність**  
Студенти займаються вирішенням реальних проблем разом із партнерами з державного, приватного чи соціального секторів. Навчання відбувається через дії, невдачі та рефлексію.
- **Міждисциплінарність**  
Такі проблеми, як нерівність чи зміна клімату, не вписуються в рамки однієї академічної дисципліни. Успішні програми руйнують бар'єри між факультетами та об'єднують різні точки зору.
- **Рефлексивність і керованість цінностями**  
Соціальні інновації – це не просто вирішення проблем; це уточнення мети, перевірка припущень і прийняття етичного вибору під тиском.

Освітяни також повідомляють, що студенти відчувають більшу зацікавленість, мотивацію та впевненість у собі, коли використовуються такі підходи. Але інтеграція їх у основні навчальні програми залишається проблемою, що вимагає змін не лише у стилі викладання, а й в організаційній культурі та структурах підтримки. По всій Європі дедалі більше бізнес-шкіл й інноваційних центрів експериментують з новими форматами навчання соціальним

інноваціям так, щоб це було захопливим, змістовним і системно обґрунтованим. Хоча універсальної моделі не існує, виділяються кілька підходів, що надихають.

Наприклад, лабораторії соціальних інновацій – це місця, де студенти працюють у невеликих командах над вирішенням реальних суспільних проблем, представлених місцевими муніципалітетами, неурядовими організаціями чи компаніями. Ці лабораторії часто включають польові дослідження, створення прототипів і цикли зворотного зв'язку з громадськістю. Мета полягає не лише у створенні рішень, а й у навчанні через спільну творчість і невизначеність. Інший приклад називається «навчання на основі викликів». Замість того, щоб починати з лекцій, курси організовано навколо складних питань відкритої відповіді (наприклад, «Як можна зменшити цифрову ізоляцію міської молоді?»). Знання накопичуються в міру того, як студенти досліджують, консультуються із зацікавленими сторонами та періодично тестують ідеї. Живі лабораторії або навчання на базі громади – це програми, які безпосередньо залучають студентів до поточних громадських ініціатив або міських інноваційних проєктів. Ці партнерства дають студентам практичний досвід і створюють реальну цінність для мало захищених груп, а також поглиблюють їхнє розуміння змін на системному рівні. Ще два приклади називаються «інтегровані практики рефлексії» та «хакатони». Перший тип у прикладі представляє програми, що включають до навчальної програми керувану саморефлексію, ведення щоденника, колегіальне наставництво й етичні дискусії. Це зміцнює не лише емоційний інтелект і цілеспрямованість, але й здатність студентів орієнтуватися в умовах неоднозначності та ціннісних суперечностей. Другий – це коли студенти з бізнесу, розробки, інженерії та соціальних наук об'єднують зусилля у коротких, інтенсивних форматах співпраці. Вони руйнують бар'єри, стимулюють креативне мислення та імітують багатосторонню динаміку, яку можна знайти в реальній роботі з соціальних інновацій.

Ці підходи можна також розглядати від «легших у впровадженні» до «більш складних/системних у впровадженні». Це може допомогти передбачити поступ у поглибленні, потреби в ресурсах і необхідні інституційні зміни. Хакатони відносно легко організувати за короткий термін, вони вимагають мінімальних змін у навчальній програмі, а водночас заохочують до міждисциплінарної співпраці. Навчання на основі викликів можна інтегрувати в наявні курси, і одночасно ще більше заохочувати до дослідницького та проблемно-орієнтованого способу мислення. Це вже вимагає дещо поміркованішого планування та сприяння. Інтегровані практики рефлексії вимагають переходу на один рівень вище, що додає глибини наявним підходам до навчання, але потребує кваліфікованих фасилітаторів і часу для рефлексії. Поки що ці підходи залишаються відносно «внутрішніми». Наступний підхід передбачає партнерство з (місцевими) організаціями екосистеми, і тому вимагає більшої координації та узгодження з потребами громади. Підхід

до навчання через громадську роботу забезпечує реальний вплив і залучення студентів, але покладає більшу відповідальність на викладача. Зрештою, живі лабораторії або лабораторії соціальних інновацій найбільше потребують інституційну підтримку, гнучкість, зміну культури, довгострокові партнерства та системне мислення. Але завдяки цьому студенти також можуть бути залученими до поточних міських або громадських проєктів, де існує висока ймовірність розвитку соціального впливу, оскільки студенти залучені та створюють рішення спільно із зацікавленими сторонами. Але, очевидно, цим найскладніше управляти. Огляд цих прикладів наведено на зображенні нижче (Зображення 2).



*Зображення 2. Від простіших у впровадженні (базовий рівень) до складніших у впровадженні (вищий рівень) підходів до педагогіки в галузі соціальних інновацій.*

## Інституційні бар'єри

**Хоча багато** освітян прагнуть запровадити нові підходи, вони часто стикаються зі структурним і культурним опором. Освіта в галузі соціальних інновацій ставить під сумнів традиційну роль бізнес-шкіл, і це може створювати тертя на багатьох рівнях. Дві поширені проблеми – це, з одного боку, питання негнучких перспектив або бачень, а з іншого – неефективна робота факультетів. Зверніть увагу, що ці бар'єри не є нездоланими, але їх подолання вимагає лідерства, узгодженості та стратегічної відданості з найвищого рівня всієї установи.

## Негнучкі перспективи

Стандартизовані структури курсів, суворі вимоги до результатів навчання та жорсткі правила акредитації можуть залишати мало місця для експериментів, міждисциплінарності або

відкритого навчання. Крім того, деякі школи досі розглядають соціальні інновації як щось другорядне, «додаткове» до основної навчальної програми з бізнесу. Можуть існувати побоювання, що зосередження на цілеспрямованій освіті послабить академічну довіру або привабливість галузі.

## Неефективна робота факультетів

Співпраця між факультетами ускладнюється, коли показники ефективності, бюджети та навчальне навантаження залишаються розділеними. Викладачі, зацікавлені в інноваціях, часто працюють ізольовано. Крім того, учасники факультетів можуть не отримувати інституційної підтримки або визнання для інвестування в нові педагогічні методи. Наукові публікації часто мають пріоритет над навчальним впливом або залученням громади. До того ж розвиток партнерських відносин, створення соціальних лабораторій або організація емпіричних модулів вимагають значних зусиль. Без виділення часу, фінансування чи адміністративної підтримки навіть програми з добрими намірами зупиняються.

## Роздуми

**Щоб змістовно** впровадити соціальні інновації в бізнес-освіту, школи та керівники програм можуть зробити кілька стратегічних кроків. Наведені нижче рекомендації ґрунтуються на реальній практиці, що спостерігається в європейських установах:

### 1. Почніть із малого та стратегічно

Запустіть пілотний модуль, студію або лабораторію соціальних інновацій у рамках наявного курсу. Не чекайте повної реформи навчальної програми; використовуйте невеликі перемоги для створення внутрішнього імпульсу.

### 2. Стимулювання педагогічних/викладацьких експериментів

Пропонуйте гранти на викладання, перерви від навчання або визнання факультетів, які розробляють нові формати навчання. Відзначайте історії успіху всередині установи, щоб змінити культуру. Це також означає подолання розрізненості шляхом формування неформальних робочих груп або домовленостей про спільне викладання між кафедрами. Соціальні інновації процвітають завдяки міждисциплінарним суперечностям.

### 3. Залучення екосистеми

Залучайте соціальних підприємців, неурядові організації, державних службовців і студентів до спільної розробки навчального досвіду. Це підвищує довіру, релевантність і

довгострокову підтримку. Заохочуйте їх думати не лише про іспити. Використовуйте рефлексивні журнали, колегіальне оцінювання, зворотний зв'язок з екосистемою або презентації прототипів для оцінки як способу мислення, так і практичного застосування.

Бізнес-школи мають нагальну можливість і відповідальність розвиватися. У світі, що стикається з взаємопов'язаними кризами, майбутні лідери мають вміти орієнтуватися в складних ситуаціях, діяти етично, співпрацювати через кордони та цілеспрямовано керувати інноваціями. У цьому звіті окреслено, як бізнес-освіта може відповісти на цей виклик. Не через теоретичні додаткові матеріали чи факультативні курси, а шляхом переосмислення самого способу навчання: із наголосом на емпіричних, міждисциплінарних і рефлексивних педагогіках, що відображають реальні умови соціальних інновацій. Хоча інституційна інерція реальна, зміни можливі та вже відбуваються в новаторських програмах по всій Європі. Якщо почати з малого, узгодити стимули та створити сприятливі спільноти, бізнес-школи зможуть розкрити творчий потенціал і лідерські здібності як викладачів, так і студентів.