



Seuraavan sukupolven muutoksentekijöiden voimaannuttaminen

Kaksitahoinen lähestymistapa yhteiskunnallisen
innovoinnin opetukseen

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	Alliance Fostering Skills Development for Social Economy - European Social Innovation Campus
Tuotos	D2.2 Taitojen seurantaraportti
Levitystaso	Julkinen

Kommentoinut [1]: These reports are D2.2 Skills intelligence report

Toimittajat: Philippe Eiselein, Bram Oers, Dries Couckuyt.
Viimeisin tarkistus: 22.8.2025

<https://socialinnovationcampus.eu/>





Johdanto

European Social Innovation Campus (ESIC) -hanke on liittynyt lähiyhteisöjen ja yhteisötalouden osaamissopimukseen (Pact for Skills on Proximity and Social Economy). Se vastaa osaltaan haasteeseen, jonka mukaan viisi prosenttia alan työvoimasta ja yrittäjistä on koulutettava tai uudelleenkoulutettava vuosittain, jotta voidaan vastata digivihreän siirtymän tarpeisiin yhteisötaloudessa lisäämällä yhteiskunnallisen innovoinnin valmiuksia.

Yhteenliittymä tuo yhteen korkea-asteen ja ammatillisen koulutuksen tuottajia, yhteisötalouden järjestöjä ja yrityksiä useista Euroopan maista, ja myös Euroopan tason toimijoita.

Eri työnkuvien edellyttämistä taidoista saatujen tietojen perusteella yhteenliittymä edistää uusia taitoja ja puuttuu osaamisvajeeseen luomalla uuden yleisen yhteisötalouden perusopetussuunnitelman ja eri EQF-tasojen opetussuunnitelmia.

Yhteenliittymä suunnittelee ja tuottaa kansainvälistä koulutussisältöä sekä tuottaa yhdessä opetus- ja koulutusmenetelmiä, jotta sisältö voidaan ottaa nopeasti käyttöön alueellisesti ja paikallisesti sekä kehittyviä työnkuvia varten.

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



Tiivistelmä

Globaalit haasteet monimutkaistuvat ja käyvät pakottavammiksi, joten koulutuksen on kehitettävä. 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 monialaista 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 kehitetään osaamista, pedagogisia strategioita ja organisaatiomuutoksia, joita tarvitaan yhteiskunnallisen innovoinnin sisällyttämiseksi oppimisympäristöihin. Ensimmäinen "Yhteiskunnallisen innovoinnin tulevaisuuden taidot" -raportti esittelee käytännöllisen osaamiskehiksen, joka ohjaa kouluttajia, rahoittajia ja ohjelmien kehittäjiä kehittämään muutoksentekijöiden kannalta kriittisimpiä taitoja. Toinen raportti on nimeltään "Liikealan koulutuksen uudistaminen vaikuttavuuden lisäämiseksi". Siinä tarkastellaan liikealan oppilaitosten mahdollisuuksia päivittää opetustaan, päästä yli institutionaaliseen jähmeydestä ja tukea yhteiskunnallista innovointia aktiivisemmin kokemuksellisella ja tavoitelähtöisellä koulutuksella. Yhdessä nämä oivallukset rohkaisevat kouluttajia, ohjelmien vetäjiä ja ekosysteemitason toimijoita toimintaan, jonka tarkoitus on valmistaa seuraavaa sukupolvea paitsi menestykseen myös merkityksellisyyteen.

Keskeiset asiat:

- Yhteiskunnallisen innovoinnin koulutus edellyttää sekä perusosaamista (monialaisia taitoja) että kontekstisidonnaista osaamista (erikoistaitoja).
- Kehittyvät pedagogiset menetelmät (mm. hackathonit ja elävät laboratoriot) ovat keskeisiä oppimiselle.
- Oppilaitosten on päästävä yli sisäisestä jähmeydestään ja tuettava tiedekuntien opetuskokeiluja muutoksen mahdollistamiseksi.



Avainsanat: Yhteiskunnallisen innovoinnin koulutus, osaaminen, transformatiivinen pedagogiikka, ekosysteemioppiminen, institutionaalinen muutos

Sisällysluettelo

1. Valmiuksia yhteiskunnallisille innovaattoreille Kestävän tulevaisuuden

keskeiset osaamisalueet 1

Tiivistelmä 1

Johdanto..... 1

Yleiskatsaus tarvittavaan osaamiseen..... 2

Kaksitasoinen osaamiskehys 3

Pohdintoja 5

2. Liikealan koulutuksen uudistaminen vaikutusten lisäämiseksi:

Yhteiskunnallisen innovoinnin pedagogiikka 7

Tiivistelmä7

Johdanto..... 8

Yhteiskunnallisen innovoinnin pedagogiikka 8

Institutionaaliset esteet..... 11

Jäykät näkemykset..... 11

Tehoton tiedekuntatoiminta..... 11

Pohdintoja 12



1. Valmiuksia yhteiskunnallisille innovaattoreille

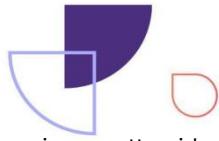
Kestävän tulevaisuuden keskeiset osaamisalueet

Tiivistelmä

Nopeasti muuttuvassa ilmastomuutoksen, epätasa-arvon ja yhteiskunnallisen murroksen leimaamassa maailmassa yhteiskunnallista innovointia tarvitaan enemmän kuin koskaan. Silti pysyvien vaikutusten edellyttämän osaamisen kehittäminen on hankalaa monille yhteiskunnallisille yrittäjille ja muutoksentakijöille. Tähän käytännönläheiseen raporttiin on koottu yli 150 tutkimusartikkelin näkemykset tiiviiksi ja toimintakeskeiseksi oppaaksi, joka soveltuu kouluttajille, poliittisille neuvonantajille ja innovointiekosysteemien rakentajille. Raportti yksilöi onnistuneen yhteiskunnallisen innovoinnin edellyttämät keskeiset osaamisalueet, jotka on jaoteltu monialaiseen osaamiseen (esim. yhteistyöosaaminen, oppimisketteryys ja kestävyystietoisuus) ja erityisosaamiseen (esim. johtaminen, toiminta, digivalmiudet ja innovointi). Nämä taidot ovat yhä tärkeämpiä korkeakouluille, jotka pyrkivät antamaan opiskelijoilleen ja koko yhteiskunnalle välineitä kestävien ratkaisujen ja osallistavan tulevaisuuden rakentamiseen. Vaikka raportti perustuu akateemiseen näyttöön, se keskittyy käytännöllisiin johtopäätöksiin, opetussuunnitelmaehdotuksiin ja valmiuksien kehittämiseen. Nämä on suunnattu koulutusta, valmennusta ja poliittisia toimia yhteiskunnallisen 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. Tämä edellyttää uutta sukupolvea kyvykkäitä ja arvosuuntautuneita innovaattoreita, jotka voivat johtaa muutosta eri aloilla ja tieteenaloilla. Yhteiskunnalliset 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 kestävä kehityksen ohjelmia on viime vuosikymmeninä toteutettu paljon, on edelleen epäselvää, mitä taitoja todella tarvitaan ja miten kouluttajat voivat opettaa näitä taitoja. Tämä raportti pyrkii vastaamaan näihin kysymyksiin. Se ei tarjoa teoreettista mallia eikä akateemista analyysia vaan käytännöllisen ja helposti lähestyttävän



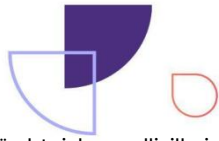
yleiskatsauksen yhteiskunnallisten innovaattoreiden kannalta keskeisistä osaamisalueista. Se perustuu laajaan näyttöön ja asiantuntija-arvioihin, mutta on suunniteltu ammattilaisille, kouluttajille ja poliittisille neuvonantajille, jotka laativat opetussuunnitelmia, suunnittelevat koulutusohjelmia ja muokkaavat tukijärjestelmiä muutoksentekijöille.

Yleiskatsaus tarvittavaan osaamiseen

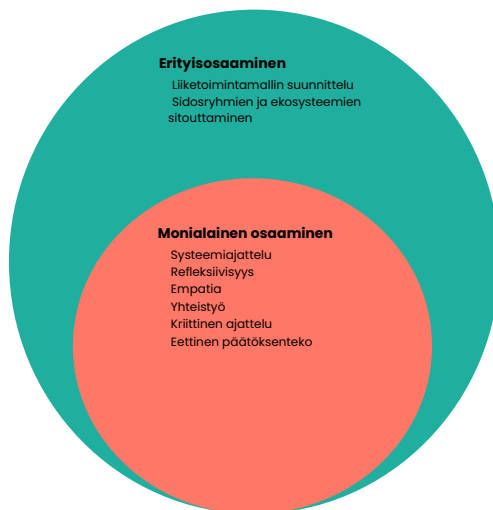
Monet muutoksentekijät ja yhteiskunnalliset innovaattorit joutuvat käymään läpi melkoisen oppimisprosessin. Olipa kyseessä yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen, uuden palvelun kehittäminen voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa tai uusien lähestymistapojen testaaminen paikallishallinnossa, haasteet ovat hyvin samankaltaisia: sektorien rajat ylittävä työ, sopeutuminen epävarmuuteen ja vaikutusten aikaansaaminen kestäväillä tavoilla. Yhteiskunnalliset innovaattorit tarvitsevat siten monenlaista osaamista, ei vain yrittäjyys- ja vastuullisuusosaamista, vaan myös johtajuus-, viestintä- ja digitaatioita sekä systeemiajattelua. Näitä kehitetään kuitenkin usein epätasaisesti, jos ollenkaan. Joissakin koulutusohjelmissä keskitytään voimakkaasti arvoihin tai liiketoimintamalleihin, mutta laiminlyödään operatiivinen osaaminen. Toiset korostavat luovuutta ja ideointia, mutta unohtavat yhteistyön ja ekosysteemin rakentamisen. Tätä varten on hyödyllistä luokitella osaaminen kahteen ryhmään:

- **Monialainen osaaminen:** Nämä ovat perustaitoja, joita voidaan soveltaa useimmissa tehtävissä ja asiayhteyksissä, kuten yhteistyöosaaminen, kriittinen ajattelu ja digitaidot. Ne muodostavat perustan tehokkaalle osallistumiselle mihin tahansa innovointiprosessiin.
- **Erityisosaaminen:** Erityistaitoihin kuuluvat myös tehtäväkohtaiset taidot, kuten tiimin johtaminen, innovatiivisten ratkaisujen suunnittelu, toiminnan johtaminen ja taloushallinto. Vaikka kaikki innovaattorit eivät tarvitse kaikkia näitä taitoja, ne ovat ratkaisevan tärkeitä vaikutusten skaalaamisessa ja hankkeiden 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 osaamisalueita entistä



tietoisemmin, ne voivat varmistaa, että yhteiskunnallisilla innovaattoreilla on idealismin lisäksi myös valmiudet ja kyky aikaansaada merkityksellistä ja kestävää muutosta.



Kuva 1. Yhteiskunnallisen innovoinnin kaksitasoinen osaamiskehys. Perusosaaminen (monialainen) ja tehtäväkohtainen (erikois-) osaaminen, joiden avulla voidaan kehittää päämäärätietoisia muutoksentekejiä.

Kaksitasoinen osaamiskehys

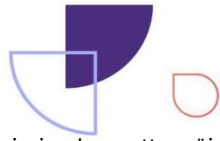
Tehokkaiden koulutus-, opetussuunnitelma- tai valmiuksien kehittämisohjelmien **suunnittelussa** on hyödyllistä erottaa toisistaan kaksi osaamisalueryhmää, jotka koskevat joko kaikkia tehtäviä tai ovat enemmän tehtävä- ja tilannekohtaisia. Monialainen osaaminen on perusosaamista, jota kaikki yhteiskunnalliset innovaattorit tarvitsevat tehtävästään ja organisaatiostaan riippumatta. Nämä taidot ovat siirrettäviä ja laajasti sovellettavia ja ovat usein osatekijöitä erikoisosaamisen kehittämisessä. Ryhmittelimme ne seuraaviin ryhmiin:



- **Yhteistyö ja viestintä**
Työskentely eri sektoreita ja kulttuureita edustavien sidosryhmien kanssa 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.
- **Digitaidot**
Digityökalujen käyttö toiminnassa, tiedottamisessa ja innovoinnissa aina taulukkolaskentaohjelmista sosiaaliseen mediaan ja tekoälyyn.
- **Ekosysteemin rakentaminen**
Vaikutuksia ylläpitävien ja vahvistavien verkostojen, ryhmittymien 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 erityisosaaminen, joka riippuu yleensä innovaattorin tehtävästä, vaiheesta ja alasta. Kukaan ei tarvitse kaikkia näitä taitoja, mutta jokainen tiimi tarvitsee useimpia niistä. Nämä osaamisalueet eivät ole vain teknisiä, vaan ne ovat vahvasti sidoksissa käytännön toteutuksiin, ja ne opitaan usein tekemällä ja hioutuvat ajan myötä. Nämä ryhmitellään seuraaviin ryhmiin:

- **Johtajuus ja ihmisten johtaminen**
Muiden innostaminen, tiimien johtaminen ja erilaisten työpanosten yhdistäminen yhteisen tehtävän suorittamiseksi.
- **Innovointi- ja suunnittelutaidot**
Ideoiden muuttaminen testattaviksi prototyypeiksi ja skaalautuviksi ratkaisuksi 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 oppimisrakennetta näiden taitojen opetukseen. Se voisi auttaa oppijoita tunnistamaan keskeiset vahvuutensa ja räätälöimään oma kehityspolkinsa lisäämällä siihen heidän tehtäviinsä tai tavoitteisiinsa (esim. perustaja, mahdollistaja, päätöksentekijä jne.) sopivia taitoja.

Pohdintoja

Kiinnostuksen kasvaessa yhteiskunnallista innovointia kohtaan monet (ammatti-) korkeakoulut, koulutuksen tarjoajat, yrityshautomot ja julkiset virastot käynnistävät ohjelmia muutoksenteekijöiden tukemiseksi. Ilman selkeää käsitystä tarvittavasta osaamisesta ja siitä, miten se eroaa eri tehtävien välillä, ohjelmat saattavat kuitenkin jäädä hajanaisiksi, pinnallisiksi tai irralleen käytännöstä. Edellä esitetty kaksitasoinen viitekehys tarjoaa käytännön perustan koulutuksen ja valmiuksien kehittämisaloitteiden suunnittelijoille. Pyörän uudelleenkeksimisen sijaan se auttaa toimijoita keskittymään oikeisiin asioihin: peruslähtökohtana ovat monialaiset 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 sopeutumistaitoja. Se tarkoittaa myös siirtymistä staattisista luokkahuonemalleista kokeellisempiin ja monitieteellisempiin lähestymistapoihin, joihin kuuluvat reaali maailman hankkeet, ekosysteemin osallistaminen ja reflektio osana toimintaa. Yrityshautomoiden ja tukiohjelmojen osalta kehys korostaa osaamisen kartoittamisen tärkeyttä pitimmällä aikavälillä. Varhaisen vaiheen tuessa voidaan keskittyä itsetietoisuuteen, 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. Innovointihankkeiden rahoittaminen ei riitä, vaan niiden takana olevat ihmiset tarvitsevat johdonmukaista tukea oppimiseen, sopeutumiseen ja kasvuun. Investoimalla erityisesti elinikäiseen, digitaaliseen ja ekosysteemiin perustuvaan osaamiseen, saadaan aikaan kestävämpiä vaikutuksia kaikilla aloilla. Yhteiskunnallisille innovaattoreille viitekehys tarjoaa hyödyllisen itsearviointi- ja kehityssuunnittelutyökalun. Kestävän kasvun kannalta on keskeistä ymmärtää, mitkä osaamisalueet ovat jo vahvoja ja mitä on vahvistettava (joko henkilökohtaisesti tai kumppanuuksien kautta).



Seuraavat suositukset perustuvat raportissa esitettyihin näkemyksiin ja toimintakehykseen ja niiden tarkoituksena on tukea yhteiskunnalliseen innovointiin liittyvien koulutus- ja tukiohjelmien kehittäjiä ja toteuttajia i) Luomaan modulaarisia, osaamisalueisiin perustuvia oppimispolkuja. Vältetään yhden koon opetussuunnitelmia. Suunnitellaan joustavia, modulaarisia ohjelmia, joiden avulla oppijat voivat ensin kehittää monialaista osaamistaan ja sitten erikoistua oman tehtävänsä 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 yhteiskunnallinen innovointi tapahtuu; iii) Käytetään osaamisen itsearviointia ja tiimikartoitusta rohkaisemaan oppijoita pohtimaan vahvuuksiaan ja kehittämisalueitaan. Tuetaan tiimejä kartoittamaan yhteistä osaamistaan ja tunnistamaan koulutuksella tai rekrytoinneilla täytettävissä olevia aukkoja osaamisessaan; iv) Koulutetaan kouluttajia, kuten opettajia, mentoreita ja ohjelmakoordinaattoreita, sillä heiltä puuttuu usein tuki yhteiskunnallisen innovoinnin tehokkaaseen opetukseen. 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.

Yhteiskunnallisten ja ympäristöhaasteiden mutkistuessa tarvitaan muutakin kuin hyviä aikoja. Tarvitaan hyvin valmistautuneita innovaattoreita, jotka pystyvät muuttamaan visiot toiminnaksi. Kaksitasoinen viitekehys auttaa tarjoamalla kaksi keskeistä viestiä: ensinnäkin perusosaaminen (monialainen), kuten yhteistyöosaaminen, oppimisketteryys ja kestävyystietoisuus, on keskeistä kaikille yhteiskunnalliseen innovointiin osallistuville. Toiseksi erityisosaamista, kuten johtajuutta, innovaatioiden hallintaa ja operatiivista toteutusta, on kehitettävä tehtävän, asiayhteyden ja kehitysvaiheen mukaan. Tulevaisuutta ajatellen tämä kehys voi toimia lähtökohdaksi 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 osaaminen on kohdallaan, uudella yhteiskunnallisten innovaattoreiden sukupolvella on mahdollisuus paitsi unelmoida paremmasta tulevaisuudesta, myös rakentaa sitä.



2. Liikealan koulutuksen uudistaminen vaikutusten lisäämiseksi: Yhteiskunnallisen innovoinnin pedagogiikka

Tiivistelmä

Nykyisin liiketoiminnan haasteet eivät enää rajoitu markkina-arvon maksimointiin, vaan niihin liittyy myös ympäristöriskien, yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden 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 määritellä uudelleen rooliaan yhteiskunnassa ja antaa opiskelijoille oikeanlaista osaamista ja oppimiskokemuksia yhteiskunnallisen innovoinnin johtamiseen. Raporttia varten haastateltiin kouluttajia, innovaattoreita ja ekosysteemitason toimijoita yhdeksässä Euroopan maassa. Raportissa kuvataan haastatteluissa esiin tulleita keskeisiä teemoja, jotka liittyvät liike-elämässä tapahtuvaan yhteiskunnalliseen innovointiin tarvittavaan perusosaamiseen sekä uusiin pedagogisiin menetelmiin, jotka kattavat luentojen lisäksi reaali maailman oppimisen. Tämä opas on tarkoitettu kauppakorkeakoulujen toimijoille, 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, hallinnot ja kansalaisyhteiskunta ympäri maailman odottava seuraavan sukupolven johtajien ratkaisevan paljon taloudellista suorituskykyä laajemmalle ulottuvia kysymyksiä kuten ilmaston epävakaus, eriarvoisuus, sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja eettinen hallintotapa. Vaikka kauppakorkeakoulut ovatkin alkaneet sisällyttää opetukseensa kestävän kehityksen ja etiikan kaltaisia aiheita, monet koulutusohjelmat eivät vieläkaan valmista opiskelijoita yhteiskunnallisen innovoinnin monimutkaiseen todellisuuteen. Opetussuunnitelmien yhteisissä osissa keskitytään usein suunnitteluun, analysointiin ja kilpailuun, kun taas muutoksentehtävät tarvitsevat sopeutumiskykyä, yhteistyötaitoja, systeemiajattelua 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 yhteiskunnallinen innovointi liikealan koulutukseen jäävät usein hajanaisiksi, alirahoitetuiksi ja marginaaliin. Tässä raportissa vastataan näihin haasteisiin. Se perustuu kymmeneen 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.

Yhteiskunnallisen innovoinnin pedagogiikka

Opiskelijoiden valmistaminen yhteiskunnalliseen 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 refleктоimalla.
- **Monitieteisyys**
Eriarvoisuuden ja ilmastonmuutoksen kaltaiset haasteet eivät sovi yhteen akateemiseen laatikkoon. Onnistuneet ohjelmat murtavat tiedekuntien välisiä raja-aitoja ja tuovat yhteen erilaisia näkökulmia.
- **Pohtivuus ja arvoperusteisuus**
Yhteiskunnallinen innovointi ei ole vain ongelmien ratkaisua, vaan myös tarkoituksen selkeyttämistä, oletusten tarkastelua ja eettisten valintojen tekemistä paineen alla.

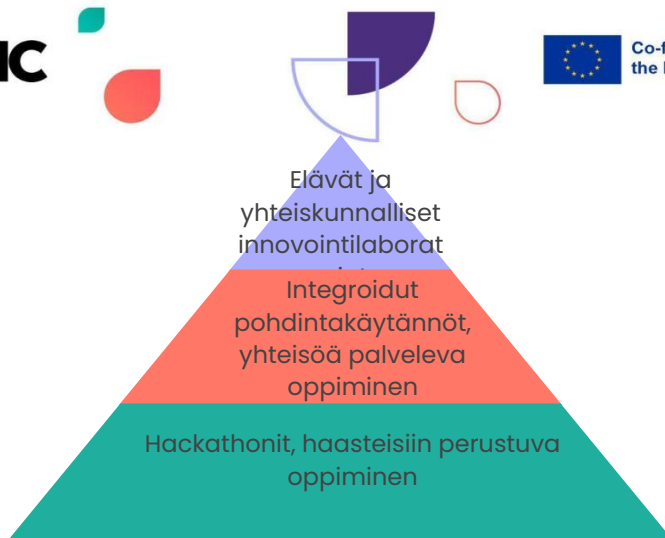
Opettajat kertovat myös, että näitä lähestymistapoja käytettäessä oppilaat ovat sitoutuneempia, motivoituneempia ja voimaantuneempia. Niiden sisällyttäminen valtavirtaisiin opetussuunnitelmiin on kuitenkin edelleen haasteellista, sillä ne edellyttävät muutoksia paitsi opetustapaan myös organisaatiokulttuuriin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

Esimerkiksi yhteiskunnallisen innovoinnin laboratorioissa opiskelijat ratkaisevat pienryhmissä paikallisten kuntien, kansalaisjärjestöjen tai yritysten esittelemiä todellisia yhteiskunnallisia haasteita. Näihin laboratorioihin sisältyy usein kenttätyötä, 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, avointen 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 innovointihankkeisiin. 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 laatimista, vertaisvalmennusta ja eettisiä keskusteluja. Nämä vahvistavat tunneälyä ja tavoitelähtöisyyttä, mutta myös opiskelijan kykyä selviytyä moniselitteisyydestä ja arvojännitteistä. Toisessa opiskelijat liike-elämän, muotoilun, tekniikan ja yhteiskuntatieteiden aloilta yhdistävät voimansa lyhyissä, intensiivisissä yhteistyömuodoissa. Ne purkavat siloja, edistävät luovaa ajattelua ja simuloivat sellaista monitoimijaista dynamiikkaa, jota esiintyy todellisessa yhteiskunnallisessa innovointityössä.

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 integroitua pohdintakäytäntöjä, jotka syventävät olemassa olevia 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 yhteiskunnalliset innovointilaboratoriot vaativat eniten institutionaalista tukea, joustavuutta, kulttuurin muutosta, pitkäaikaisia kumppanuuksia ja systeemijattelua. Ne mahdollistavat kuitenkin opiskelijoiden osallistumisen käynnissä oleviin kaupunki- ja yhteisöprojekteihin, joissa yhteiskunnallisten 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. Yhteiskunnallisen innovoinnin pedagogiset menetelmät helpommin toteutettavista (perustaso) monimutkaisempiin (ylätaso).

Institutionaaliset esteet

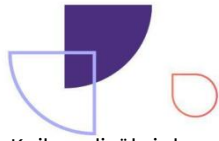
Vaikka monet opettajat omaksuvat uusia menetelmiä innokkaasti, he kohtaavat usein rakenteellista ja kulttuurista vastustusta. Yhteiskunnallisen innovoinnin koulutus haastaa kauppakorkeakoulujen perinteisen roolin, mikä voi aiheuttaa kitkaa monella tasolla. Kaksi yleistä ongelmaa ovat toisaalta jäykät näkemykset 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 yhteiskunnallista 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 tulosmittarit, budjetit ja opetusmäärät ovat erillisiä. Innovoinnista kiinnostuneet opettajat työskentelevät usein eristyksissä. Lisäksi opettajilta saattaa puuttua laitoksen tuki ja hyväksyntä uusiin pedagogisiin menetelmiin panostamiselle. Tutkimusjulkaisut asetetaan usein opetuksen vaikutusten



ja yhteisöjen osallistamisen edelle. Kaiken lisäksi kumppanuuksien kehittäminen, sosiaalisten laboratorioiden 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 yhteiskunnallisen innovoinnin sisällyttämiseksi mielekkäästi talousalan koulutukseen. Seuraavat suositukset perustuvat eurooppalaisissa oppilaitoksissa toteutettaviin todellisiin käytäntöihin:

1. Aloita pienestä ja strategisesti

Pilotoi yhteiskunnallisen innovoinnin moduulia, opetusstudiota tai laboratoriota osana olemassa olevaa kurssia. Älä odota täydellistä opetussuunnitelmauudistusta, vaan kasvata vauhtia pienten voittojen kautta.

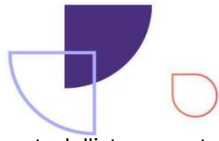
2. Kannusta pedagogisia/tiedekuntien kokeiluja.

Tarjoo opetusapurahoja, vapaa-aikaa tai tunnustusta uusien oppimismuotojen kehittäjille. Juhlita menestystarinoita sisäisesti kulttuurin muuttamiseksi. Tämä tarkoittaa myös sillojen purkamista muodostamalla epävirallisia työryhmiä tai yhteisopetusjärjestelyjä laitosten välille. Yhteiskunnallinen innovointi 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, vertaisarvioiteja, 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 innovointia maailmassa, jossa kriisit ovat päällekkäisiä. Tässä raportissa on esitetty, miten liikealan koulutus voi vastata tähän haasteeseen. Ei teoreettisilla lisä- tai valinnaiskursseilla, vaan uudistamalla koko opetustapa: painottamalla kokemuksellista, monitieteellistä ja pohdiskelevaa pedagogiikkaa, joka heijastaa yhteiskunnallisen innovoinnin todellisia olosuhteita.



Vaikka institutionaalinen jähmeys 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.