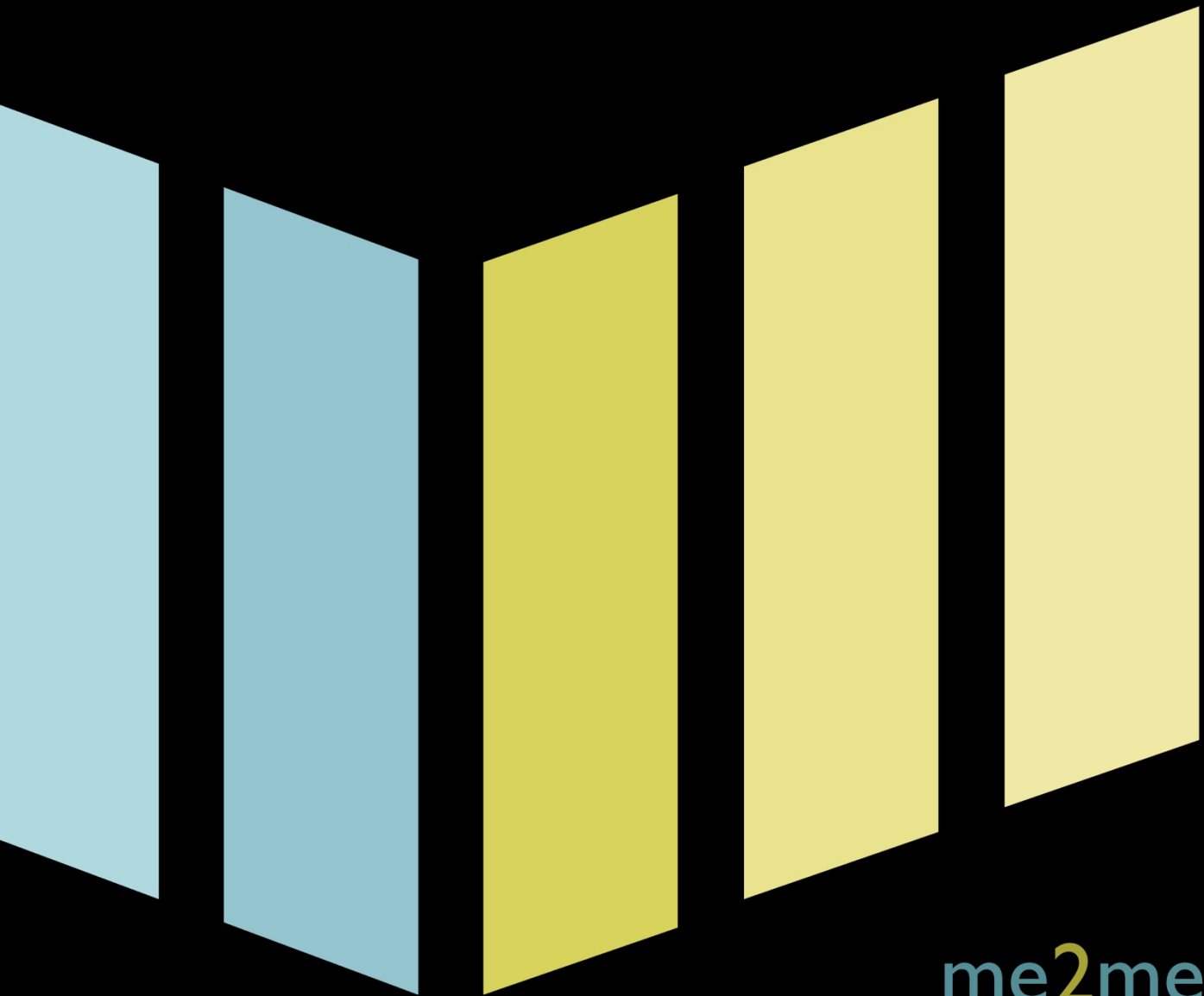


# Johdanto tarve- perusteiseen oppimiseen



# Tarveperusteisen oppimisen kehittäminen mikroyrityksille:

## Johdanto

### Sisältö

Alustus	3-4
Osa yksi: Mitä oppiminen on?	5-17
Osa kaksi: Kuinka kehittää tarveperusteista oppimista	18-31
Osa kolme: Kuinka edesauttaa vertaisoppimista	32-42

## Alustus

*Mikroyritysten omistajien on oltava markkinoinnin, kirjanpidon, myynnin ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoita (mainitakseni vain neljä taitoa, jotka heillä on oltava menestyäkseen). Johtaessaan yritystä ja suorittaessaan monenlaisia rooleja vain selviytyäkseen, mikroyritysten omistajien voi olla vaikea hankkia taitoja, joita tarvitaan sen varmistamiseksi, että heidän yrityksensä voisi kasvaa ... samalla kun valtion ja muiden tarjoamat taitokurssit ovat hyödyllisiä, on syytä tutkia, missä määrin erityisiä taitoja sisältävät lyhyet kurssit saattavat olla sopivampia mikroyritysten omistajille (APPG for Micro-Business, 2011, p. 8)*

## Miksi?

Mikroyritykset ovat keskeinen osa Euroopan taloutta. Ne edustavat 93 prosenttia yrityksistä ja myötävaikuttavat merkittävästi työpaikkojen ja vaurauden luomiseen jäsenvaltioissa. Mikroyritysten osuus Euroopan unionin työllisyydestä on lähes 30% ja liikevaihdosta 20%.

Huomioiden mikroyritysten merkittävä rooli, niiden omistajien haasteista yritysten johtamisessa ja kehittämisessä on yhä kasvavaa näyttöä. Rahoituksen saatavuuteen ja markkinoille pääsyyn liittyvistä haasteista ja suotuisasta liiketoimintaympäristöstä on kirjoitettu paljon. Taitojen hankintaan ja oppimiseen keskitytään vähemmän, vaikka Enterprise Research Centre:n äskettäisissä tutkimuksissa vuonna 2019 on korostettu taitojen hankinnan kasvavaa merkitystä keskeisenä haasteena, joka vaikuttaa mikroyritysten johtamiseen ja kehitykseen.

Vuonna 2002 the Council for Excellence in Management and Leadership julkaisi yhden ensimmäisistä raporteista, joissa korostettiin erilaisen lähestymistavan tarvetta mikroyritysten oppimisen ja taitojen kehittämisen tukemiseen. Siinä tuotiin esille, että omistaja-johtajien oppimis- ja taitotarpeet ja saatavilla oleva koulutustarjonta, saatavuuden ja tarkoituksenmukaisuuden osalta, ovat ristiriidassa. He kehottivat koulutusalan ammattilaisia liittymään omistaja-johtajien elämismailmaan tukemaan tarveperusteisen oppimisen ja taitojen tarjoamisen kehittämistä. Mikroyrityksille suunnattua räätälöityä tai kysyntään ja erityisesti tiettyihin taitoihin perustuvaa, sopivan laajuista ja mikroyrityksen johtamisen realiteetteja vastaavaa tukea puuttuu yhä edelleen.

## Mitä?

Tämän dokumentin tarkoituksena on puuttua tähän ongelmaan, esittelemällä yritysten tarveperusteisten koulutusohjelmien kehittämiseen liittyviä eri näkökulmia, joita mikroyritysten omistaja-johtajat voivat käyttää liiketoimintansa kehittämisessä.

Tämä johdanto täydentää muita oppimateriaaleja, jotka on kehitetty mikroyritysten omistajille ja johtajille osana ME2ME -projektia. Nämä materiaalit ovat saatavilla osoitteessa: <https://me2meproject.eu/en/resources/>

## Miten?

Tässä johdannossa:

- Tarkastelemme mitä tiedämme tarveperusteisen oppimisen kehittämisestä mikroyrityksille
- Esittelemme joukon oppimistehtäviä, joita mikroyritykset voivat käyttää oppimisen ja taitojen kehittämisen tukemiseen yrityksessä
- Hahmottelemme esimerkkejä tarveperusteisista koulutuksista, jotka ovat vaikuttaneet mikroyritysten kehitykseen.

Jokaisessa osa koostuu neljästä kappaleesta:

- Lyhyt kuvaus siitä mitä tiedämme
- Oppimistehtävät
- Esimerkki tarveperusteisesta oppimisesta
- Hyödyllisiä lähteitä ja materiaaleja

## Kenelle?

Tämä dokumentti on tarkoitettu ensisijaisesti mikroyritysten omistajille ja johtajille, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen oppimisen ja taitojen kehittämisestä ja muiden mikroyritysten kanssa työskentelemisestä tukeakseen heidän kehitystään (esim. valmennukset, mentoroinnit, koulutukset). Erityisesti tämä on suunnattu niille omistaja-johtajille, jotka jakavat tällä hetkellä kokemuksiaan muiden kanssa (esimerkiksi toimimalla tapausesimerkkinä yrittäjyyskoulutuksissa) ja jotka ovat kiinnostuneita oppimateriaalien kehittämisestä muille yrityksille.

Lisäksi tästä materiaalista voi olla hyötyä ammatillisen koulutuksen kouluttajille, jotka työskentelevät mikroyritysten kanssa ja jotka ovat kiinnostuneita oppimaan lisää tarveperusteisen oppimisen tukemisesta.

Tämän oppaan on kehittänyt SFEDI yhteistyössä INNEO:n ja Pitestin yliopiston kanssa osana ME2ME -projektia. Lisätietoja tästä materiaalista saat Leigh Searsilta ([leigh.sear@sfedi.co.uk](mailto:leigh.sear@sfedi.co.uk)) tai vierailemalla ME2ME -projektin verkkosivuilla osoitteessa <https://me2meproject.eu/en/about/project+information/>.

## Osa yksi: Mitä on oppiminen?

*“Oppimisesta on viimeisen 10–15 vuoden aikana tullut keskeinen aihe paitsi psykologian, pedagogian ja koulutuksen ammattilaisille ja opiskelijoille myös poliittisissa ja taloudellisissa yhteyksissä. Yksi syy tähän on se, että maiden, yritysten ja yksityishenkilöiden koulutustasoa ja taitoja pidetään ratkaisevana kilpailun parametrina nykyisillä globalisoituneilla markkinoilla ja tietoyhteiskunnassa.” (Illeris, 2009, s.1)*

### Yleinen tavoite ja oppimistulokset

Tämän materiaalin ensimmäinen osa kehittää ymmärrystä siitä, mitä oppimisella ja oppimisen ja opetuksen strategioilla tarkoitetaan.

Tämän ensimmäisen osan oppimistulokset ovat:

- Määritellään mitä oppiminen tarkoitetaan
- Määritellään mitä pedagogia tarkoittaa
- Tunnistetaan ero pedagogiikan, andragogiikan ja heutagogian välillä
- Määritellään mitä tarkoitetaan oppimistyyeillä
- Määritellään erilaisten oppimistyylien mahdollisuudet ja haasteet
- Tunnistetaan erilaiset oppimisteoriat

### Mitä tiedämme

On tärkeää aloittaa tarkastelemalla siitä, mitä tarkoitamme oppimisella, oppimistyyeillä sekä oppimisen ja opetuksen strategioilla.

#### Oppiminen

Oppiminen on tutkimuksen keskeisenä kohteena useilla tieteenaloilla psykologiasta ja neurotieteistä aina liiketalouteen, johtamiseen ja tietojenkäsittelytieteisiin. Tämän seurauksena on olemassa erilaisia määritelmiä, ottaen huomioon kiinnostuksen monimuotoisuus, yleinen yksimielisyys siitä mitä oppimisen on puuttuu.

Määritelmät voidaan jakaa kolmeen kategoriaan:

- Oppiminen kokemuksesta - Nämä määritelmät viittaavat siihen, että oppiminen on muutosprosessi, joka syntyy kokemuksesta saadun tiedon käsittelystä.
- Oppiminen muutoksena käyttäytymisessä - Nämä määritelmät keskittyvät oppimiseen muutoksena ihmisen käyttäytymisessä
- Oppiminen käyttäytymismekanismien muutoksena - Nämä määritelmät keskittyvät oppimiseen mentaalisten mallien tai tapahtumien kognitiivisten representaatioiden muutoksina kokemuksen tuloksena.

Näillä eri määritelmillä on useita hyviä ja huonoja puolia. Esimerkiksi oppiminen käyttäytymisen muutoksena – määritelmässä hyvä puoli on, että se mahdollistaa oppimisen havaitsemisen, koska

painopiste on ihmisen käytöksen muutoksessa kokemuksen jälkeen. Se ei kuitenkaan auta ymmärtämään, miksi oppiminen tapahtuu, erityisesti siinä mielessä kuinka suuri osa tietystä käyttäytymisen muutoksesta johtuu oppimisesta verrattuna muihin tekijöihin (kuten motivaation muutokset tai fysiologiset muutokset).

Määritelmien moninaisuus luo kaksi merkitystä kehitettäessä yritykselle koulutusohjelmia. Ensinnäkin on tärkeää pohtia, mitä oppiminen tarkoittaa sinulle. Tämä on tärkeää, koska se muodostaa näkökulmasi lähestymistavastasi työskennellä muiden kanssa. Toiseksi, kuten jäljempänä nähdään, se tarjoaa mahdollisuuden keskustella oppijoiden kanssa siitä, mitä oppiminen tarkoittaa heille ja silloin kun yrityksissä tapahtuu muutoksia, kuinka nämä muutokset toteutuvat.

### Oppimisteoriat

Kuten oppimisen määritelmiä, on olemassa myös joukko kilpailevia teorioita siitä, kuinka yksilöt oppivat. Yksi yleisimmin käytetyistä teorioista on David Kolbin kehittämä oppimisen syklinen malli. Kolbin mukaan opimme elämäkokemuksestamme. Mikroyritysten johtamisen yhteydessä nämä voivat olla päivittäisiä kokemuksia (esim. työskentely asiakkaiden kanssa) tai strategisempia päätöksiä (esim. uuden arvolupauksen luominen ja ehdottaminen tai uusien markkinoiden luominen).

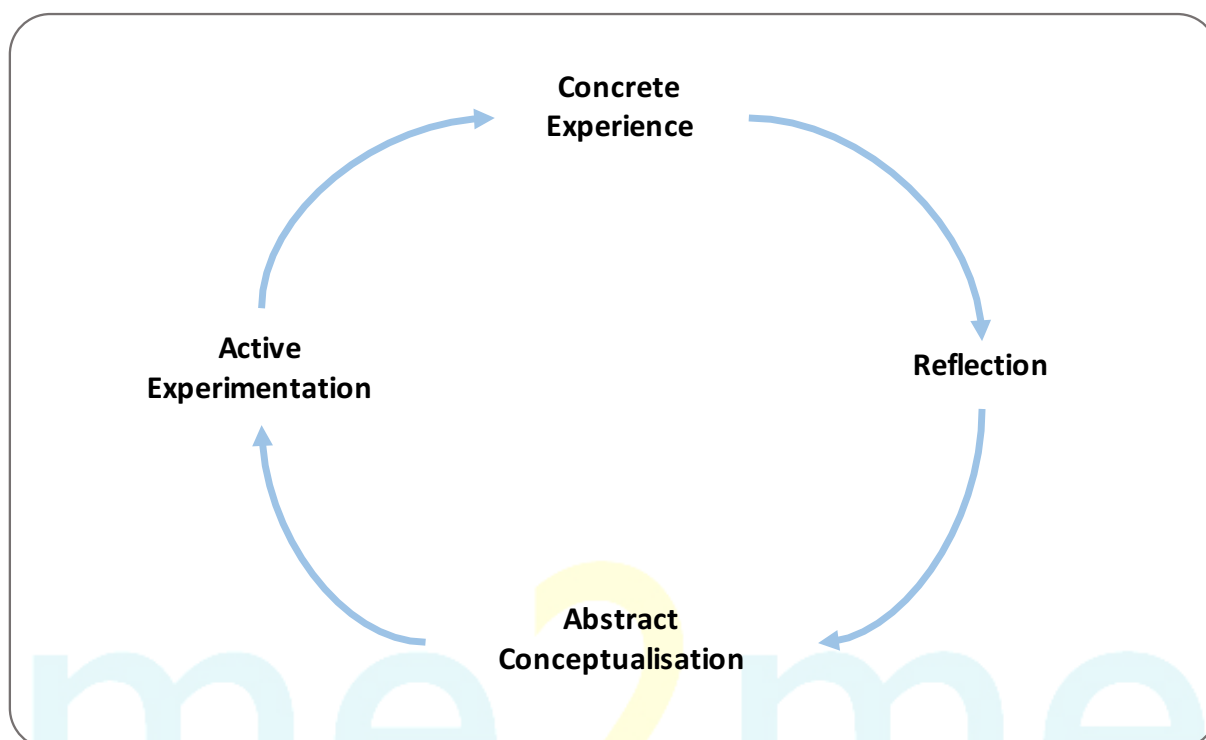
Kolb on ehdottanut, että oppiminen seuraa sykliä, joka koostuu neljästä vaiheesta (katso Kuva 1.1). Ensimmäinen vaihe sisältää käytännön **kokemuksen**. Toinen vaihe sisältää havaintojen ja arvioiden tekemistä kokemuksesta (eli **reflektointi**). Tämä johtaa kolmanteen vaiheeseen, johon sisältyy johtopäätösten tekeminen, toisin sanoen kokemuksesta oppiminen (eli **abstrakti käsitteellistäminen**). Lopuksi tapahtuu **aktiivinen kokeilu**, jonka aikana suunnitellaan muutoksia ja uusia toimia. Kolbin mukaan sykliin voi tulla mukaan missä tahansa kohdassa, mutta kaikki vaiheet tulisi käydä läpi järjestyksessä, jotta oppiminen onnistuisi.

Kuten jokaisessa teoriassa, myös tälläkin teorialla on omat vahvuutensa ja rajoituksensa. Vahvuuksien osalta on hyödyllistä tunnistaa, mitkä osat oppimisesta ovat: In terms of strengths, it is useful in identifying which aspects of learning are:

- Yksityisiä tai sisäisiä (vaiheet 1 ja 2) ja julkisia tai ulkoisia (vaiheet 3 ja 4)
- Hankittu ajattelemalla (vaihe 2) tai tekemällä/käyttämällä (vaihe 4)
- Hankittu suoran kokemukset (vaihe 1) ja teitämisen tai ymmärtämisen kautta (vaihe 3).

Kolbin ehdottamaa teoriaa on kuitenkin kritisoitu sen kehittämiseen liittyvien empiiristen todisteiden puutteiden vuoksi, oppimisen erottamisesta sen sosiaalisesta tai kulttuurisesta kontekstista ja käytettyä kieltä pidetään vaikeasti ymmärrettävänä.

**Kuva 1.1:** Kolbin oppimisen syklinen malli



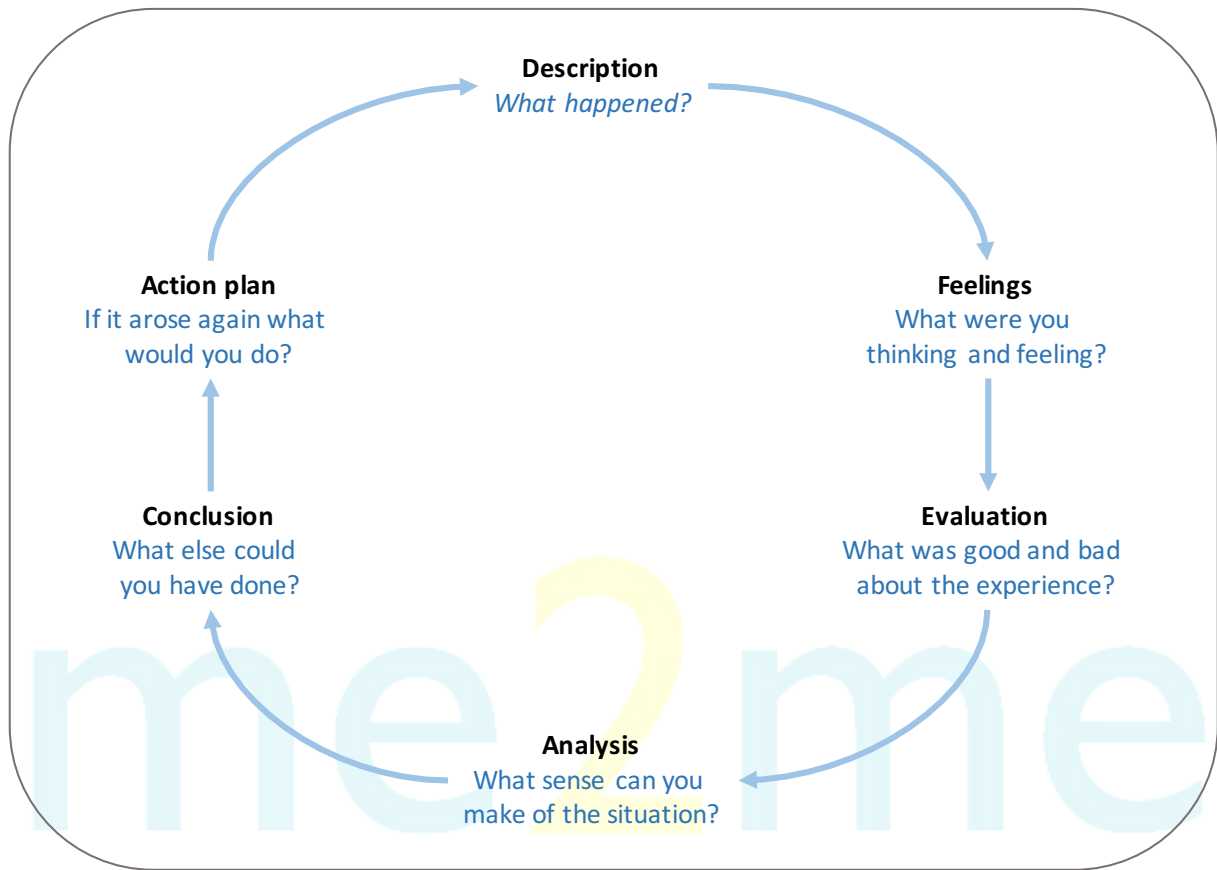
Vastauksena näihin rajoituksiin professori Graham Gibbs ehdotti reflektiivisen oppimisen syklistä mallia. Gibbs lisäsi kehään vaiheen, jossa oppijan tulee käsitellä tunteita (katso kuva 1.2). Tämä vaihe lisättiin koska:

*Pelkkä kokemus ei riitä oppimiseen. Pohtimatta tätä kokemusta se voidaan nopeasti unohtaa tai sen oppimispotentialia voidaan kadottaa. Tästä pohdinnasta syntyvistä tunteista ja ajatuksista voidaan generoida yleistyksiä tai käsitteitä, ja yleistyksiset antavat mahdollisuuden käsitellä uusia tilanteita tehokkaasti (Gibbs 1988).*

Gibbsin syklin kuusi vaihetta ovat:

- Kokemuksen kuvaus
- Kokemukseen liittyvät tunteet ja ajatukset
- Kokemuksen arviointi; mikä toimi hyvin, mikä huonommin
- Analyysi tilanteen ymmärtämiseksi
- Johtopäätökset oppimastasi ja siitä mitä olisit voinut tehdä toisin
- Toimintasuunnitelma, jossa käsitellään miten vastaavia tilanteita käsitellään tulevaisuudessa tai tarvittavia yleisiä muutoksia.

**Kuva 1.2:** Gibbsin reflektiivinen oppimisen sykli



Taulukossa 1.1 on kysymyksiä, joita voidaan käyttää auttamaan Gibbsin kehän soveltamisessa. Vaiheet 1-3 liittyvät siihen mitä kokemuksen aikana on tapahtunut kun taas 4-6 keskittyvät siihen, miten kokemusta ja tulosta voidaan parantaa tulevaisuudessa.

Koska Gibbsin sykli liittyy itse reflektointiprosessin keskeisiin prosesseihin, se eroaa selkeästi Kolbin mallista. Esimerkiksi mallin vaiheessa 2, itsetutkiskelu voi olla joillekin haastavaa, sillä se vaatii avointa ja rehellistä pohdintaa itsestä. Kokemuksen pohdinta voi tuoda mieleen tunteita, jotka oppija saattaa haluta mielummin unohtaa. Koska tällainen Gibbsin oppimisen kehä tarjoaa puitteet kokemusten tutkimiseen, ja ottaen huomioon sen syklisen luonteen, se soveltuu hyvin toistuviin kokemuksiin joiden avulla voidaan oppia ja suunnitella asioista, jotka ovat menneet hyvin tai vähemmän hyvin.



**Taulukko 1.1:** Gibbsin reflektiivinen sykli: Kuinka mallia sovelletaan

Vaihe		Kysymykset
1	Kuvaus	Mitä, missä ja million? Kuka teki/sanoi mitä, mitä sinä teit/luit/näit/kuulit? Missä järjestyksessä asiat tapahtuivat? Mitkä olivat olosuhteet? Mistä olit vastuussa?
2	Tunteet	Mikä oki ensimmäinen reaktiosi, ja mitä se kertoo sinulle? Muuttuivatko tunteesi? Millaisia ajatuksia sinulla oli?
3	Arviointi	Mikä ilostutti, kiinnosti tai oli sinulle tärkeää? Mikä teki sinusta onnettoman? Millaisia vaikeuksia koit? Kuka/mikä oli turhaa? Miksi? Mikä tarvitsee kehittämistä?
4	Analysointi	Vertaile teoriaa ja käytäntöä. Mitä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia on tämän kokemuksen ja muiden kokemusten välillä? Mieti, mitä todella tapahtui. Mitä valintoja teit ja millaiset niiden vaikutukset olivat?
5	Johtopäätökset	Mitä opit tulevaisuutta ajatellen? Mitä muuta olisit voinut tehdä?
6	Toiminta	Jos samankaltainen tilanne tulee vastaan tulevaisuudessa mitä tekisit?

Kolbin ja Gibbsin teorioita voidaan käyttää tukemaan omistaja-johtajien liiketoimintaan liittyvien tilanteiden ymmärtämisessä, niin operatiivisella kuin strategisella tasolla. Teorioita voidaan käyttää auttamaan oppijaa ymmärtämään mitä he tekivät hyvin ja näkemään miten he voisivat tehdä paremmin tulevaisuudessa. Esimerkiksi taulukossa 1.1 hahmotellaan kysymyksiä, jotka oppija voi käydä läpi käsitellessään liiketoimintaan liittyvää kokemusta. Tämä voi liittyä toimintaan liittyvään kokemukseen henkilöstön, asiakkaiden tai tavarantoimittajien kanssa tai strategisempaan kokemukseen kuten uuden tuotteen lanseeraamiseen tai uuden laitteen esittelemiseen ja tuomiseen uusille markkinoille. Kysymykset ovat lisäksi hyödyllisiä työkaluja mentoroinnissa tai valmentamisessa, jossa omistaja-johtajat haluavat työstää 'sokeiden pisteitään' ja ymmärtää kuinka nämä sokeat alueet muokkaavat sitä miten he oppivat ja käyttäytyvät.

### Oppimistyylit

Oppimateriaaleja suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää kuinka ihmiset oppivat. Kolbin mukaan joillakin ihmisillä on mieltymyksiä tai vahvuuksia tietyissä oppimisen kehän vaiheissa. Jotkut ihmiset ovat hyviä pohtimaan kriittisesti ymmärtääkseen omia kokemuksia ja sitä mikä toimi hyvin ja mikä huonommin. Toiset ihmiset ovat parempia oppimaan kokeilemisen kautta.

Honey ja Mumford (1986) ovat tunnistaneet neljä eri tyyliä tai mieltymystä, joita ihmiset käyttävät oppiessaan. He ehdottavat, että suurin osa ihmisistä noudattaa yleensä vain yhtä tai kahta tyyliä ja että erilaiset oppimistehtävät saattavat sopia parhaiten tiettyihin tyyliihin (katso alla). Nämä neljä tyyliä ovat:

- **Aktivisti** – Aktivistit, aktiiviset toimijat, ovat ihmisiä, jotka oppivat tekemällä. He haluavat osallistua uusiin kokemuksiin ja ”kokeilevat kaikkea kerran”. Heillä on taipumus toimia ensin ja sitten selvittää toiminan seuraukset myöhemmässä vaiheessa.
- **Pohdiskelija** – Pohdiskelijat oppivat tarkkailemalla ja ajattelemalla mitä tapahtui kokemuksen aikana tai sen jälkeen. He haluavat pohtia erilaisia näkökulmia ennen mielipiteen muodostamista. He viettävät aikaa kuunnellen ja havainnoiden ja ovat yleensä varovaisia ja harkitsevaisia.
- **Teoreetikko** – Teoreetikot ymmärtävät mieluummin toiminnan taustalla olevan teorian. He oppivat mieluiten käyttämällä malleja, käsitteitä ja todisteita. He haluavat analysoida ja yhdistellä eivätkä pidä toisten subjektiivisista arvioista.
- **Pragmaatikko** – Pragmaatikot eroavat aktivisteista, koska vaikka he haluavat kokeilla asioita, toiminta perustuu harkintaan. Siksi pragmaatikot pitävät asioihin perehtyneestä tekemisestä.

Kasvatustieteelliset tutkimukset ovat osoittaneet, että parempi tietoisuus oppimistyyleistä tai mieltymyksistä voi tukea oppimista tehokkaammin. Toisaalta toiset ovat kuitenkin sitä mieltä, että yhtä ainoa oppimismenetelmä ei ole ja että se mikä toimii hyvin riippuu tehtävästä, sosiaalisesta kontekstista ja oppijan persoonallisuudesta.

### Oppimismieltymykset

Kuten edellä tarkastelimme, yksi kategoria oppimisen määritelmästä keskittyy tiedon käsittelyyn. Nämä määritelmät viittaavat siihen, että ihmiset käsittelevät tietoa ja oppivat eri tavoin. Esimerkiksi, vaikka jotkut ihmiset voivat oppia tehokkaasti käsittelemällä tietoa tekstin muodossa, toiset oppivat paremmin silloin kun informaatio on esitetty visuaalisesti, videoblogeista ja äänitallenteista.

VAK -oppimistyyliä kehitettiin 1920-luvulla luokittelemaan yleisimpiä tapoja, joilla ihmiset oppivat. Malli viittaa siihen, että ihmiset suosivat oppimista yhdellä kolmesta tavasta: visuaalisesti, auditiivisesti tai kinesteettisesti. Tätä mallia päivitti Neil Fleming sisällyttämällä siihen lukemisen/kirjoittamisen:

- **Visuaalinen** – Ihmiset, jotka suosivat tällaista oppimista, haluavat nähdä informaation esitettävän mieluummin visuaalisesti kuin kirjoitetussa muodossa. Graafiset esitykset, kuten kaaviot, piirroksot, monisteet ja videot ovat hyödyllisiä työkaluja visuaalisille oppijoille
- **Auditiiviset** – Auditiiviset ihmiset oppivat mieluiten kuuntelemalla. Heillä on taipumus saada paljon irti luennoista ja he muistavat asiat, joista he ovat puhuneet
- **Lukemalla/kirjoittamalla** – Lukemalla ja kirjoittamalla oppivat ihmiset haluavat mieluiten, että informaatio esitetään sanojen avulla. Nämä oppijat oppivat mieluiten tekstipohjaisten oppimateriaalien avulla.
- **Kinesteettinen** – Käytännön kokemukset ovat tärkeitä kinesteettisille oppijoille ja he haluavat olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Vaikka onkin erimielisyyttä siitä, onko oppimisen ja opetuksen strategioiden mukauttamisella oppimistyyliin merkitystä, on hyödyllistä tukea oppijoita ymmärtämään omia oppimismieltymyksiään. Jos esimerkiksi oppija tietää, että visuaalinen oppiminen vetoaa heihin eniten, visuaalisen opetusstrategian käyttäminen yhdessä muiden opetusmenetelmien kanssa, voi

auttaa heitä muistamaan paremmin koulutukseen sisältyvää informaatiota – tai ainakin se saa oppimiskokemuksen nautinnollisemmaksi heille.

**Taulukko 1.2:** Oppimismielitymukset: Neuvoja oppijan sitouttamiseksi

	Oppimismielitymukset		
	Visuaalinen	Auditiivinen	Kinesteettinen
Kehotukset, neuvot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärrän mitä tarkoitat</li> <li>• Sain kuvan asiasta</li> <li>• Mikä sinun näkemyksesi on?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuulen mitä sanot</li> <li>• Se tuo mieleeni kokemuksen ...</li> <li>• Kuulostaa hyvältä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tuntuu oikealta</li> <li>• Miten se istuu sinulle?</li> <li>• Kokeillaan sitä</li> </ul>
Menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyödynnä kaavioita, diagrammeja, kuvia ja videoita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korosta avainsanoja, hyödynnä tarinankerrontaa ja anekdootteja, vierailevat puhujat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjoa oppijalle käytännön-kokemuksia ja mahdollisuuksia vaihtaa kokemuksia muiden kanssa pienissä ryhmissä</li> </ul>

Vaikka VAK/VARK oppimistyyliä koskeva kirjallisuus viittaa siihen, että ihmisillä on yksi ensisijainen tyyli oppia, on tärkeää ottaa huomioon, että ihmiset käyttävät myös yhdistelmiä erilaisista oppimistyyleistä ja -mielityksistä. Tämä tarkoittaa, että koulutuksessa voidaan joutua käyttämään erilaisten oppimisen strategioiden ja – menetelmien yhdistelmiä erityyppisten ryhmässä olevien oppijoiden saavuttamiseksi.

### Oppimisen lähestymistavat ja strategiat

Ensimmäisen osan lopuksi tarkastelemme menetelmiä, joita voidaan käyttää oppimisen kehittämiseen muissa. Kuten oppimisen määritelmässä, tämäkin on alue, jolle on ominaista monimutkainen terminologia ja erimielisyydet.

Opetuksen ja oppimisen menetelmät ja käytännöt voidaan määritellä pedagogiikaksi. Tämä käsittää opetustavan, palautteen sekä arvioinnin ja opetusteorian (Jones, 2019). Kun puhutaan pedagogiikasta, kuvataan tapaa, jolla opettajat ja kouluttajat välittävät sisällön oppijaryhmälle.

On olemassa kolme yleistä oppimiskäsitystä:

- Behaviorismi – Tässä oppiminen on opettajakeskeistä. Opetussuunnitelman tieto välitetään niin, että jokainen aine opetetaan erillään vastakohtana aihekeskeiselle oppimiselle (esim kassavirtaennusteen laatiminen pienyrityksen taloushallinnon opiskelun sijaan). Tätä pedagogista lähestymistapaa johtaa opettaja/kouluttaja, ja siihen sisältyy opettajajohtoinen luennointi, havainnollistaminen ja ulkoaoppiminen. Opetuksella on selkeä rakenne ja menetelmät ovat oppijan nähtävissä.
- Konstruktivismi – Tässä oppijat oppivat kokemuksen ja reflektoinnin kautta. Tähän lähestymistapaan sisältyy usein projektityöskentelyä ja kyselyyn pohjautuvaa oppimista (*inquiry based learning*). Tätä lähestymistapaa tukee oletus, että oppijat ovat avoimia ja valmiita

oppimaan ja että opettajan/kouluttajan roolina on rakentaa toimintaa, joka helpottaa sitä. Behaviorismiin verrattuna opetustilanne sisältää vähemmän opettajan/kouluttajan suoraa panosta ja enemmän oppimiskokemuksen yksilöintiä oppijalle.

- Sosiaalinen konstruktivismi – Tämä on sekoitus edellä mainittuja – opettaja- ja oppijakeskeisiä lähestymistapoja. Tätä lähestymistapaa tukee oletus, että oppiminen tapahtuu vain sen sosiaalisessa kontekstissa ja että oppiminen on yhteistyöhön perustuva prosessi opettajan ja oppijan välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että tämä lähestymistapa edellyttää pienempiä ryhmäkokoja, opettajan/kouluttajan ohjausta ja kysymyksiä oppimisen tunnistamiseksi.

**Pedagogikka** liittyy usein nuorempien tai kokemattomien oppijoiden tietotaitoihin. Se pohjautuu oletukseen, että oppijalla ei ole aikaisempaa ymmärrystä ja tietoa tai että se on hyvin rajoitettua ja että tietoa saadaan sekä opettajilta että oppimiskokemuksista (kysymyllä opettajalta).

Näiden perinteisten pedagogisten lähestymistapojen tehokkuus on kuitenkin haastettu tekniikan kasvavan käytön ja oppilaiden muuttuvien kokemusten perusteella jatko- ja korkea-asteen koulutuksessa. Tämän seurauksena saatat huomata viittauksia andragogiaan ja heutagogiaan, etenkin yrittäjyys- sekä johdon koulutuksissa.

**Andragogialla** tarkoitetaan oppimis- ja opetusstrategioita, joissa oppija kehittää tietynlaisen hallinnan oppimisympäristöstä ja sisällöstä. Opettaja / kouluttaja mahdollistaa itsenäisen opiskelun jossa oppijalla on enemmän kontrollia oppimisprosessista. Painopiste on sisällössä - tämä johtuu siitä, että oppijalla voi olla jo tietoa aiempien kokemusten pohjalta, mutta hän haluaa kehittää syvempää ymmärrystä aiheesta. Esimerkiksi mikroyrityksen omistaja-johtaja, joka johtaa ihmisiä päivittäin, mutta haluaa oppia lisää tietyistä ihmisten johtamisprosesseista (esim. miten motivoida ihmisiä tehokkaasti). Joten oppijalla on jo perustiedot aineesta ja hän tarvitsee opettajaa / kouluttajaa tukemaan aiheen ymmärtämistä uudella tai edistyneellä tavalla (esim. projektityön kautta).

**Heutagogialla** tarkoitetaan oppimis- ja opetusstrategioita, joissa keskitytään itseohjautuvaan (self-directed ja self-determined learning) oppimiseen. Sellaisinaan ne yleensä haastavat perinteisempiä pedagogisia lähestymistapoja. Heutagogisissa lähestymistavoissa nähdään, että oppijat tuntevat aiheen, mutta haluavat tutkia muita aiheeseen liittyviä heitä kiinnostavia näkökohtia. Siksi painotetaan oppijan valintaa ja mieltymyksiä sekä aiheeseen sitoutumista uusilla ja erilaisilla tavoilla (esim. uuden yrityksen perustamisen oppiminen perustamalla yritys sen sijaan että kirjoitettaisiin liiketoimintasuunnitelma tai perustettaisiin yritys verkossa simulointityökalun avulla).

Oppija on vastuussa itse omista itseohjautuvista oppimisprosesseistaan. Tätä voidaan tukea muutamilla tavoilla. Ensinnäkin, kouluttaja voi tarjota erilaisia vaihtoehtoja, joista oppija voi valita itselleen sopivan vaihtoehdon. Tämän jälkeen oppijalla on tilaa johtaa omaa oppimismatkaansa. Toiseksi, oppijalla on mahdollisuus valita itse oma oppimismatkinsa ja kehittää opettajan/kouluttajan kanssa sopimus, jossa määritellään oppimiskokemuksen rajat. Opettajan/kouluttajan rooli heutagogisissa lähestymistavoissa keskittyy ohjaamaan sitoutumista (esim. kun oppija menettää kiinnostuksensa tai motivaationsa oppimiskokemukseen) ja refleктоivaan kyselemiseen, jolla tuetaan ja ohjataan oppijan matkaa.

Heutagogisissa lähestymistavoissa oppimis- ja taito-ohjelmien kehittämisessä ja toteuttamisessa painopiste on enemmän prosessissa kuin sisällössä. Esimerkiksi opettaja tai kouluttaja voi tarjota oppijoille materiaaleja kriittistä pohdintaa varten (esim Gibbsin oppimissykli yllä) vaskohtana oppiaineelle (esim yrityksen perustaminen, uuden tuotteen kehittäminen tai uusien markkinoiden luominen) ja ne tarjoavat listan keskeisestä kirjallisuudesta lukulistan sijaan. Tämän tarkoituksena on tukea oppijan luovaa ajattelua (esim samankaltaisten tai vastakkaisten ajattelutekniikoiden käyttö) ja ymmärtää erilaisia aiheeseen liittyviä tuloksia ja ratkaisuja.

Pedagogian, andragogian ja heutagogian keskeiset erot esitetään taulukossa 1.3.

**Taulukko 1.3:** Pedagogia, andragogia ja heutagogia – Vinkkejä koulutuksen kehittämiseen ja toteuttamiseen

	<b>Pedagogia</b>	<b>Andragogia</b>	<b>Heutagogia</b>
Oppiminen	Opettaja johtoinen oppiminen	Itseohjautuva oppiminen (self-directed learning)	Itseohjautuva oppiminen (Self-determined learning)
Fokus	Tieto	Sisältö	Prosessi
Voima ja hallinta	Opettaja/kouluttaja johtoinen	Opettaja/kouluttaja-oppija johtoinen	Oppija-johtoinen
Oppiminen	Single-loop oppiminen (esim tavoitteet ja säännöt)	Double-loop oppiminen (esim mukautuminen)	Spiral-loop oppiminen (esim muutos)
Oppimisen suunnittelu	Lineaarinen/Modulaarinen oppiminen 'jostakin'	Syklinen oppiminen oppiminen 'joksikin'	Syklinen oppiminen oppiminen 'jonkin kautta'
Kehittyminen	Tietouden kehittäminen	Kompetenssin kehittäminen	Kompetenssin kehittäminen

## Yhteenveto

Tämä osa on luonut perustan muille kahdelle osalle tarkastelemalla oppimisen määritelmiä, oppimistyyliä ja -mieltymyksiä ja hahmottelemalla erilaisia oppimisen ja opetuksen strategioita.

Tämän osan kolme keskeistä otsikkoa ovat:

- Oppimiselle ei ole yhtä ainoaa määritelmää
- Ihmiset oppivat eri tavoin, johon aikaisempien kokemusten lisäksi vaikuttaa myös sosiaalinen konteksti ja oppimisympäristö
- On olemassa erilaisia oppimisen ja opetuksen strategioita, joissa opettaja/kouluttaja- ja oppija-johtoisuus vaihtelee.

## Oppimistehtävät

### Tehtävä 1: Oppimistyyli- ja -mieltymykset

	Kuvaus
Kesto	30 min
Tehtävän runko	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anna oppijoille linkki tai moniste oppimistyyliä koskevaan kyselylomakkeeseen kuten esim Honey ja Mumford tai VARK</li><li>• Ohjeista miten kyselylomakkeeseen vastataan ja anna opiskelijoille riittävästi aikaa kyselylomakkeen täyttämiseen. Tue tarvittaessa pisteiden laskemisessa ja tulosten esittämisessä</li><li>• Kun oppijat ovat täyttäneet kyselylomakkeen, keskustellaan seuraavista neljästä kysymyksestä: (1) mitä kyselylomakkeen tulokset vahvistivat oppijoille? (2) mikä oli yllätys? (3) mikä oli keskeinen kehittämisalue mikroyrityksen johtamisessa? (4) miten he voivat käsitellä näitä kehitysalueita?</li><li>• Tätä keskustelua voidaan tehdä myös yksin/pienryhmissä antamalla oppijoille nämä kysymykset sisältävät taulukko tai ryhmäkeskusteluna, jolloin kouluttaja esittää kysymykset koko ryhmälle</li></ul>
Materiaalit ja työkalut	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kopiot kyselylomakkeesta (fyysinen kopio tai linkki verkkokyselyyn)</li><li>• Fläppitaulu ja kynät</li><li>• Tietokoneet</li></ul>
Opetusmateriaalit ja hyödylliset linkit	Honey ja Mumford oppimistyyli – <a href="https://www.talentlens.co.uk/wp-content/uploads/sites/5/learning-styles-questionnaire-40-item-print.pdf">https://www.talentlens.co.uk/wp-content/uploads/sites/5/learning-styles-questionnaire-40-item-print.pdf</a> VARK oppimistyyli – <a href="http://vark-learn.com/">http://vark-learn.com/</a> Oppimistyyli liiketoiminnassa - <a href="https://daveschoenbeck.com/managers-guide-learning-styles-business/">https://daveschoenbeck.com/managers-guide-learning-styles-business/</a> <b>A Compendium of Pedagogies for Teaching Entrepreneurship -</b> <a href="https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf">https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf</a>

### Harjoitus 2: Oppimisen kriittinen pohdinta

	Kuvaus
Kesto	45 - 60 min
Tehtävän runko	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pyydä oppijoita pohtimaan jotain äskettäistä kokemusta yrityksessään, joka on suunnilleen onnistunut siten kun oli suunniteltu</li><li>• Esittele oppijoille yleiskatsaus Kolbin oppimissyklistä ja Gibbin reflektiivisen oppimisen syklistä ja pyydä oppijoita käyttämään yhtä näistä heidän yritystoimintaansa liittyvän ongelman ymmärtämisessä.</li><li>• Kun oppijat ovat soveltaneet viitekehystä oman yrityksen</li></ul>

	<p>käytäntöihin, jaa ryhmä pienryhmiin ja pyydä kutakin ryhmää pohtimaan tapoja, joilla he voivat parantaa käytäntöjään viitekehysten avulla ja kuinka parannetut käytännöt noudattavat eettisiä tai vastuullisia liiketoimintatapoja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kysy jokaiselta pienryhmältä yhteenveto keskustelusta</li> </ul>
Materiaalit ja työkalut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yleiskatsaus Kolbin ja Gibbin oppimismalleista</li> <li>• Fläppitaulu ja kynät</li> <li>• Tietokoneet</li> </ul>
Opetusmateriaalit ja linkit	<p>Yleiskatsaus Kolbin oppimisen syklistä - <a href="https://www.verywellmind.com/experiential-learning-2795154">https://www.verywellmind.com/experiential-learning-2795154</a></p> <p>Yleiskatsaus Honey ja Mumford oppimistyyleistä - <a href="https://www.youtube.com/watch?v=izMEy-UiRKM">https://www.youtube.com/watch?v=izMEy-UiRKM</a></p> <p>Pohdintaa liiketoiminnan käytännöistä - <a href="https://www.cipd.co.uk/Images/reflective-practice-guide_tcm18-12524.pdf">https://www.cipd.co.uk/Images/reflective-practice-guide_tcm18-12524.pdf</a></p>

me2me



## Tapausesimerkit

<b>Nimi</b>	<b>A Compendium of Pedagogies for Teaching Entrepreneurship</b>
<b>Organisaatio</b>	National Centre for Entrepreneurship in Education (NCEE) (UK)
<b>Päiväys/Kesto</b>	2014
<b>Yleiskatsaus</b>	Tämä on NCEE:n kehittämä materiaali, jolla halutaan tukea kansainvälisen yrittäjyyskoulutusohjelman (International Entrepreneurship Educators Programme, IEEP) toteuttamista. Tämä materiaali tarjoaa käytännön perustan kouluttajille, jotka ovat kiinnostuneita ymmärtämään kuinka yritystoimintaa ja yrittäjyyttä opetetaan. Materiaalissa esitetään yli 40 esimerkkiä käytettäväksi yrittäjyyskoulutuksessa ja annetaan ohjeita näiden sisällyttämiseksi opetukseen ja koulutukseen.
<b>Merkitys</b>	Materiaali tarjoaa erinomaisen yleiskatsauksen monista erilaisista oppimisen ja opettamisen strategioista sekä käytännön neuvoja ja ohjeita näiden strategioiden käyttöön.
<b>Lisätietoa</b>	<a href="https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf">https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf</a>

<b>Nimi</b>	<b>The EEE Teaching Toolkit</b>
<b>Organisaatio</b>	MCI Management Centre Innsbruck (AT)
<b>Päiväys/Kesto</b>	2016-2018
<b>Yleiskatsaus</b>	The Embedding Entrepreneurship Education (EEE) opettamisen työkalupakki on suunnattu korkeakouluttajien opettajille, jotka ovat kiinnostuneita edistämään yrittäjyysosaamista. Se koostuu 23 käytännöllisestä yrittäjyyskoulutuksen moduulista, joita voidaan käyttää olemassa olevien kurssien rikastamiseen integroimalla niihin yksittäisiä moduuleja tai luomalla kokonaiset akateemiset kurssit erilaisia moduuleja yhdistämällä. EEE Teaching Toolkit -työkalupakilla pyritään: upottamaan ja helpottamaan yrittäjyyden opetusta ja oppimista korkeakouluissa; antamaan opastusta kouluttajille ja koulutusten suunnittelijoille; tukemaan sellaisten kouluttajien, joilla ei ole yrittäjyystaustaa, ymmärrystä yrittäjyyskasvatuksen lisäarvosta ja saamaan mukaan sidosryhmiä, kuten yrittäjät ja omistaja-johtajat käytännön kautta ohjatuille yrittäjyyskursseille.
<b>Merkitys</b>	Työkalupakki hahmottelee joukon erilaisia opetusmoduuleja, joita voidaan käyttää tukemaan yrittäjyystaitojen kehittämistä, sekä pohtimaan kuinka yrittäjät ja pienyritykset voidaan ottaa mukaan yrittäjyyskoulutukseen.
<b>Lisätietoa</b>	<a href="https://eee-project.eu/">https://eee-project.eu/</a>



## Hyödyllisiä lähteitä ja materiaaleja

Jos olet kiinnostunut tutkimaan perusteellisemmin oppimisen määritelmiä, oppimisteorioita ja oppimis- ja opetusstrategioita, seuraavat lähteet ja resurssit voivat olla hyödyllisiä..

Gibb, A. and Price, A. (2014) *A Compendium of Pedagogies for Teaching Entrepreneurship*, National Centre for Entrepreneurship in Education, Coventry.

Gibbs, G. (1988) *Learning by Doing: A Guide to Teaching and Learning Methods*, Oxford Further Education Unit, Oxford.

Honey, P. (2006) *The Learning Styles Questionnaire*, Peter Honey Publications, Maidenhead.

Illeris, K. (ed.) (2009) *Contemporary Theories of Learning: Learning Theorists ... In Their Own Words*, Routledge, London.

Jones, C. (2019) A Signature Pedagogy for Entrepreneurship Education, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26, 2, pp. 243-254.

Jones, B. and Iredale, N. (2010) Enterprise Education as Pedagogy, *Education and Training*, 52, 1, pp. 7-19.

Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

The Open University (2019) *Innovating Pedagogy 2019*, The Open University, Milton Keynes (accessible at <https://iet.open.ac.uk/file/innovating-pedagogy-2019.pdf>)

## Osa kaksi: Kuinka kehittää tarveperusteista oppimista ja taitoja

*Todellinen haaste on liittyä yrittäjiin heidän maailmassaan - stimuloida kysyntää, auttaa tunnistamaan oppimisen prioriteetteja ja antaa yrittäjälle omistusoikeus omiin oppimismahdollisuuksiin. Tärkeää on, että yrittäjien on oltava vastuussa omien valintojensa ja päätöstensä tekemisestä - lähtökohtana on oltava, että yrittäjä valitsee luotettavan kumppanin prioriteettien ja haasteiden tunnistamiseksi (Council for Excellence in Management and Leadership, 2002, s. 1)*

### Yleinen tavoite ja oppimistulokset

Tämän materiaalin ensimmäinen osa kehittää ymmärrystä siitä kuinka suunnitella, luoda ja toteuttaa yrittäjyyskoulutusta ja taitoja mikroyritysten omistaja-johtajien kanssa.

Tämän osan oppimistulokset ovat:

- Arvioidaan tarveperusteisen oppimisen tarve mikroyrityksissä
- Tunnistetaan kuinka kehitetään tarveperusteisen oppimisen strategioita
- Arvioidaan yhdessä luomisen merkitys tarveperusteisen oppimismateriaalien kehittämisessä
- Määritellään mitä rakentavalla yhdenmukaistamisella tarkoitetaan tarveperusteisten oppimateriaalien kehittämisessä.
- Tunnistetaan yrityksen oppimisen ja taitojen kehittämisen lähestymistavat oppijan kokemuksen arvioimiseksi.

### Mitä tiedämme

Yrittäjyyskoulutus on kasvanut nopeasti viimeisen 10 vuoden aikana eri koulutustaloilla kaikkialla Euroopassa. Kasvuun liittyy useita tekijöitä, mukaan lukien:

- Tietoisuuden lisääntyminen yritystoiminnasta ja yrittäjyydestä vaihtoehtoisena väylänä työmarkkinoille
- Yritystoiminnan aloittamisen lisääntyminen, tukemalla ihmisiä itsenäiseen ammatinharjoittamiseen
- Käsitusten muuttuminen siitä mitä on työllistettävyyttä (esim henkilökohtaisten yrittäjyystaitojen tunnustaminen työllisyystaidoiksi)
- Työnantajien vaatimuksena koulunsa keskeyttäneille ja tutkinnon suorittaneille on omata työmaailman kannalta sopivia taitoja.

Suurin osa jatkokoulutusta tarjoavista korkeakouluista tarjoaa erilaisia vaihtoehtoja, joiden avulla opiskelijat voivat pohtia yrittäjyyspotentiaaliaan. Nämä vaihtoehdot ovat upotettu opetussuunnitelmiin (esim yrittäjyyskoulutus) ja opetussuunnitelman ulkopuolista toimintaa (esim. yrittäjyyskilpailut, hackathonit) ja johdon koulutuksia (esim johtamisohjelman pienyritysten omistajille).

Tästä monimuotoisesta tarjonnasta voidaan erottaa kaksi erillistä lähestymistapaa – liiketalouden ja yritystoiminnan opiskelu (**oppiminen jostakin**) sekä yrittämisen tai yrittäjyyden oppiminen

**(oppiminen joksikin).** Ensimmäinen on keskittynyt yritystoiminnan ymmärtämisen parantamiseen refleктоimalla tietoa ja teoriaa, kun taas jälkimmäinen on yrittäjyyden edellyttämien ajattelutapojen ja kykyjen kehittämistä.

Kumpaankin näistä lähestymistavoista liittyy erilaiset pedagogiat, opetus- ja oppimistehtävät sekä arviointistrategiat (QAA, 2018). Esimerkiksi ‘oppiminen jostakin’ -kursseilla pyritään yleensä käyttämään perinteisempiä opetusmenetelmiä, joissa keskitytään lisäämään yritystoiminnan ja yrittäjyyden tuntemusta luentojen, seminaarien ja työpajojen avulla (katso osa 1). Oppimista arvioidaan tenttien, kirjallisten tehtävien ja esitysten avulla. Vertailun vuoksi kurssit, jotka keskittyvät ‘oppimaan joksikin’ vetoavat kokemuksellisempiin ja helpompiin opetuspedagogioihin, joilla pyritään kehittämään oppijan kykyjä ja taitoja. Niihin sisältyy usein oppiminen käytännössä sekä luokkahuoneessa. Taulukko 2.1 on yhteenveto näiden molempien yrittäjyyskoulutusten keskeisistä näkökohdista.

**Taulukko 2.1:** Yrittäjyyskoulutus – Oppiminen jostakin ja oppiminen joksikin

	Yrittäjyyskoulutus ‘jostakin’	Yrittäjyyskoulutus ‘joksikin’
Pedagogiikka	Didaktinen	Fasilitoiva
Opettaja- tai oppijajohtoisuus	Opettajaohjoinen	Oppijajohtoinen
Opetusmenetelmä	Luennot Kirjalliset materiaalit Seminaarit	Workshopit Tapausesimerkit Vierailevat puhujat Projektit ryhmissä
Oppimis- ja arviointimenetelmät	Kokeet Henkilökohtaiset kirjoitustehtävät Opiskelijoiden esitykset	Liiketoimintasuunnitelmat ryhmissä Opiskelijoiden esitykset Refleктоivat harjoitukset vertaisarviointi
Oppimisympäristö	Luokkahuone	Käytäntöön perustuva

Lyhyessä, koko EU:n yrittäjyyskoulutusta käsittävässä katsauksessa havaittiin, että suurin osa tarjolla olevasta koulutuksesta liittyy ‘oppimiseen jostakin’ eikä ‘oppimiseen joksikin’. Gibb (2007) ja Jones (2019) huomauttavat, että keskittyminen ‘oppimiseen jostakin’ pikemminkin kuin ‘oppimiseen joksikin’ on johtanut innovatiivisten käytäntöjen puuttumiseen liiketalouden ja yrittäjyyskoulutuksessa, etenkin yrittäjien kokemusten sisällyttäminen oppimateriaalien kehittämiseen ja yrittäjyyskoulutuskokemusten tarjoaminen opetuksen ja arvioinnin kautta puuttuvat.

Tämä on johtanut mikroyritysten tarveperusteisen yrittäjyyskoulutuksen kysyntään. Mutta mitä tämä tarkoittaa? Yksinkertaisimmillaan, tarveperusteinen koulutus voidaan määritellä ‘*koulutusohjelmiksi, jotka vastaavat kysyntään (ts. yritysten tarpeisiin) vastakohtana tarjonnan suunnittelun yrittämiselle (ts. tarjoajan tai rahoittajan tarpeet).*’ Wong et al. (2007) tarkemmassa määritelmässä hän ehdottaa, että tarveperusteinen oppimisessa tarjotaan oppijoille heidän tarvitsemiaan resursseja silloin kun he tarvitsevat niitä saumattomasti johdannosta oppimisen arviointiin saakka.

Käytettävissä olevien määritelmien pohjalta mikroyritysten tarveperusteisen yrittäjyyskoulutuksen keskeiset piirteitä voisivat olla:

- Sitä tukee mikroyritysten omistaja-johtajien elämismaailmasta saadut näkemykset ja se vastaa niihin
- Se luodaan mikroyritysten ja ammatillisen koulutuksen tarjoajien kesken, jotta koulutuksen toteuttamisessa ja kehittämisessä olisi yhteisiä tavoitteita
- Tavoitteiden, toteutustapojen ja arviointimenetelmien välillä on rakentava linjaus.
- Sitä voidaan käyttää joustavasti (esim. minioppimismateriaalien käyttö)
- Oppimisen arviointi tuottaa käyttökelpoisia oivalluksia sekä yritykselle että tarjoajalle

Näitä piirteitä voidaan käyttää olemassa olevien koulutusohjelmien arvioinnissa, joita voit hyödyntää ja luoda puitteet uusien ohjelmien tai resurssien suunnittelulle ja kehittämiselle. Tämän osan lopussa käsittelemme näitä piirteitä ja hahmottelemme oppimistehtäviä, joita voidaan käyttää mikroyritysten omistaja-johtajien kanssa.

### **Näkemyksiä mikroyritysten elämismaailmasta**

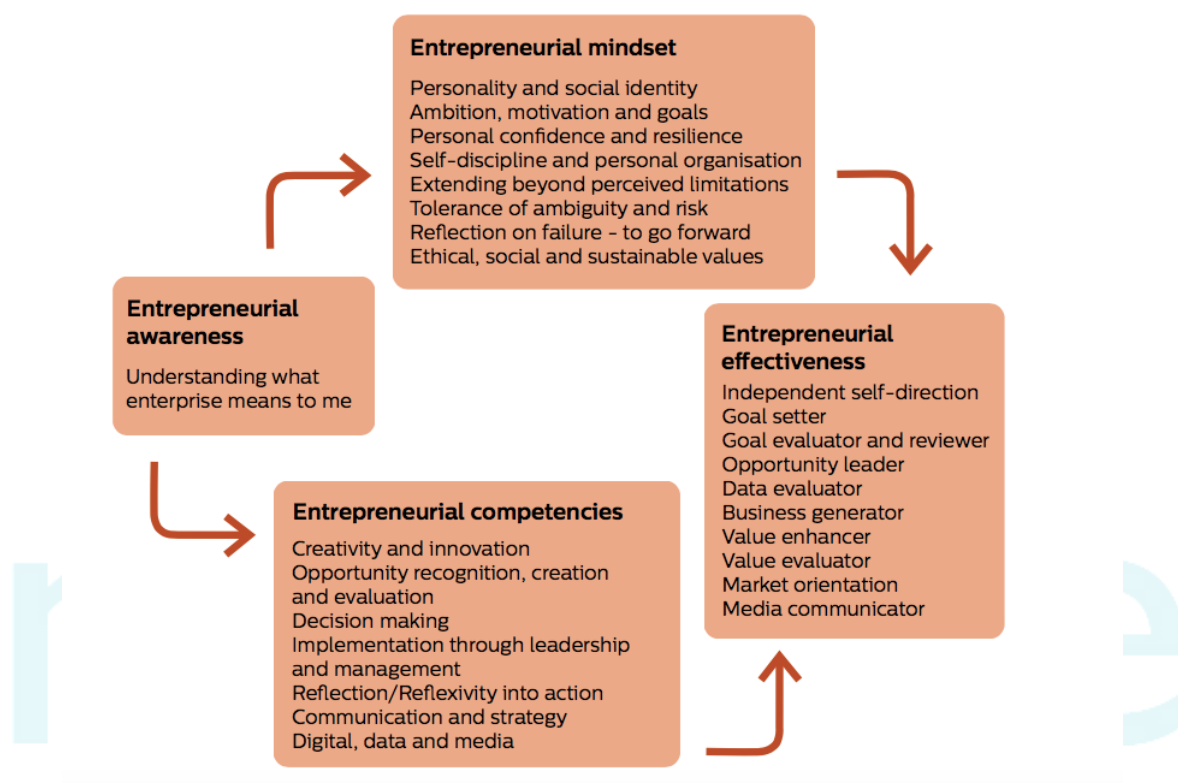
Lähtökohtana tarveperusteisen yrittäjyyskoulutuksen kehittämiselle on ymmärtää mikroyritysten elämismaailmaa ja siihen liittyviä tarpeita ja vaatimuksia. On olemassa useita tutkimuksia, joissa on pohdittu laajasti mikroyritysten haasteita ja mahdollisuuksia sekä niihin liittyviä oppimis- ja taitotarpeita. (katso esim. APPG for Micro-Business, 2011).

On hyödyllistä ryhmitellä nämä tarpeet eri ryhmiin. Quality Assurance Agency (2018) tarjoaa tähän hyödyllisen viitekehyksen. Kuten kuvassa 2.1 esitetään, tämä kehys määrittelee neljä vaihetta osana yrittämisen matkaa:

- Tietoisuus yrittäjyydestä
- Yrittäjyysajattelu
- Yrittäjyysosaaminen
- Yrittäjyyden tehokkuus

Millä tavoin tällaisen kehyksen käyttö on hyödyllistä yrityksille, jotka toimivat 'kouluttajina' ja ammatillisen koulutuksen kouluttajille sisällyttämällä innovatiivisia käytäntöjä oppimisen ja taitojen kehittämisen kokemukseen? Ensinnäkin, kehys tarjoaa rungon, joiden avulla sisältö voidaan rakentaa, erityisesti luotaessa selviä yhteyksiä yrittäjyyden matkan eri osien välille. Toiseksi kehys yksilöi tapoja kehittää ymmärrystä ja taitoja matkan jokaisen osan ympärille.

**Kuva 2.1:** Yrittäjyyden matka



Lähde: QAA (2018, s. 24)

### **Yrittäjyysajattelu, entrepreneurial mindset**

Tämä osa-alue keskittyy oppijan ymmärrykseen yritteliäisyydestä ja yrittäjämäisyydestä siitä näkökulmasta, jota vaaditaan yrittäjämäisessä oppimisessa ja toiminnassa. Oppijoita tulisi rohkaista kehittämään kriittistä itsetuntemusta omiin yrittäjämäisiin ominaisuuksiin liittyen, jotta he tunnistaisivat vahvuutensa ja kehittämisalueensa. Oppijoiden kyky reflektoida kriittisesti itseään kuitenkin vaihtelee, joten on tärkeää, että on olemassa ympäristö, jossa oppijat voivat pohtia yrittäjyyteen liittyviä ominaisuuksia, käyttäytymistä ja taitoja ja keskustella niistä muiden kanssa.

Nämä kaksi oppimistoimintaa tukevat koulutus/oppimiskokemuksen toteuttamista, joka on oppijakeskeisempi ja erottuu jonkin verran yleisemmistä käytännöistä, kuten psykometristä ja persoonallisuustesteistä. Näin toimiessaan oppijat käyttävät keskeisiä avainkäsitteitä tai -kehyksiä:

- Tarkastellakseen kokemuksiaan oman yrityksen johtamisessa (esim työkavereiden käyttäytyminen)
- Pohtiessaan mitkä vaikuttavat heidän ajatteluunsa ja sen vaikutuksia omaan henkilökohtaiseen kehitykseensä.
- Analysoidessaan kognitiivisten kykyjen roolia yrittäjyystoiminnassa

## ***Yrittäjyysosaaminen, Entrepreneurial Competencies***

Tämä osa-alue keskittyy yrittäjyyden ja siihen liittyvien käytännön, sosiaalisten ja käsitteellisten taitojen kehittämiseen, joita oppija voi käyttää mahdollisuuksien kehittämisessä ja toiminnassa. Tapaan, jolla näitä kompetensseja kehitetään koulutuskokemuksen kautta, vaikuttaa oppimisympäristö.

Vaikka tätä osa-aluetta tarkastellaan Isossa-Britanniassa osana yrittäjyyskoulutustarjontaa, se nähdään usein seuraavissa konteksteissa:

- Yrityksen perustaminen nähdään vastakohtana yrittäjämäiselle työnteolle toisen palveluksessa
- Yrityksen perustamiseen vaadittavat toiminnalliset taidot, kuten rahoitus, markkinointi ja henkilöstöhallinto nähdään vastakohtana henkilökohtaisille yrittäjyystaidoille (esim lisäarvon tarjoaminen, uusien toimintatapojen ehdottaminen, verkostoituminen muiden kanssa resurssien ja tuen hankkimiseksi, neuvottelut).

Siksi on olemassa tilaa innovatiivisille käytännöille, jotka yhdistävät yrittäjämäistä osaamista organisaatiossa työskentelyyn ja keskittyvät yrittäjyyden kehittämiseen liiketoimintaosaamiseen sijaan. Esimerkiksi Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kehittämää business model canvasta voidaan käyttää monin tavoin auttamaan oppijoita kehittämään kykyä viestiä arvoa muille sekä henkilökohtaisella että yritystasolla.

Tällaisten tapaustutkimusten käyttö on hyödyllistä, koska se tuo esiin yrittäjyyden ja rationaalisempien päätöksentekomallien välisen eron painottaen toimintaa. Se tarjoaa myös mahdollisuuden esitellä Sarasvathyn **effectuation** -teoriaa. Sarasvathy (2007) ehdottaa, että yrittäjät ja omistaja-johtajat ymmärtävät tapahtumat motivaatioidensa tai keinojensa pohjalta siten, että liiketoiminnan tavoitteet nousevat ajan myötä sisäisistä kognitiivista asenteista ja ihmisistä, joiden kanssa he ovat vuorovaikutuksessa. Sellaisenaan se on hyödyllinen käsite, joka auttaa purkamaan yrittäjyyskykyjä innovatiivisella tavalla. Sarasvathy (2007) toteaa, että potentiaalisille yrittäjille opetetaan ensisijaisesti erittäin jäsenelty, toiminnallinen, lineaarinen ja rationaalinen malli liiketoiminnan kehittämisestä ja johtamisesta. Yrittäjyyskokemus on kuitenkin usein jonkin verran erilainen seuraavien asioiden osalta:

- Kyky selviytyä ja nauttia epävarmuudesta
- Kyky olla joustava ja mukautuva odottamattomissa olosuhteissa
- Kyky verkostoitua muiden kanssa resurssien hankkimiseksi
- Kyky ennakoida liiketoiminnan tulevaisuutta

Nämä näkökulmat tukevat mikroyritysten tarveperusteisen yrittäjyyskoulutuksen kehittämistä.

## **Oppimiskokemuksen yhteisluominen**

Yrittäjyyskoulutuskokemusten yhteisluomisesta on jokseenkin rajallisesti tietopohjaa. Vaikka ollaankin yhtämieltä yrittäjien ja pienyrittäjien kanssa tehdyn yhteistyön arvosta ja asioista, jotka voivat haitata tai helpottaa yhteisluontia, on vähemmän selkeitä arvioita prosessista, jolla

koulutuskokemus luodaan yhdessä ja siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista kouluttajalle, yrittäjille ja mikroyrityksille, erityisesti ammatillisen kehittymisen kannalta.

Tarkasteltaessa yrittäjäyyskoulutusta niin Isossa-Britanniassa kuin Euroopassa, yrittäjien ja pienyritysten kanssa tehtävän yhteistyön luonteen ja laajuuden osalta korostuu, että ulkoiset sidosryhmät, kuten yritykset ja yrittäjät, ovat yleensä mukana monilla rajallisilla tavoilla (katso esim. Entrepreneurship 360, 2014). Näitä tapoja ovat mm:

- Vierailevina puhujina toimiminen osana luentoa, jossa he kertovat kokemuksistaan ja tarinoistaan liiketoiminnan perustamisesta ja/tai kasvattamisesta
- Tuomareina ja panelisteina toimiminen liiketoimintasuunnitelmia koskevissa kilpailuissa, auttaen oppijoita pohtimaan liikeideoidensa kannattavuutta ja siirtymisessä ideasta toimintaan.
- Mentoreina toimiminen opiskelijoille ja tutkinnon suorittaneille, jotka ovat perustaneet oman yrityksen.

Useissa raporteissa on kuitenkin todettu, että yritysten ja yrittäjien sitouttamista yrittäjäyyskoulutuksen kehittämiseen ja toteuttamiseen olisi varaa lisätä. Esimerkiksi vuonna 2015 laadunvarmistuselimen (the Quality Assurance Agency, QAA) raportissa kerrottiin yritysten tarpeesta osallistua enemmän korkeakoulutukseen, erityisesti opetussuunnitelmien suunnitteluun ja toteutukseen. Tällaiset tarpeet sitoutua entistä aktiivisemmin koulutuskokemuksen yhteisluomiseen yritysten kanssa, heijastaa koettua arvoa niin oppijoiden, kouluttajien kuin yritysten osalta. Yhteisluominen antaa oppijalle mahdollisuuden saada eri näkökulmia, mutta myös ymmärrystä tiedoista ja taidoista, joita tarvitaan yrityksen kehittämisessä ja johtamisessa. Yhteisluominen antaa kouluttajalle mahdollisuuden kehittää uusia suhteita ja päästä uusiin verkostoihin sekä mahdollisuuden pohtia omia käytäntöjä ja tapoja, joilla he voivat olla hyödyksi yritykselle. Yrittäjälle tai pienyrityksen omistaja-johtajalle yhteisluominen tarjoaa mahdollisuuden olla yhteydessä ammatillisen koulutuksen ammattilaisten kanssa ja ymmärtää teorian, käsitteiden ja viitekehysten arvon omien kokemusten ymmärtämisessä sekä olla tekemisissä oppijoiden kanssa, jotka voivat tuottaa ideoita liiketoiminnan kehittämiseksi.

Euroopan komission tutkimuksessa todettiin kuitenkin, että tarvitaan tietoa eri alueilta suhteessa yritysten kokemusten sisällyttämisestä yrittäjäyyskoulutuksen kehittämiseen ja toteuttamiseen ja asiantuntemus-käsitteen tasapainottamista kouluttajan, yrittäjän ja pienyrityksen omistaja-johtajan välillä. (Euroopan komissio, 2013).

Nämä tiedontarpeet koskevat myös sitä mitä yhteisluomisessa tarkoitetaan ja mitkä ovat keskeiset toimet, tai vaiheet, jotka liittyvät koulutuskokemuksen yhteisluomiseen. Yhteisluomisen määritelmistä hyödyllisen lähtökohdan tarjoaa Gouillart ja Hallett (2015), jotka tutkivat yhteisluomista työkaluna valtion politiikan kehittämisessä. He määrittelivät yhteisluomisen ´useiden sidosryhmien kokoontumiseksi kehittämään yhdessä uusia käytäntöjä, jotka perinteisesti olisivat syntyneet byrokraattisesti ylhäältä alas suuntautuvassa prosessissa.´ Yritystoiminnan ja koulutuksen yhteydessä yhteisluominen voidaan määritellä aktiiviseksi, luovaksi, pedagogiseksi ja yrittäjämäiseksi prosessiksi, joka perustuu akateemikkojen ja yrittäjien keskinäiseen yhteistyöhön. Yhteisluomisen ideana on yrittäjien aktiivinen osallistaminen pedagogisten tuotosten suunnitteluun ja kehittämiseen, jotta voidaan yhdistää akateeminen teoria ja yrittäjyyden käytännöt sekä oivallukset.

Yrittäjyyskoulutuksen luomisen keskeiset vaiheet sisältävät:

- **Yhteisluomisen tarpeen tunnistaminen** – Kouluttajan tarve luoda materiaaleja ja resursseja yhdessä oppijoiden kanssa voi ilmetä reaktiivisesti tai taktisesti (esim. vastauksena oppijoiden palautteeseen) tai proaktiivisesti (esim. kouluttajan ja oppijoiden välisten keskustelujen myötä, kun kartoitetaan tarvetta uudelle kurssille).
- **Sitoutuminen** – Tässä vaiheessa oppija ja kouluttaja arvioivat saavutettavat tulokset, keskustelevat vastuista ja tunnistavat rajat, jotka voivat haitata tai helpottaa koulutuskokemuksen yhteisluomista. Tämä vaihe on tärkeä, koska siinä käydään läpi kouluttajan ja oppijan välisen kumppanuuden luonne ja sitoutuminen osallistumiseen.
- **Oppimishjelman ja resurssien luominen ja toteuttaminen** – Tämän vaiheen luonnetta muokkaavat tarve- ja sitoutumisvaiheet sekä erityinen konteksti
- **Tarkastelu ja pohdinta** – Tämä vaihe sisältää sen tarkastelua mikä on toiminut hyvin ja mikä huonommin ja mikä on muokannut oppijan ja kouluttajan tuloksia. Tähän voi kuulua pohdintaa koulutuksen kehittämisen taustalla olevan tarpeen erityisyydestä.

Taulukossa 2.2 esitetään haasteet ja mahdollisuudet, jotka liittyvät yrittäjyyskoulutuksen yhteisluomiseen. Vaikka haasteita ja mahdollisuuksia on monenlaisia, ne voidaan ryhmitellä eri joukoihin, jotka liittyvät yksilöihin, institutionaalisiin olosuhteisiin ja ympäristöön.

**Taulukko 2.2:** Yrittäjyyskoulutuksen yhteisluominen: Mahdollisuudet ja haasteet

	Mahdollisuudet	Haasteet
Kouluttaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaihtoehtoiset/erilaiset näkökulmat</li> <li>• Verkostoituminen ja suhteiden kehittäminen</li> <li>• Parempi opetus- ja luokahuonekokemus</li> <li>• Motivoituneita ja sitoutuneita oppijoita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kouluttajan arvon havainto</li> <li>• Opiskelijoiden odotusten hallinta</li> <li>• Suhteiden hallintaan vaadittava aika - pohdintaa työmäärämalleista</li> <li>• Riski ja epävarmuus tuloksista</li> </ul>
Palveluntarjoaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö pienyritysten ja yrittäjäjärjestöjen kanssa</li> <li>• Tapausesimerkit vaikutusten osoittamiseksi</li> <li>• Tapa parantaa opiskelijoiden tyytyväisyyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laadunvarmistus – esim tekemällä oppiminen</li> <li>• Prosessit ja käytännöt, jotka tukevat sitoutumista ulkoisiin sidosryhmiin</li> <li>• Ulkoisten sidosryhmien luokittelu</li> </ul>
Ulkoiset sidosryhmät (yrittäjät ja yrityksen omistaja-johtajat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pääsy puitteisiin helpottamaan oman kokemuksen ymmärtämistä</li> <li>• 'Tulevaisuuden tuominen eteenpäin' – käyttäminen teorian ja konseptin arviointiin</li> <li>• Pääsy muihin resursseihin organisaation sisällä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamus omiin kykyihin ja taitoihin suunnitella ja kehittää opetussuunnitelmia</li> <li>• Opetus- ja arviointistrategioiden ymmärtäminen</li> <li>• Kilpailevien vaatimusten tasapainottaminen</li> </ul>



## Konstruktiivisen linjakkuuden merkitys

Suunniteltaessa ja kehitettäessä yrittäjyyskoulutusohjelmia, on tärkeää, että haluttujen oppimistulosten, opetus- ja oppimistehtävien ja arviointimenetelmien välillä on selkeä yhteys tai linjaus.

Konstruktiivinen linjakkuus on tuloksiin pohjautuva lähestymistapa syväoppimisen suunnittelussa, edistämisessä ja arvioinnissa (Hussey ja Smith, 2003). Sitä tukee oletus, että oppiminen on sosiaalisesti rakennettua, sillä oppija rakentaa merkityksen oppimistoiminnan harjoittamisen seurauksena, keskustelemalla ja jakamalla oppimista muiden kanssa. Opettajan tai kouluttajan roolina tässä prosessissa on luoda oppimisympäristö, joka tukee oppimista ja kaikki käytetyt arviointimenetelmät tulisi olla tarkoituksenmukaisia oppimistulosten saavuttamisen kannalta.

Viimeisten viiden vuoden aikana oppimistulosten käsitteestä on tullut keskeinen osa jatko- ja korkea-asteen koulutuksen oppimissisältöjen kehittämistä. Vaikka Brown (2007) ehdottaa, että oppimistulosten painottaminen voi johtaa tiedon hallitsemiseen eikä taitamiseen ja opetussisällön yhdenmukaisuuteen, se voi tukea kurssien suunnittelun selkeyttä sekä opetus- ja arviointistrategioiden johdonmukaisuutta.

Itseasiassa Shuell (1986, s. 429) toteaa, että *”Jos opiskelijoiden halutaan oppivan toivotut tulokset kohtuullisen tehokkaalla tavalla, opettajan perustyönä on saada oppilaat osallistumaan oppimistehtäviin, jotka todennäköisesti johtavat näiden tulosten saavuttamiseen”*. Hyvin harvat opettajat tai avustajat ovat väitteestä eri mieltä, koska se perustuu maalaisjärkeen. Toisaalta konstruktiiviseen linjakkuuden saavuttamiseen liittyy tiettyjä haasteita, etenkin yrittäjyyden alalla, joissa on vaikea erottaa ymmärryksen ja tiedon kehittyminen (ts. yritystoiminnan opettaminen) kykyjen ja taitojen kehityksestä (ts. yrittämisen opettamisesta).

## Oppimisen arviointi

Yrittäjyyskoulutusta koskevista arviointistrategioista on yhä enemmän kirjallisuutta, ja kuten tämän johdanto-osan muistakin osista, myös oppimisen arvioinnista voitaisiin kirjoittaa erillinen dokumentti.

Yrittäjyyskoulutuksen yhteydessä on tärkeää korostaa, että oppimisen arviointi voi olla **epämuodollista** (esim. kouluttaja pyytää oppijoita tunnistamaan oppimateriaaliin (esimerkiksi ME2ME -projektissa kehitettyjä) tutustumisesta saatuja hyötyjä tai **muodollista** (esim. oppija suorittaa kouluttajan, valmentajan tai vertaisryhmän tekemän arvioinnin). Muodollisuuden tasosta riippumatta on tärkeää, että arviointi suoritetaan. Kuten osassa 3 tarkastellaan, tämä on tärkeä askel, jotta oppija pystyy jakamaan oppimistaan muille. Mikroyrityksille tarveperusteisen koulutuksen kehittämisessä arviointi antaa omistaja-johtajille mahdollisuuden pohtia, kuinka he voivat käyttää oppimista yrityksen johtamisessa ja kehittämisessä.

Keskeisiä näkökohtia arviointimenetelmien tai -strategioiden kehittämisessä ovat:

- Formatiivisen ja summatiivisen arvioinnin välillä on ero. Ensin mainittu on arviointi oppimista varten, kun taas jälkimmäinen on oppimisen arviointia. **Formatiivinen** arviointi on jatkuvaa toimintaa, joka antaa kouluttajalle mahdollisuuden antaa palautetta oppimisen hyödyistä ja mahdollisista puutteista, joita oppijan tiedoissa ja taidoissa voi olla. Palaute voi olla kirjallista tai

suullista, ja se voidaan antaa yksilöllisesti tai vertaisarviointina. Vertailun vuoksi summatiivisessa arvioinnissa tehdään yhteenveto siitä, mitä oppija on saavuttanut tietyn ajanjakson lopussa suhteessa oppimistavoitteisiin ja/tai sovellettaviin standardeihin. Arviointi: (i) osoittaa mitä on saavutettu tunnistamalla hankitut taidot suhteessa arviointikriteereihin (esim. pisteet tai hyväksytyt/hylätyt) ja (ii) antaa palautetta saavutustason tueksi.

- On tärkeää, että oppimistulokset, oppimisstrategiat ja -resurssit sekä arviointimenetelmät ovat yhdenmukaiset (katso yllä oleva osa konstruktiivinen linjakkuus). Esimerkiksi yritystoiminnasta ja yrittäjyydestä oppimista (oppiminen 'jostakin') arvioidaan yleensä analyttisten tekstien, kuten esseiden ja tiedon muistamisharjoitusten avulla (esim kokeet). Oppiminen yrittäjyyttä *varten* vaatii käytännöllisiä harjoituksia, joissa oppijat näyttävät kehittyksensä (esim. esitys tai video). Oppiminen yritystoiminnan ja yrittäjyyden *kautta* on ensisijaisesti reflektiivinen prosessi, jossa oppija tekee yrittämiseen liittyviä toimintoja ja kartoittaa omaa oppimistaan ja (tuettua) etenemistä
- Arviointi, joka mittaa tunnettuja tuloksia eroaa arvioinnista, joka kehittää uusia käsityksiä ja mahdollisuuksia, etenkin jos ne sijoittuvat jatkuvasti muuttuviin konteksteihin ja ympäristöihin. Tämä vaatii prosessikeskeistä arviointia, joka kartoittaa havaittuja oppimisvaiheita.
- Epäonnistuminen voi kertoa edistymisestä ja lisätä resilienssiä. Kun oppija ymmärtää pohdinnan kautta, että tapahtumat eivät menneet suunnitelmien mukaan, voi se johtaa myönteiseen arviointiin.
- Tiimityöskentely on olennainen osa yrittäjyyskoulutusta ja vertaisarviointia voidaan käyttää arvioinnissa (esim tekemällä auditointeja, jotka selventävät ja tukevat yksittäisen tiiminjäsenen panosta)
- Ulkoiset sidosryhmät ja alumnit ovat hyödyllisiä inspiraation lähteitä arvioinnissa, etenkin määriteltäessä tapoja, joilla erilaisia oppimismuotoja voidaan käyttää yrityksen kehittämisessä ja johtamisessa.

## Yhteenveto

Tässä osassa olemme tarkastelleet, mitä tarveperusteisella oppimisella tarkoitetaan ja pohtineet useita kysymyksiä, jotka liittyvät tarveperusteisen yrittäjyyskoulutuksen kehittämiseen mikroyrityksille.

Tämän osan kolme keskeistä otsikkoa ovat:

- Tarveperusteisella oppimisella tarkoitetaan sellaisten oppimisresurssien tarjoamista opiskelijoille, joita he tarvitsevat ja silloin kun he tarvitsevat niitä.
- Mikroyrityksille suunnattujen yrittäjyyskoulutusten kehittämisessä ja toteuttamisessa on mahdollisuuksi hyödyntää innovaatioita
- On tärkeää, että yritykset ovat aktiivisesti mukana kehittämässä ja toteuttamassa oppimismateriaaleja

## Oppimistehtävät

### Tehtävä 1: Yrittäjyysajattelu - Liikennevaloarviointi

	Kuvaus
Kesto	30 min
Tehtävän runko	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jaa oppijoille kopiot professori Allan Gibbin kehittämästä yrittäjyystaitojen kehyksestä.</li><li>• Pyydä oppijoita arvioimaan itseään ominaisuuksia, käyttäytymistä ja taitoja koskevan listan avulla liikevaloarviointia käyttäen</li><li>• Kaksi näkökohtaa voidaan arvioida: (i) itseluottamuksen taso ja (ii) merkityksen taso. Itseluottamuksen tason osalta tämä tarkoittaa sitä, että oppija tunnistaa vahvuudet (vihreät), kehitysalueet (keltaiset) ja heikkoudet (punaiset). Merkityksen tason osalta tässä tarkoitetaan sitä, että oppijat arvioivat ominaisuuksien, käyttäytymisen ja taitojen merkitystä erilaisissa organisaatioympäristöissä (esim. nykyisessä työympäristössä), oppijat tunnistavat onko se merkityksellistä, ei merkityksellistä tällä hetkellä, mutta mahdollisesti tulevaisuudessa tai ei merkityksellistä lainkaan.</li><li>• Ominaisuuksista, käyttäytymisistä ja taidoista, jotka on tunnistettu keltaisiksi tai punaisiksi ja kontekstin kannalta merkityksellisiksi, voidaan tehdä miellekartta joko yksin tai ryhmässä, auttamaan käytännön strategioiden tunnistamisessa kuinka käsitellä kehittämisalueita ja heikkouksia.</li><li>• Ohjaa keskustelua toimista, joita voidaan toteuttaa</li></ul>
Materiaalit ja työvälineet	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gibbin yrittäjyystaitojen kehys</li><li>• Post-it laput</li><li>• Värikynät</li></ul>
Opetusmateriaalit ja linkit	Gibbin yrittäjyystaitojen viitekehys– katso <a href="http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf">http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf</a> (sivut 3 ja 4) Gibb, A. (1993) Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and Its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals, <i>International Small Business Journal</i> , 11, 3, 11-34 tai EntreComp Framework - <a href="http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/Ifna27939enn.pdf">http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/Ifna27939enn.pdf</a>

### Tehtävä 2: Montaasi

	Kuvaus
Kesto	60 - 90 min
Tehtävän runko	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tässä tehtävässä oppijat kehittävät montaasin kuvista, sanomalehdistä, aikakauslehdistä ja muista painotuotteista leikatuista kuvista, jotka kuvastavat professori Alan Gibbin yrittäjyyskehyksessä hahmoteltuja erilaisia ominaisuuksia, käyttäytymistä ja taitoja.</li><li>• Tämän tehtävän ydin on antaa tilaa oppijoiden luovuudelle. On tärkeää, ettet anna liikaa ohjeita tämän tehtävän suorittamisesta. Esimerkiksi, oppijoita voidaan pyytää keräämään mahdollisimman monta lehteä ja painotuetta viikkoa ennen tehtävän alkua sanomalla, että niitä tarvitaan montaasin tekemiseen.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luokassa oppijoita pyydetään etsimään sopivia kuvia ja kehittämään montaasi, joka edustaa Gibbin yrittäjyyskehysessä hahmoteltuja ominaisuuksia, käyttäytymistä ja taitoja.</li> <li>• Jokaisella oppijalla tulisi olla mahdollisuus esitellä valmis montaasi muille ja selittää mitä kuvat tarkoittavat</li> </ul>
Resurssit ja työvälineet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibbin yrittäjyystaitojen kehys</li> <li>• Fläppitaulupaperia</li> <li>• Värikynät</li> <li>• Lehtiä, sanomalehtiä, printtimateriaalia (esim. esitteitä)</li> <li>• Liimaa, saksia, post-it lappuja</li> </ul>
Opetusmateriaalit ja linkit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibbin yrittäjyystaitojen kehys – katso <a href="http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf">http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf</a> (sivut 3 ja 4)</li> <li>Gibb, A. (1993) Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and Its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals, <i>International Small Business Journal</i>, 11, 3, 11-34 tai EntreComp Framework - <a href="http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/Ifna27939enn.pdf">http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/Ifna27939enn.pdf</a></li> </ul>

### Tehtävä 3: Arvon viestiminen muille

	Kuvaus
Kesto	45 - 60 min
Tehtävän runko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tässä tehtävässä oppijat selvittävät, kuinka arvoa voidaan viestiä muille. Tämä on avaintaito siinä suhteessa, että pystytään tekemään yhteenveto yritysideoista tiiviillä ja johdonmukaisella tavalla ja/tai viestimään henkilökohtaisioa vahvuuksia ja arvoja muille.</li> <li>• Anna oppijoille yhteenveto monimutkaisesta yritysideoista (esim. jotakin nanoteknologiaan tai biotieteiden käyttöön liittyvää) ja anna heille sitten aika tutkia keskittyneesti kyseistä teemaa. Tutkimuksen tarkoituksena on antaa oppijoille mahdollisuus tiivistää ja esitellä liikeideoita lauseen avulla, jossa ei käytetä yhtään jargonia, ammattikieltä</li> <li>• Tämän harjoituksen ydin on oppijan kyky sovittaa lauseen potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin, erityisesti potentiaalisen asiakkaan kohtaaman ongelman tai haasteen suhteen. Näin he pohtivat liikeidean lisäarvoa. Tämä on nimetty arvoehdotukseksi business model canvaksessa</li> <li>• Kun tämä arvolupaus on kehitetty, oppijat selvittävät miten tämä lause voidaan välittää potentiaalisille asiakasryhmille, erityisesti keskeisille verkostoille ja suhteille, joita voidaan hyödyntää</li> </ul>
Resurssin ja työvälineet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietokoneet</li> <li>• Magic whiteboard paper</li> <li>• Värikynät</li> <li>• Kopiot value proposition canvaksesta</li> </ul>
Opetusmateriaalit ja linkit	Business Model Canvas -

	<p><a href="https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas">https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas</a> Value Proposition Canvas -</p> <p><a href="https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas">https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas</a> Vahva arvolupaus -</p> <p><a href="https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/04/27/value-proposition-examples">https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/04/27/value-proposition-examples</a> Viestimisen taito liiketoiminnassa –</p> <p><a href="https://www.educba.com/10-effective-business-communication-techniques/">https://www.educba.com/10-effective-business-communication-techniques/</a> ja <a href="http://thebarefootspirit.com/the-hierarchy-of-communication-methods/">http://thebarefootspirit.com/the-hierarchy-of-communication-methods/</a></p>
--	---

#### Tehtävä 4: Tunnetun ja tuntemattoman hallinta

	Kuvaus
Kesto	30 - 45 min
Tehtävän runko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esitä oppijoille simuloitu tai todellinen tapausesimerkki, joka käsittelee mikro- tai pineyrityksen uuden tuotteen tai palvelun kehittämistä. Esimerkissä tulisi olla ”tunnettuja” tietoja (esim. liittyen markkinatrendeihin, asiakassegmenttien määrään ja kokoon) ja ”tuntemattomaksi” jääviä tietoja kehitysprosessiin liittyvistä keskeisistä asioista</li> <li>• Tapaustutkimuksen tulisi hahmotella ongelma tai mahdollisuus, johon uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen vastaa</li> <li>• Jaa ryhmä pienryhmiin ja anna heille aikaa suunnitella millaisia seuraavia vaiheita he tekisivät kehitysprosessissa, josta heillä on puuttellisia tietoja</li> <li>• Pyydä kutakin ryhmää esittämään yhteenveto siitä, mitä he tekisivät ja miksi he valisivat kyseisen toimintapolun</li> </ul>
Resurssit ja työvälineet	Kopiot tapausesimerkistä Kaavake, jota voidaan käyttää yhteenvetoon tunnetuista ja tuntemattomista asioista
Opetusmateriaalit ja linkit	Tunnetun ja tuntemattoman hallinta - Atherton, A. (2003) The Uncertainty of Knowing: An Analysis of the Nature of Knowledge in a Small Business, Human Relations, 56, 11, pp. 1379-1398 Knowns and Unknowns - <a href="https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/financial-glossary-u/unknown-unknowns/">https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/financial-glossary-u/unknown-unknowns/</a>

## Tapausesimerkit

<b>Nimi</b>	<b>Skillnets Training Networks Programme (STNP)</b>
<b>Organisaatio</b>	Skillnet Ireland (IE)
<b>Päiväys/kesto</b>	1999 -
<b>Yleiskatsaus</b>	Yritysvetoinen Skillnets Training Networks Programme (STNP) Irlannissa on suunniteltu saamaan liikkeelle ja tukemaan pienyritysryhmiä vastaamaan heidän yhteisiin koulutustarpeisiin. Suunnitelma: (i) mobilisoida yrityksiä verkostoitumistekniikoiden avulla (ii) rahoittaa verkostoja; ja (iii) edistää yritysjohtoista näkemystä siitä, miten oppimista ja osaamista voidaan kehittää, tunnustaa ja todistaa. Verkoistoissa yrityksillä on päätöksentekovalta ja he voivat räätälöidä koulutusta erityisiin tarpeisiinsa sopivaksi. Taitoverkot eivät määrittele koulutuksen tyyppiä tai laajuutta – sen tehtävänä on tukea verkostoja resursseilla ja asiantuntemuksella. Skillnets- eli taitoverkot lähetysmistapa on todettu erityisen sopivaksi pienille yrityksille, joilla usein ei ole aikaa, asiantuntemusta ja rahaa kehittää koulutusta, joka on räätälöity heidän erityistarpeidensa mukaan ja joka liittyisi suoraan niiden kokoon ja teollisuuteen. Irlannissa on tällä hetkellä yli 60 koulutusverkostoa eri aloilla ja/tai alueilla.
<b>Merkitys</b>	STNP ohjelma on hyvä esimerkki siitä, kuinka valtion rahoittamaa tukea voidaan käyttää tarveperusteisen oppimisen ja taitojen tarjoamisen kehittämiseen
<b>Lisätietoa</b>	<a href="https://www.skillnetireland.ie/our-networks/">https://www.skillnetireland.ie/our-networks/</a> <a href="http://ibecsfa.newsweaver.ie/ibecsfa/1cttspp56ui">http://ibecsfa.newsweaver.ie/ibecsfa/1cttspp56ui</a>

<b>Nimi</b>	<b>Break in the Desk</b>
<b>Organisaatio</b>	Materahub (IT)
<b>Päiväys/kesto</b>	2016-2018
<b>Yleiskatsaus</b>	Erasmus + rahoitteen 'Break-in the Desk' -projektin tarkoituksena on auttaa taiteilijoita, luovan ja kulttuurialan ammattilaisia kehittämään yrittäjyystaitojaan. Taiteilijat oppivat suunnittelemaan ja toteuttamaan toimintansa aloittamista tai taiteellisia interventioita pienissä tai keskisuurissa yrityksissä tai julkishallinnossa, tavoitteensa tuoda näihin organisaatioihin innovaatioita. Partnerit ovat EntreCompin avulla kartoittaneet taiteilijoiden osaamista ja arvioineet heidän taitojensa kehittymistä hankkeen nonformaaleiden oppimistehtävien kautta. EntreComp kehystä on käytetty myös taiteilijoiden itsearviointivälineenä selvittämään, onko heillä taitoja, joita he tarvitsevat aloittaakseen toimintansa tai pitääkö niitä kehittää. Jokaisen toiminnan päätteeksi taiteilijoita pyydetään tekemään itsearviointi, jotta he voivat arvioida ovatko he rakentaneet yrittäjyystaitoja toiminnan avulla. Hankkeen taustalla on 10 organisaatiota kahdeksasta eri jäsenvaltiosta.
<b>Merkitys</b>	Euroopan laajuisen osaamiskehityksen käyttäminen

	mikroyritysten omien oppimisen ja taitojen kehittämistarpeidensa kehittämiseen ja antamaan tietoa oppimis- ja taito-ohjelmien kehittämiseen.
Lisätietoa	<a href="http://breakinthedesk.eu/">http://breakinthedesk.eu/</a>

## Hyödyllisiä lähteitä ja materiaaleja

Jos olet kiinnostunut tutkimaan tarkemmin kuinka kehittää tarveperusteista oppimista mikroyrityksissä, seuraavat lähteet ja resurssit voivat olla hyödyllisiä.

Brown, S. (2007) A Critique of Generic Learning Outcomes, *Journal of Learning Design*, 2, 2, pp. 22-30.

Council for Excellence in Management and Leadership (2002) *Joining Entrepreneurs in Their World: Improving Entrepreneurship, Management, and Leadership in UK SMEs*, Council for Excellence in Management and Leadership, London.

Gibb, A.A. (2007) Entrepreneurship: Unique Solutions for Unique Environments - Is It Possible to Achieve this with the Existing Paradigm, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 5, pp. 93-142.

Gouillart, F. and Hallett, T. (2015) Co-Creation in Government, *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2015.

Hussey, P. and Smith, P. (2003) The Uses of Learning Outcomes, *Teaching in Higher Education*, 8, 3, pp. 217 – 228.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, John Wiley and Sons, London.

Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA) (2018) *Enterprise and Entrepreneurship Education: Guidance for UK Enterprise Education Providers*, QAA, Cheltenham.

Sarasvathy, S.D. (2007) *What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?* The Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, VA.

Shuell, T.J. (1986) Cognitive Conceptions of Learning, *Review of Educational Research*, 56, pp. 411-436.

Wong, D., Clarke, S., Lodge, N. and Shephard, K. (2007) Demand-led e-learning and the Elusive Total Solution, *British Journal of Technology*, 38, 1, pp. 116-132.

## Osa kolme: kuinka edesauttaa vertaisoppimista

*Jotakuinkin 30 luovan alan ihmistä kokoontui huoneessa, jonka oli lahjoittanut paikallisesti johdettu työtila, tarjotakseen vertaistukea monenlaisissa markkinointiin, brändäykseen, kirjoittamiseen ja sosiaaliseen mediaan liittyvissä aiheissa. Paljon osaamista yhdessä huoneessa, kaikilla suuri into ottaa asioista selvää ja oppia. Ketään ei luokiteltu neuvonantajaksi – eikä ketään asiakkaaksi. Oli vain paljon ihmisiä, jotka halusivat jakaa sen, minkä tiesivät ja kysyä neuvoa niihin asioihin, joita eivät tieneet. Ei minkäänlaista julkista rahoitusta. Ihmiset vain lahjoittivat sen verran, minkä näkivät sopivaksi. Lahjoituksilla ostettiin muffinsseja ja cocktaileja ja iltapäivällinen yhteistä hauskanpitoa. Tällaista liiketoiminnan kehittämisen tulisi olla. <http://localenterprise.wordpress.com>)*

### Yleinen tavoite ja oppimistulokset

Tämän johdanto-oppaan viimeisen osan yleistavoite on kehittää ymmärrystä siitä, kuinka edesauttaa tehokkaasti vertaisoppimista ja kokemusten vaihtoa mikroyritysten omistajien/johtajien kesken.

Tarkat oppimistulokset tälle osiolla ovat seuraavat:

- Tunnistetaan mitä vertaisoppimisella tarkoitetaan
- Tarkastellaan erityyppisiä vertaisoppimisen tapoja
- Määritellään action learning -oppimismalli
- Arvioidaan kuinka voidaan tehokkaasti tukea kokemusten vaihtoa mikroyritysten kesken

### Mitä tiedämme

#### Mitä on vertaisoppiminen?

Vertaisoppiminen terminä kattaa monia eri oppimis- ja opetusstrategioita, joita voidaan käyttää koulutuksessa oppijoiden tukena. Vertaisoppimista käytetään yhä kasvavassa määrin täydentämään ja/tai vaihtoehtona perinteisemmille opetustavoille, kuten luennoille tai opettajajohtoisille opetussessioille (katso osa 1).

Scottin ja muiden (2016) mukaan vertaisoppiminen tarkoittaa oppimista oppijan vertaisilta ja heidän kanssaan. Tämän määritelmän hyödyllisyys on siinä, että se sisällyttää oppimissuhteen sellaisten henkilöiden välille, joilla on jokin yhteinen kiinnostuksen kohde tai muu heitä yhdistävä asia (esimerkiksi siis henkilöt, jotka johtavat omaa yritystään) sekä erilaisen oppimisen tavan. Kuten osassa 1 käytiin läpi, perinteiset pedagogiat sisältävät epätasa-arvoisen suhteen opettajan/kouluttajan ja oppijan välillä – vain toisella on tietämys asiasta, ja se välitetään toiselle, jolla ei ole lainkaan tai vain rajoitetusti tietoa.

Näin ollen mikroyritysten kontekstissa voimme määritellä **vertaisoppimisen** niin, että se on kahdensuuntaista, vastavuoroista oppimistoimintaa kahden (tai useamman) vertaisen välillä, johon kuuluu tiedon, ideoiden ja kokemusten jakaminen osallistujien kesken. Tätä johdanto-opasta varten vertainen voidaan määritellä mikroyrityksen omistaja-johtajaksi tai pelkäksi johtajaksi.



Vertaisoppimisen erilaisten määritelmien yhteinen tekijä on se, että tietoa ei jaa opettaja tai kouluttaja, vaan oppija, toisten oppijoiden kanssa. Tämä siksi, että vertaisoppimisessa vertaiset oppivat kertomalla ideoistaan muille, toimimalla yhteistyössä toisten kanssa, antamalla ja vastaanottamalla palautetta ja arvioimalla omaa oppimistaan. Vertaisoppimisessa osanottajat oppivat yhtäaikaan muilta osanottajilta ja osallistuvat toisten osanottajien oppimiseen jakamalla tietoa, ideoita ja kokemuksia.

Tällainen oppiminen perustuu yhteisiin kokemuksiin, jotka mahdollistavat "tasa-arvoisen" panoksen antamisen. On tärkeää, että osallistujat ovat keskenään tasa-arvoisessa asemassa ja että heillä on samankaltaiset kokemukset taustallaan, kuten esimerkiksi oman yrityksen johtaminen. Koska mukana ei ole opettajaa tai kouluttajaa, jolla olisi "enemmän" tietoa, oppiminen on yhtä aikaa sekä muodollista että epämuodollista. On tärkeää, että oppimisympäristö mahdollistaa luottamuksen kehittymisen osanottajien välille.

### **Avainperiaatteet**

Jotta vertaisoppimiseen liittyvät hyödyt toteutuisivat, on tärkeää, että useita peruseriaatteita noudatetaan. Näihin lukeutuvat:

- Vertaisoppiminen on tehokkainta, kun oppimistavoitteet ovat selkeät, ja vertaisten yhdessäololla on olemassa jonkinlainen rakenne, jotta näistä tavoitteista saadaan mahdollisimman paljon irti.
- On tärkeää, että vertaiset sopivat hyvin yhteen, olipa kyseessä kahden ihmisen mentorointisuhde tai viiden tai kuuden henkilön action learning -ryhmä. Vertaisten persoonallisuudet ovat yhtä tärkeitä yhteensopivuuden kannalta kuin heidän aiemmat kokemuksensa ja tietämyksensä. On tärkeää, että vertaiset pystyvät osoittamaan empatiaa toisiaan kohtaan.
- Oppimisympäristön tulee tarjota vertaisille auktoriteettia ja voimaannuttamista. Esimerkiksi vaikka ohjaaja olisi läsnä, on tärkeää, että hän puuttuu asioihin vain silloin, jos vertaisten suhteessa vaikuttaa olevan jotakin pielessä. Ohjaajan rooli on näin ollen prosessin tekeminen mahdollisimman mutkattomaksi, sen sijaan, että hän olisi tiedon tarjoaja.
- Oppimista edesauttaa parhaiten se, että vertaiset tekevät asioita yhdessä ja refleктоivat säännöllisesti oppimistaan.
- Vertaisten tulee toimia keskenään rehellisesti ja sitoutuneesti, he osallistuvat toimintaan asianmukaisen aikajakson ajan (esimerkiksi action learningissä kolmesta kuuteen kuukauteen) ja he osallistuvat monin eri tavoin (esimerkiksi mentori käyttää aikaansa paikan päällä vierailuihin mentorointitapaamisten lisäksi)
- On tärkeää, että yksittäisten vertaisten oppimisesta tiedotetaan opettajalle tai kouluttajalle, jotta jatkuva tuki oppimisprosessille varmistetaan. On myös tärkeää, että vertaiset jakavat tietoa oppimisestaan olennaisille henkilöille yrityksessään ja että tätä viestintää helpottamassa on olemassa jonkinlainen rakenne tai strategia.
- Opettajan tai kouluttajan tulee varmistaa, että vertaistoiminnan prosessi on tarpeeksi suoraviivainen (esimerkiksi että siihen ei liity suuria määriä paperitöitä, allekirjoitusten pyytämisiä jne.)
- On olemassa jonkinlainen epämuodollinen tai muodollinen prosessi, jonka kautta voidaan arvioida vertaisoppimisen tuloksia. On tärkeää, että arvioinnista hyötyvät myös itse vertaiset, opettajan/kouluttajan ja heidän organisaationsa lisäksi.

## Prosessi

Kun puhutaan prosessin johtamisesta, on otettava huomioon, että erilaiset vertaisoppimisen tavat sisältävät erilaisia aktiviteetteja. Joka tapauksessa olemassa olevaa kirjallisuus tunnistaa silti monia avainvaihteita vertaisoppimisprosessissa. Nämä vaiheet ovat:

- Esivalmistelut – Tähän liittyy joukko aktiviteetteja, joissa selvitetään vertaistapaamisten tarvetta, vertaiset jaetaan sopiviin pareihin/ryhmiin ja heidät sitoutetaan prosessiin, sovitaan lopputuloksista, ja mikäli tarpeen, koulutetaan ohjaajat
- Alkutapahtuma – Joissakin tapauksissa on tarpeen järjestää alkutapahtuma, jossa kouluttaja/ohjaaja voi kertoa ohjelman rungosta, helpottaa vertaisten tutustumista toisiinsa sekä kertoa odotuksista liittyen vertaisoppimisen keston ja luonteeseen. Tähän vaiheeseen voi liittyä jonkinlaista koulutusta, jonka avulla vertaisille luodaan jaettuja odotuksia.
- Vertaisten välinen oppiminen – Tässä vaiheessa tapahtuu itse vertaisoppiminen. Tämän vaiheen tarkempi luonne muodostuu siitä, millainen vertaisoppimisen tapa valitaan käyttöön (esimerkiksi mentorointi verrattuna action learning tuokioihin). Tässä vaiheessa on tärkeää, että ohjaaja pitää yhteyttä vertaisiin, jotta varmistetaan, että vertaiset saavat oppimistuloksia ja että hän voi tarvittaessa puuttua esille tuleviin ongelmiin vertaisten suhteissa.
- Selvitysten tekeminen ja selonteko – Tässä vaiheessa vertaiset refleктоivat oppimistuloksiaan toisilleen (selvitysten tekeminen) sekä kertovat oppimastaan muille, erityisesti omissa yrityksissään (selonteko). Tämän aktiviteetin muodollisuus riippuu paitsi ohjelman tavoitteista ja päämääristä, myös siitä, millaisia vertaiset ovat sekä niistä tuloksista, joista sovittiin esivalmisteluvaiheen aikana.
- Oppimisen levittäminen – On tärkeää, että vertaiset jakavat oppimaansa muille heidän yrityksissään, jolloin vertaisoppimisen kokemuksia saadaan levitettyä ja käytettyä hyödyksi. Opitun levittämiseen liittyy kaksi avainasiaa. Ensinnäkin, on tärkeää, että ohjaaja/kouluttaja tukee vertaisia opitun eteenpäin jakamisessa (esimerkiksi kehittämällä kriittisiä reflektointitaitoja). Toiseksi, on tärkeää, että vertaisen yritys on avoin oppimiselle. Kuten selvitysten tekemisessä ja selonteossa, tässäkin aktiviteetissa muodollisuuden aste vaihtelee. Jotkin ohjelmat tarjoavat vertaisille valmiin rakenteen opitun levittämisen helpottamiseksi (esimerkiksi työ-perustaisten oppimistehtävien muodossa), kun taas joissakin ohjelmissa tämä saavutetaan vapaamuotoisemmin (esimerkiksi sivustovierailujen avulla).

## Vertaisoppimisen muotoja

Vertaisoppimisesta kertova kirjallisuus korostaa, että se voi tapahtua monessa eri muodossa. Siinä kontekstissa, että mikroyritykset oppivat toisilta mikroyrityksiltä, siihen sisältyy:

- Mentorointi
- Action learning tuokiot
- Oppimisenjohtamisjärjestelmät (esimerkiksi kokemusten vaihto ja ideapankit)
- Self-help ryhmät (esimerkiksi toimitusjohtajien tai esimiesten verkostot)

- Opintoryhmät

Näissä eri vertaisoppimisen muodoissa liiketoiminta- ja yrityskoulutuksen sisällä on ollut kasvua viimeisten 10-15 vuoden aikana (IoD, 2018). Tämä kasvu heijastelee useita tekijöitä kuten:

- Vertaisoppimisen hyödyt hyvien johtamiskäytäntöjen sekä tiedon ja kokemusten levittämisessä sopivista oppimismahdollisuuksista
- Vertaisoppimisen rooli johtamistaitojen kehittämisen tukijana liiketoimintaympäristössä
- Mahdollisuus toisille yrityksille “tehdä hyvää” olemalla mukana vertaisoppimisohjelmissa
- Mahdollisuus hallituksille jatkaa liiketoimintakoulutuksen kehittämisen tukemista rohkaisemalla yrityksiä tukemaan toisiaan, kun muita julkisesti rahoitettuja ohjelmia lopetetaan

### Action Learning

Yksi innovatiivinen vertaisoppimisen tapa, jota käytetään yhä kasvavassa määrin tukemaan mikro- ja pienyritysten johtajien välistä oppimista, on **action learning**. Action learning ei ole uusi oppimismetodi – sitä on käytetty johtamiskoulutuksen tukemiseen suurissa yrityksissä 1970-luvun loppupuolelta lähtien. Kuitenkin vasta viimeisten noin viiden vuoden ajan sitä on enenevässä määrin käytetty tukemaan pienyritysten johtajien välistä kokemusten vaihtoa ja oppimista.

Yksinkertaisimmillaan action learningin määritelmä voi olla *‘itsenkehittämistä vertaisten keskinäisellä tuella’* (Revans, 1983). Mikroyritysten johtajien välisen vertaisoppimisen tukemisen kontekstissa action learning voidaan määritellä prosessiksi, jossa osanottajat oppivat käsiteltävästä asiasta, he oppivat itsestään ja he oppivat toisten kanssa yhdessä oppimisen prosessista.

Kolme peruseriaatetta action learningissä:

- Osanottajat ovat aikuisia oppijoita, niin, että he ovat: itseohjautuvia; heillä on kokemusta (esimerkiksi sellaisten ongelmien ratkaiseminen, joita tulee vastaan yritystä johtaessa); valmiita oppimaan, kun heidän täytyy suoriutua tehokkaammin (esimerkiksi jonkin osa-alueen johtaminen heidän yrityksessään); ja sitoutuneita kehittämään itseään ja toisia liiketoiminnassa (esimerkiksi suorittaakseen tehtävän, ratkaistakseen ongelman tai viedäkseen liiketoimintaa eteenpäin)
- Oppiminen on sosiaalinen prosessi niin, että osanottajat oppivat yhdessä toisten kanssa ja toisiltaan, ja oppiminen on tehokkaampaa, kun se tapahtuu yhdessä muiden vertaisten kanssa (esimerkiksi mikroyritysten omistajat toisten mikroyritysten omistajien kanssa)
- Osanottajat ovat kiinnostuneita siitä, kuinka toiset osallistujat työskentelevät, ja he oppivat, kun heitä motivoidaan saavuttamaan jotakin

Action learningistä on olemassa erilaisia muotoja. Yksi useimmin käytetyistä on **action learning tuokiot**. Työskenneltäessä mikroyritysten omistaja-johtajien kanssa, action learning tuokiot sisältävät:

- 6-8 henkilön pienryhmiä, joissa omistaja-johtajat työskentelevät yhdessä

- Tapaamisten edistäjänä toimii joko yksi ryhmästä tai erillinen kouluttaja. Edistäjän roolina on rohkaista oppimista toiminnan kautta, tukea kriittistä reflektointia ja tehdä ratkaisuisia yhteenveto tapaamisen lopussa. Edistäjän ei sen sijaan tule tarjota tietoa tai sisältöä
- Jokainen ryhmätapaaminen liittyy jonkin tietyn ongelman tai toisiinsa liittyvien ongelmien työstämiseen
- Tapaaminen perustuu toimintaan, oppimiseen ja reflektioon pohjautuvaan oppimisprosessiin (katso osa 1). Tähän kuuluu se, että yksi jäsen kertoo ongelmasta, jonka he ovat kohdanneet, toisten jäsenten reflektoidessa havaintojaan ongelmasta, jotta se saadaan hajotettua osiin ja osanottajien on mahdollista löytää ratkaisu. Osana tätä prosessia jäsenet miettivät kuinka prosessit ja käytännöt toimivat muualla, jolloin saadaan esille potentiaalisia ideoita ja tekoja. Lopputuloksena ryhmän jäsenet hyötyvät vaihtoehtoisista näkökulmista heidän ongelmaansa sosiaalisen kanssakäymisen avulla, ja oppiminen tapahtuu haastamisprosessin kautta sekä ryhmäläisten omaaman kokemuksen avulla
- Tämän jälkeen jäsenet toimivat action learning tuokioiden välillä. Seuraavassa tapaamisessa jäsenet sitten refleктоivat toiminnan tuloksia ja pohtivat mahdollisia uusia näkökulmia ongelmaan liittyen.

Suunniteltaessa action learning tuokioita, tärkeitä asioita joita tulee huomioida ovat:

- Ryhmän koko – on tärkeää, että ryhmä ei ole liian suuri, jotta kaikilla jäsenillä on mahdollisuus osallistua ja jakaa havaintoja ja kokemuksia
- Ympäristö – Toimivuuden varmistamiseksi action learning tuokioiden jäsenten tulee tuntea olonsa mukavaksi heidän jakaessaan erilaisia kokemuksia ja tietoa toisten kanssa. Näihin voi sisältyä arkaluontoista tietoa liiketoiminnasta, henkilökohtaisia haasteita (esimerkiksi itseluottamus omiin kykyihin liiketoiminnan johtamisessa) tai liiketoimintaan liittyviä haasteita. Tämä vaatii suurta luottamusta muita ryhmän jäseniä kohtaan. Sen vuoksi on tärkeää, että sekä fyysinen että sosiaalinen ympäristö tarjoavat “turvallisen” tilan toiminnalle, oppimiselle ja reflektiolle. Ensimmäiseen liittyen, tämä voisi tarkoittaa tapaamisten järjestämistä yrityksen tiloissa. Mitä tulee jälkimmäiseen, voi olla hyödyllistä esittää jäsenillä jonkinlaista käytössääntöjen listaa tai avustaa ryhmää kehittämään omat sääntönsä toimintaan osallistumiseen liittyen
- Edistäjän kokemukset – Action learning tuokiot toimivat, koska niitä edistetään toimivasti, joten edistäjä/ohjaaja voi tarvita tukea ohjaamistaitojensa kehittämisessä
- Action learning tuokiot voivat olla sekä aikaa että resursseja vaativia – on tärkeää, että jäsenet ovat tietoisia aika- ja resurssivaatimuksista, joita ryhmän jäsenyyteen kuuluu, ja että he sitoutuvat prosessiin.

Yhteenvetona, action learningin tärkeimmät hyödyt mikroyritysten kesken tapahtuvassa oppimisessa ja taitojen kehittämisessä ovat seuraavat:

- Osallistujat jakavat kokemuksia sellaisten henkilöiden kanssa, joilla on heidän mielestään “uskottavuutta”
- “Lukujärjestys” muodostuu osallistujien omista aiheista

- Ongelmat ja mahdollisuudet voidaan ottaa huomioon jos ja kun niitä ilmestyy, jolloin lähestymistavassa oppimiseen on joustavuutta

## Yhteenveto

Tämä Johdanto-oppaan viimeinen osa tarkasteli sitä, mitä vertaisoppimisella tarkoitetaan ja mitkä ovat vertaisoppimisen eri muodot, joiden avulla voidaan tukea mikroyritysten omistaja-johtajia oppimaan toisiltaan.

Tämän osion kolme ydinasiaa ovat:

- Vertaisoppimisessa kaksi tai useampi omistaja-johtajaa vaihtavat kokemuksia, ajatuksia ja tietoa voidakseen kohdata haasteita, ongelmia ja mahdollisuuksia heidän liiketoimintansa kehittämisessä ja johtamisessa
- Vertaisoppiminen voi tapahtua monessa muodossa, action learning tuokioista mentorointiin. Tämän vuoksi siinä voi olla kaksi tai useampi omistaja-johtajaa vertaisina
- Kouluttajan tai ohjaajan tehtävä on toimia prosessin edistäjänä sen sijaan, että hän tuottaisi sisältöä.

## Oppimistehtävät

### Tehtävä 1: Action Learning tuokiot

	Kuvaus
Kesto	45-60 minuuttia
Tehtävän runko	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esittele action learning -konsepti ja se, miten sitä voidaan käyttää nykyisten ja tulevien pulmien kohtaamisessa yrityksessä</li><li>• Kysy ryhmältä, onko heistä kukaan ongelmaa, jonka kanssa he kamppailevat, joka liittyy tiettyyn liiketoiminnan osa-alueeseen (esim. ihmisten johtaminen) tai teemaan, kuten:<ul style="list-style-type: none"><li>• Ajatus jonkin tekemisestä toisin työpaikalla, mutta se kohtaa vastustusta</li><li>• Alainen tai kollega, joka on muutosvastarintainen</li><li>• Sosiaalis-kulttuuriset muutokset, jotka saavat heidät tuntemaan itsensä epävarmoiksi siitä, kuinka käyttäytyä liiketoiminnassa</li></ul></li><li>• Kun ryhmä on paikantanut ongelman, jonka kanssa he haluaisivat työskennellä, seuraava askel on action learning -tekniikan soveltaminen käytäntöön</li><li>• On heti alusta asti tärkeää, että kouluttaja huolehtii ympäristön "äänensävyistä", niin, että se henkilö, joka tuo ongelman esille ei tunne oloaan epämukavaksi kysymysten kanssa. Ympäristön tulee olla ystävällismielinen ja tutkaileva. Ryhmä kysyy sitten yksilöltä kysymyksiä, jotka alkavat sanoilla Miten? tai Miksi? ja yksilö vastaa näihin.</li><li>• Tuokion lopuksi yksilö voi reflektoida, mitä hän on oppinut prosessin aikana ja myös muu ryhmä voi jakaa ajatuksiaan.</li><li>• Kouluttaja jakaa myös omia havaintojaan prosessista ja vetää yhteen oppimistulokset</li></ul>
Resurssit ja työkalut	Koulutushuone, jossa on tilaa istua ringissä
Opetusmateriaalit ja linkit	Yleiskatsaus action learningistä, esim. <a href="https://www.intrac.org/wp-content/uploads/2016/09/Action-Learning-Sets-An-INTRAC-guide-1.pdf">https://www.intrac.org/wp-content/uploads/2016/09/Action-Learning-Sets-An-INTRAC-guide-1.pdf</a>

### Tehtävä 2: Kokemustenvaihtopankki

	Kuvaus
Kesto	60 minuuttia
Tehtävän runko	Tarjoo oppijoille kokemustenvaihto-muistilista. Muistilistan tulisi kattaa avainkokemukset, joita liittyy mikroyrityksen kehittämiseen ja johtamiseen, jaoteltuna kategorioihin (nämä voivat olla liiketoimintaprosesseja tai avaintemoja) Jätä tilaa, johon oppijat voivat kirjata, mistä heillä on kokemusta ja mistä heidän pitäisi oppia lisää. Oppijoiden tulisi tiivistää

	<p>kokemustensa tärkeimmät osa-alueet ja myöskin tietopuutteensa Post-It-lapuille. Nämä laitetaan sitten sellaiseen paikkaan, josta kaikki pääsevät ne lukemaan.</p> <p>Jaa oppijat niin, että ne vertaiset, joilla on tietopuute, saadaan yhteen sellaisten kanssa, joiden kokemukset voivat vastata tähän puutteeseen.</p> <p>Anna aikaa vertaispareille, jotta he voivat vaihtaa kokemuksia ja kehittää oppimistuloksia.</p> <p>Edistä ryhmäkeskustelua oppimistuloksista ja pyydä oppijoita tiivistämään toimia toimintakorteille.</p>
Resurssit ja työkalut	<p>Kokemustenvaihto-muistilista</p> <p>Koulutustila, jossa mahtuu jakautumaan pienempiin ryhmiin Post-It-lappuja</p> <p>Toimintakortteja</p>
Opetusmateriaalit ja linkit	<p>Mindset of growth raportti - <a href="https://www.humbergrowthhub.org/wp-content/uploads/2015/08/mindset_of_high_growth_report.pdf">https://www.humbergrowthhub.org/wp-content/uploads/2015/08/mindset_of_high_growth_report.pdf</a></p> <p>SFEDI Business and Enterprise National Occupational Standards - <a href="http://ioee.uk/national-enterprise-standards/">http://ioee.uk/national-enterprise-standards/</a></p>

## Tapausesimerkit

<b>Nimi</b>	<b>The Captured Programme</b>
<b>Organisaatio</b>	Newcastle University Business School (Iso-Britannia)
<b>Päivämäärä/kesto</b>	2016-nykyinen
<b>Yleiskatsaus</b>	<p>Vuonna 2015, Newcastle University Business School sai rahoituksen UK Futures Programme:lta, jota johtaa UK Commission for Employment and Skills (UKCES), tutkiakseen millä tavoin suuret instituutiot, kuten yliopistot, liiketalouskoulut ja suuret firmat, voivat tukea pienten yritysten kehittämistä.</p> <p>Rahoitus käytettiin Captured Programme:n kehittämiseen ja toteuttamiseen. Se on käytettävissä sellaisille yrityksille, jotka sijaitsevat Koillis-Englannissa ja joilla on vähemmän kuin 20 työntekijää.</p> <p>Capturedin toimintaperiaate on, että kokeneet liiketoiminnan ammattilaiset, jotka ovat saaneet johtamiskoulutusta muissa organisaatioissa, voivat olla arvokas resurssi pienille yrityksille ja että Business School voi käyttää "ankkurin" rooliaan rekrytökseen suuria alueellisia työllistäjiä, jotka voivat mahdollisesti toteuttaa ankkurin rooliaan tukemalla pieniä firmoja sopivan mekanismin löydyttyä. Pienille yrityksille oppimiskokemus sisältää: ohjattuja työpajoja liiketoiminnan kehittämisstrategioista; mahdollisuuksia vertaisoppimiseen toisten pienyritysosallistujien kanssa; ja mentorointia suuren yrityksen johtajan kanssa.</p> <p>Tähän mennessä on ollut 4 Captured Programmea ja se on työskennellyt yli 120 mikro- ja pienyrityksen kanssa sekä lukuisten suurten koillis-englantilaisien organisaatioiden kanssa, joihin lukeutuvat Siemens, Sage, GSK ja Lloyds Bank.</p>
<b>Relevanssi</b>	Tämä on innovatiivinen esimerkki johtamisen kehittämisen tukemisesta mikroyrityksissä vertaisoppimisen avulla. Ohjelma

	havainnollistaa kuinka vertaisoppimisen eri muodot voivat tuoda lisäarvoa sekä pienyrityksille että suurten firmojen johtajille.
Lisätietoa (englanniksi)	<a href="https://blogs.ncl.ac.uk/captured/">https://blogs.ncl.ac.uk/captured/</a> <a href="https://netimesmagazine.co.uk/news/newcastle-university-programme-offers-huge-boost-to-local-small-businesses/">https://netimesmagazine.co.uk/news/newcastle-university-programme-offers-huge-boost-to-local-small-businesses/</a>

<b>Nimi</b>	<b>The Leaders of Change</b>
<b>Organisaatio</b>	The AdMERITUM Foundation (Puola)
<b>Päivämäärä/kesto</b>	2016-2018
<b>Yleiskatsaus</b>	<p>Erasmus Plus -rahoitettuna tämä projekti tuki 40 henkilön (the leaders of change, muutoksen johtajat) mentorointitaitojen kehittämistä, jotta he voisivat työskennellä yhdessä paikallisten yhteisöjen kanssa yrittäjyyden kehittämiseksi pienten ja keskisuurten yritysten alueella.</p> <p>Kohderymänä olivat aikuiset, jotka etsivät uusia työtilaisuuksia, olivat vaihtamassa työpaikkaa, tai jotka olivat menettäneet työnsä, sekä myöskin mikro- ja pienyrittäjät, jotka halusivat kehittää liiketoimintaansa. Seitsemästä kymmeneen ihmistä värvättiin mukaan tästä kohderymästä jokaisessa partnerimaassa (Puola, Slovenia, Portugali ja Iso-Britannia). Nämä ihmiset halusivat tulla "muutoksen johtajiksi" (eli yrittäjyyden tiennäyttäjiksi paikallisten yrittäjien ja/tai tulevien yrittäjien yhteisössään). Jokainen partneriorganisaatio jokaisessa maassa valitsi ryhmän mentoreita koulutushenkilökuntansa joukosta (pienyrittys- ja yrittäjyyškouluttajia ja -ohjaajia), jotka järjestivät tapaamiset johtajille työpajojen muodossa. Muutoksen johtajat muodostivat Pienyritysten mentoreiden klubin paikallisissa yhteisössään partneriorganisaatioiden mentoreiden avustuksella. Projektin tulokset vedettiin yhteen kirjassa 'Leaders of Change - The mentoring program for the leaders of entrepreneurship in local communities'</p>
<b>Relevanssi</b>	Hyvä esimerkki, jonka kautta voi pohtia kuinka vertaisoppimista voi tukea mentoroinnin avulla
Lisätietoa (englanniksi)	<a href="https://ec.europa.eu/epale/en/blog/leaders-change-mentoring-program-leaders-entrepreneurship-local-communities">https://ec.europa.eu/epale/en/blog/leaders-change-mentoring-program-leaders-entrepreneurship-local-communities</a>

<b>Nimi</b>	<b>The Swedish Study Circle, ruotsalainen opintopiiri</b>
<b>Organisaatio</b>	Useita (Ruotsi)
<b>Päivämäärä/kesto</b>	-
<b>Yleiskatsaus</b>	<p>Ruotsalainen opintopiiri on pienryhmälle tarkoitettu action learning kokemus, siihen osallistuu yleensä 6-12 henkilöä. Opintopiirin peruseriaate on, että jokaisella osanottajalla on kyky olla viisas ja jakaa kokemuksia, jotka voivat auttaa toisia. Opintopiireissä osanottajien odotetaan osallistuvan keskusteluun avoimin mielin, olevan valmiita kuuntelemaan ja oppimaan toisilta sekä muuttamaan itseään. Tämän lisäksi jokaisen osallistujan odotetaan jakavan tietoaan, kokemustaan ja ideoitaan. Opintopiirin edistäjälle/johtajalle oppiminen ja tiedon kartuttaminen on prosessipohjaista, ja se tapahtuu jatkuvan</p>



	kyselyn, ajatusten ja ideoiden testaamisen sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissa kautta.
<b>Relevanssi</b>	Viimeisen viiden vuoden aikana ruotsalainen opintopiiri -mallia on käytetty yhä kasvavissa määrin eri puolilla Euroopan unionia yritysjohtajien tukena heidän vaihtaessaan kokemuksia ja oppiessaan toisiltaan.
<b>Lisätietoa (englanniksi)</b>	<a href="https://webb.folkbildning.net/~tore.persson/tore-english-adult1">https://webb.folkbildning.net/~tore.persson/tore-english-adult1</a> <a href="https://participedia.net/method/188">https://participedia.net/method/188</a>

<b>Nimi</b>	<b>Jelly</b>
<b>Organisaatio</b>	Jelly (Yhdysvallat)
<b>Päivämäärä/kesto</b>	2006-nykyinen
<b>Yleiskatsaus</b>	Jelly perustettiin vuonna 2006, kun kaksi newyorkilaista freelancia puhuivat keskenään yksintyöskentelemisen suuresta haittapuolesta, eli seuran puutteesta. Tämän tuloksena he päättivät kutsua ryhmän freelancereita ottamaan läppärinsä mukaan ja tulemaan työskentelemään yhdessä heidän asuntoonsa päiväksi. He kutsuivat sitä Jellyksi, koska he söivät silloin Jelly beans -karkkeja. Vuoden 2006 ja perustamisensa jälkeen Jelly on laajentunut moniin muihinkin maihin. Vaikkakin jokainen Jelly-verkosto toimii hieman eri tavoin, on olemassa kaksi peruseriaatetta. Ensinnäkin, ei ole olemassa mitään rakennetta, hierarkiaa tai sääntöjä. Tällä varmistetaan se, että mikroyritysten omistajat voivat työskennellä rinnatusten toistensa kanssa, keskustella pulmista yrityksissään ja tukea toisiaan ongelmien ratkaisujen kehittämisessä ja mahdollisuuksissa. Toiseksi, se ei ole paikka myydä tuotteita tai palveluita muille verkoston yrityksille.
<b>Relevanssi</b>	Jelly näyttää, kuinka action learningin voi sisällyttää co-working ympäristöön niin, että oppiminen on osa päivittäistä kokemusta yrityksen johtamisessa ja kehittämisessä.
<b>Lisätietoa (englanniksi)</b>	<a href="https://www.uk-jelly.org.uk/what-is-jelly/">https://www.uk-jelly.org.uk/what-is-jelly/</a> <a href="https://www.theguardian.com/small-business-network/2013/may/25/jelly-working-home-meetup-group">https://www.theguardian.com/small-business-network/2013/may/25/jelly-working-home-meetup-group</a>

## Hyödyllisiä lähteitä ja resursseja

Jos olet kiinnostunut tietämään lisää vertaisoppimisen eri muodoista ja sen hyödyistä oppimiselle ja taitojen kehittämiseksi mikro- ja pienyrityksissä, seuraavat tietolähteet ja resurssit ovat hyödyksi.

Albright, D. (2018) *What is Peer to Peer Learning?* (luettavissa täällä: <https://blog.continu.co/peer-to-peer-learning/>)

CRATE - <https://crateuk.com/about/blog/facilitated-peer-learning-at-work>

Devins, D. and Gold, J. (2000) *Cracking the Tough Nuts: Mentoring and Coaching the Managers of Small Firms*, *Career Development International*, 5, 4, pp. 250-255.

Get Mentoring – <http://getmentoring.org/>

INTRAC (n/d) *Action Learning: A Guide for Small NGOs*, INTRAC, Oxford.

Jones, K., Sambrook, S. A., Pittaway, L., Henley, A. and Norbury, H. (2014) *Action Learning: How Learning Transfers from Entrepreneurs to Small Firms*, *Action Learning: Research and Practice*, 11, 2, pp. 131-166.

Pedler, M. (2008) *Action Learning for Managers*, Gower Publishing, Aldershot.

Revans, R. (1982) *The Origins and Growth of Action Learning*, Chartwell Bratt, Bromley.

Revans, R. (1998) *The ABC of Action Learning*, Lemos and Paine, London.

Whitehurst, F., Richter, P. and Sear, L. (2018) *Stimulating Learning in Micro-business Owners Through Introducing External Perspectives*. Paper presented to the ISBE Conference, November Birmingham (accessible at [https://eprint.ncl.ac.uk/file\\_store/production/252073/C178A7FB-43AD-47FE-832D-677172D76442.pdf](https://eprint.ncl.ac.uk/file_store/production/252073/C178A7FB-43AD-47FE-832D-677172D76442.pdf)).

Young Foundation (2017) *Share to Know* (luettavissa täällä: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2017/02/Share-to-Know-summary-guide.pdf>).



Kaunas Science and  
Technology Park

**INNEO**

innoventionum

SFEDI<sup>®</sup>GROUP

**REINTEGRA**



**fip**  
Future In  
Perspective

In association with

S V E B ■  
F S E A ■

With the support of

**movetia**

Austausch und Mobilität  
Echanges et mobilité  
Scambi e mobilità  
Exchange and mobility



**Erasmus+**

This project has been funded with support from the European Commission.  
This publication and all its contents reflects the views only of the author,  
and the Commission cannot be held responsible for any use  
which may be made of the information contained therein.