

Business schools in het voortgezet onderwijs, een uitdaging!

In januari dit jaar is SLO een project gestart om ondernemerschap in het voortgezet onderwijs structureel een plaats te geven in het curriculum. Hoewel er tal van initiatieven bestaan op dit gebied, kwam vanuit verschillende scholen en de VECON de vraag richting SLO om secties te ondersteunen bij de leerplankundige implicaties ten aanzien van ondernemend onderwijs. Na een eerste inventarisatie van de mogelijkheden, kan na een half jaar de balans worden opgemaakt. In dit artikel gaan wij kort in op de eerste ervaringen van scholen en docenten en schetsen we de mogelijkheid om op termijn te komen tot zogenaamde business schools.

Door Eric Welp

INVENTARISATIE EN PROBLEEMSTELLING

Op dit moment zijn er in het voortgezet onderwijs vele goede ondernemende initiatieven zonder dat (voor zover wij weten) op een gestructureerde wijze aandacht is besteed aan de basale vraag wat nu eigenlijk ondernemerschap is. Daarom is het goed om aan te sluiten bij ontwikkelingen uit (oa) het hoger en middelbaar beroepsonderwijs waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen ondernemerschap en ondernemendheid. Ondernemerschap wordt opgevat als de kunst van het aanwenden en combineren van vakinhoudelijke componenten: de ondernemer met verstand van zaken. Niet alleen de feiten uit het boekje, alsmede de gave om kennis in verschillende situaties toe te passen. Een ondernemer met louter en alleen 'boekjeskennis' komt (helaas) niet ver. Hij (of zij) zal zich staande moeten houden in een mondiale, complexe wereld die van minuut tot minuut aan verandering onderhevig is. Een echte ondernemer ziet daarin kansen en weet deze benutten. Een ondernemer speelt in op de wensen van de klant, voelt situaties aan, is een teamspeler, hakt knopen door en past zijn gedrag aan al naar gelang de

situatie hier om vraagt. Deze gedragscomponent kan vertaald worden in ondernemendheid.

Veel initiatieven in het voortgezet onderwijs op dit moment beperken zich vooral tot het schrijven van een ondernemingsplan (vaak als profielwerkstuk), het spelen van games of simulaties, het runnen van schoolkantines of het verkopen van 'echte' producten. Hierbij zien we vaak twee uitersten: of de leerling krijgt kennis aangereikt en past deze toe of gaat zelf aan de slag zonder 'iets' te leren. In de eerste situatie, bijvoorbeeld het schrijven van een ondernemingsplan, krijgt de leerling over het algemeen een scala aan begrippen mee die tenminste in het profielwerkstuk terug moeten komen (balans, begroting, marketingplan, productspecificaties etc.). Bij een simulatie als bizzkids zijn de opdrachten sturend en begripsgericht (liquiditeit, solvabiliteit, voorraadbeheer etc.). Over het algemeen zijn dit prima opdrachten die door leerling en docent worden gewaardeerd, zeker gezien het succes van menig goedgeschreven profielwerkstuk en het groeiend aantal deelnemers aan Bizzkids. In de tweede situatie wordt het echter complexer. Leerlingen vinden het geweldig om

echte producten te verkopen, winst te maken en/of risico's te nemen. Alleen rijst nu de vraag: wat leren ze hiervan? De examenprogramma's zijn vol. De klassen zijn groot. De werkdruk is hoog. De onderwijsinspectie kijkt mee. Waardoor veel docenten op het punt van ondernemendheid afhaken.

Ondernemend onderwijs zou dus idealiter een combinatie moeten zijn van het aanleren van kennis en een ondernemende houding; kansen zien en kansen benutten, een wisselwerking tussen ondernemerschap en ondernemendheid. Ondernemerschap staat voor de vakinhoud en ondernemendheid voor gedrag. Hierbij kan direct opgemerkt worden dat de docent een cruciale rol speelt. Het afgelopen half jaar hebben wij bij scholen verschillende 'soorten' docenten gezien. De ondernemende en de meer afwachtende (of behoudende). De ondernemende docent die zijn vaklokaal anders inricht, de boer opgaat, ondernemers uitnodigt en risico's durft te nemen. En de meer behoudende docent die een afweging maakt tussen kosten en opbrengsten in termen van leerrendement en overtuigd moet worden van de meerwaarde middels best practises.

Het aardige van het ondernemende traject van SLO is dat beide groepen docenten worden bediend. De 'onstuimigen' die structuur en borging nodig hebben en de behoudenden die overtuigd willen worden zodat zij op een gedegen manier iets kunnen doen aan ondernemend onderwijs. Want het moge duidelijk zijn dat de ondernemend onderwijs veel vraagt. Ondernemend onderwijs vraagt om een andere didactiek, vraagt om 'meesterschap', beperkt zich niet tot een vak zoals m&o of economie, het vaklokaal alleen is on-

voldoende, het rooster dwingt maar de ondernemende lessen laten zich hier niet in vangen. Ondernemend onderwijs eist dat leerlingen op een andere manier naar het eigen leerproces kijken. Niet alleen in termen van cijfers, maar ook (of misschien wel vooral) in termen van gedrag.

Tijdens onze eerste bijeenkomsten met ondernemende docenten heeft op zeker moment een discussie plaatsgevonden of ondernemend onderwijs, zoals hierboven beschreven, wel thuis hoort in het algemeen vormend onderwijs. Hierover kunnen we kort zijn: deze vraag moet elke docent voor zichzelf beantwoorden. Ondernemend onderwijs is geen opgelegde onderwijsherziening maar komt voort uit de wens van docenten zelf om de eigen lessen afwisselender en uitdagender te maken. De uitdaging is om meer uit de leerlingen te halen (vooral de slecht presterende havo leerling heeft enorm veel baat bij deze aanpak). Daarbij is ondernemendheid en het kunnen aanpakken en oplossen van problemen sterkt gerelateerd. Ondernemend onderwijs steunt dus op drie belangrijke pilaren: ten eerste levert ondernemend onderwijs een bijdrage aan het afleveren van jonge mensen die reeds ervaring hebben met ondernemen waardoor de kans op succes toeneemt. Uit onderzoek blijkt immers dat onderwijs een cruciale factor is bij succesvolle ondernemers. Ten tweede is een betekenisvolle (of contextrijke) leeromgeving van wezenlijk belang om leerlingen zicht te geven op de relevantie van (ondernemend) onderwijs.

Contextrijk onderwijs vraagt echter een specifieke aanpak waarbij de begeleiding en ondersteuning van leerlingen andere competenties vragen van docenten. Tenslotte zal de werkomgeving voor de docent afwisselender, uitdagender en dus aantrekkelijker worden. Ondernemend onderwijs verdient een prominente plaats in de samenleving, de docent staat in die samenleving en hoeft zich niet te beperken tot de vier muren van zijn lokaal.

MOGELIJKHEDEN EN BEPERKINGEN: EEN PILOT

Ondernemend onderwijs is een bijzondere en spannende vorm van onderwijs waarbij docenten zelf keuzes maken ten aanzien van leerinhoud en didactiek.

Bijzonder omdat deze vorm om een continue wisselwerking vraagt tussen docent en ondernemer, theorie en praktijk en waarbij leerlingen zicht krijgen op de toepassingsmogelijkheden en de relevantie van onderwijs. Ondernemend onderwijs is spannend omdat zowel leerling als docent in steeds wisselende situaties voor nieuwe keuzes staan (ten aanzien van aanpak en ondersteuning), andere leerinhouden ontdekken en nieuwe ervaringen opdoen.

SLO nodigt scholen uit om deel te nemen aan een pilot om ondernemend onderwijs in te richten. Deze pilot richt zich vooralsnog op havo 4 en 5. Het is een pilot met als doel te komen tot gecertificeerde business schools. Welke onderdelen gaan deel uitmaken van de business school en op welke wijze wordt dit georganiseerd? Om in aanmerking te komen voor dit traject moet op drie niveaus worden gewerkt: de ondernemende school, docent en leerling. De ondernemende school is een school die in het beleidsplan heeft geformuleerd wat de school wil bereiken en dat in de praktijk operationaliseert. De ondernemende school faciliteert docenten, ondersteunt roosterwensen en is flexibele ten aanzien van lestijd, leerbronnen, stages, excursies. De ondernemende school draagt zorg voor afstemming tussen vakken en docenten, bedrijfsleven en onderwijs, docent en ondernemer. Feitelijk creëert de school de randvoorwaarden waarbinnen ondernemend onderwijs zich kan ontwikkelen, zonder faciliteiten heeft een business school geen enkele kans van slagen. Een (letterlijk overgenomen) voorbeeld van een school die in haar beleidsplan het volgende heeft vermeld:

De leerling die het XXX college verlaat, heeft kennis gemaakt met de meest voor de hand liggende aspecten van ondernemerschap. Omdat de leerling een levenslange opdracht moeten verwerven bij een Nederlandse bedrijf dat (wil gaan) investeren/investeert in het buitenland dan wel handel (wil gaan) bedrijven/bedrijft in het buitenland, maakt hij/zij kennis met de voor de hand liggende processtappen die doorgaans bij zakelijke dienstverleners worden doorlopen. Deze processtappen worden als aparte bouwstenen in de tweede fase opgenomen in het keuzevak 'internationaal ondernemen'.

Naast de ondernemende school, zal ook de docent zelf ondernemerschap en ondernemendheid moeten tonen. Zien volgen, doet volgen. De docent die niet

in staat is om contacten te leggen en onderhouden met partners uit het bedrijfsleven, niet de geëigende onderwijskundige paden durft te verlaten of leerlingen niet kan wijzen op kansen of procesmatig kan begeleiden, krijgt ondernemend onderwijs niet van de grond. De ondernemende docent moet expert zijn op elk van de onderstaande curriculaire instrumenten¹ (vd Akker, 2003):

Het benoemen van leerdoelen en leerinhouden (in termen van knows en need to knows). De leerdoelen bestaan uit enerzijds 'toetsbare' cognitieve componenten en (vakspecifieke) vaardigheden en anderzijds uit (beroeps)competenties welke zich lastiger laten 'meten'. Bepalen van effectieve leeractiviteiten behorend bij de verschillende leerdoelen en leerinhouden.

Per activiteit bepaalde docentenrollen benoemen. Logisch is te veronderstellen dat de docenten inwisselbaar zijn op het gebied van procesbegeleiding. Voor vakspecifieke ondersteuning moeten verschillende docenten, uit verschillende secties, worden aangewezen.

De leeromgeving wordt mede bepaald door de mogelijkheden die de school/onderwijsinstelling en de (bedrijfs)omgeving creëren. Buitenschools leren is echter essentieel.

De leerbronnen worden aangeleverd door de verschillende partijen: de deelnemende vakken/secties, de partners uit het bedrijfsleven en/of de vervolgopleidingen (in het specifieke geval van het voortgezet onderwijs) waarmee kan worden samengewerkt.

De keuze en samenstelling van de leer groepen hangt af van de schoolorganisatie, het ambitieniveau van de

school/onderwijsinstelling, de capaciteit en het draagvlak onder ouders, docenten en partners uit het bedrijfsleven. Net als de leer groepen, wordt de on-

derwijstijd bepaald door de uiteindelijke keuze van de school/onderwijsinstelling en partners uit het bedrijfsleven. Toetsing is cruciaal en afhankelijk van de uiteindelijke keuzes die de school/onderwijsinstelling maakt.

Tenslotte zal de leerling moeten laten zien dat hij gewerkt heeft aan zijn ondernemende houding. Dat moet hij laten zien op basis van een zogenaamd portfolio waarin de componenten ondernemendheid en ondernemerschap herkenbaar zijn. De leerling moet zicht hebben op zijn eigen ondernemende houding en (belangrijker) zijn ontwikkeling. Dit zal een combinatie zijn van cognitieve componenten en metacognitieve componenten. Ondernemendheid laat zich met behulp van de volgende zes competenties beschrijven (bron: Kenniscentrum Handel):

1. Behoeften en verwachtingen van de 'markt' kennen.

Een ondernemend persoon achterhaalt actief de behoeften en verwachtingen van mensen (leerlingen of klanten). Hij probeert daar zoveel mogelijk bij aan te sluiten. Daarnaast stelt hij zich vriendelijk op richting anderen. Ook houdt hij de tevredenheid van mensen goed in de gaten en onderneemt zo nodig actie.

2. Creëren en innoveren.

Een ondernemend persoon komt uit zichzelf met creatieve ideeën, benaderingen en inzichten. Hij is vindingrijk en bedenkt initiatieven om zaken te veranderen. Ook laat hij een duidelijke (toekomst)visie zien en ontwikkelt plannen.

3. Gedrevenheid en ambitie tonen

Een ondernemend persoon is gedreven en wil er helemaal voor gaan. Hij toont inzet en wil graag iets bereiken. Daarnaast wil hij graag zelfstandig zijn en werken.

4. Beslissen en initiëren

Een ondernemend persoon neemt op tijd de nodige (lastige) beslissingen. Hij maakt een bewuste keuze om zo nodig risico's aan te gaan, wetend wat de mogelijke consequenties zijn. Een ondernemend persoon toont vertrouwen in zijn eigen beslissingen en keuzes en neemt daar ook verantwoording voor. Daarnaast neemt hij zelf het initiatief in de nodige acties en activiteiten.

5. Plannen en organiseren

Een ondernemend persoon formuleert duidelijke, concrete en uitdagende doelen en prioriteiten. Hij plant en organiseert het werk doelmatig en doeltreffend. Ook regelt hij adequaat de benodigde mensen en middelen om werk uit te voeren. Daarnaast bewaakt hij het halen van de gestelde doelen en deadlines.

6. Omgaan met verandering en aanpassen

Een ondernemend persoon past het eigen gedrag snel en op positieve wijze aan veranderde omstandigheden aan. Hij staat open voor nieuwe ideeën en plannen en kan onzekere en onduidelijke situaties goed aan.

DE TOEKOMST

Op weg naar een certificaat 'business school' zijn er tal van problemen. De spanning tussen het zien van kansen (voor school, docenten en leerling) en deze kansen daadwerkelijk benutten is voelbaar. De beschikbare tijd (zowel les-tijd als ontwikkeltijd), financiële middelen, de organisatie, allemaal mogelijke struikelpunten. Maar ook zal moeten worden voorkomen dat een gevoel van discontinuïteit² ontstaat (zie Miedema & Stam, 2008) en docenten voortijdig afhaken en/of de mogelijkheden niet volledig benutten. Gelukkig staan we niet geheel met lege handen en zijn er tal van goede initiatieven. Zo kunnen er best practises verzameld worden uit de regeling Onderwijs Netwerk Ondernemen (ONO)¹. Een dertigtal netwerken van scholen en bedrijven die gezamenlijk werken aan ondernemend onderwijs. Deze succeservaringen zullen in een later stadium (vanaf april 2011) in een landelijk scholingsprogramma 'ondernemend onderwijs', onder regie van SLO, zal worden ontwikkeld en uitgevoerd. Tevens kan het huidige SLO project 'ondernemerschap' worden uitgebreid met nieuwe scholen, die conform het ontwikkeltraject van de cultuurprofiel scholen, het certificaat 'business school' verder uitwerken. Daarbij is een traject gestart met de Universiteit van Cambridge (internationale examens) om te komen tot landelijke schoolexamens 'ondernemerschap'. Een manier van toetsen die vooral een beroep doet op het kunnen oplossen van (bedrijfs)economische problemen met behulp van aangeleerde kennis uit de

examenprogramma's m&o en economie.

Op dit moment staan we aan een spannend begin van een interessant traject om scholen de kans te geven zich te profileren als ondernemende school, docenten blijven alert op maatschappelijke ontwikkelingen en kunnen zich verder (en met elkaar) professionaliseren waardoor het werk uitdaging en afwisseling blijft bieden. Leerlingen worden tenslotte in staat gesteld hun ondernemende talenten te ontwikkelen, stromen sneller door en bovenal stromen minder snel uit het onderwijs. Vanaf januari 2010 willen we de het huidige SLO project 'ondernemerschap' combineren met de verschillende andere trajecten (certificaat 'business school', scholing 2011, schoolexamens) en in kleine regionale bijeenkomsten verder uitwerken. Wanneer u meer informatie wens en/of wanneer uw school interesse heeft om deel te nemen dan kunt u contact opnemen met SLO, Liesbeth Bakker, l.bakker@slo.nl of EricWelp, e.welp@slo.nl.

EricWelp is medewerker van de Stichting Leerplan Ontwikkeling.

¹ Zie: Akker, J. van den (2003). *Curriculum Perspectives: an Introduction*. In: J. van den Akker, W. Kuiper & U. Hameyer (Eds.). *Curriculum Landscapes and Trends* (pp. 1-10). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers

² *het gevoel dat ontstaat wanneer de eigen kennis, vaardigheden en competenties ontoereikend zijn om invulling te geven aan (onderwijs)veranderingen.* Zie http://www.vangorcum.nl/NL_toon-Boek.asp?PublID=4440