

Ondernemingswijs beroepsonderwijs

Sectorraamwerk voor vmbo, praktijkonderwijs en mbo

Door:
Jaap Westbroek
Met bijdragen van
Jessie Voermans
en Addy de Zeeuw

Inhoudsopgave

Ondernemingswijs beroepswijs¹

1. Ondernemerschap en Onderwijs: Inleiding	4
1.1 Inleiding	4
2. Wat is ondernemerschap en hoe leren we het nu op school?	5
2.1 Ondernemerszin en ondernemerschap	5
2.2 Het belang van ondernemerschap en onderwijs	5
2.3 Aanleren van een ondernemende attitude en de school	6
2.4 De vele vragen van de samenleving aan de school	6
3. Hoe een omslag te maken naar de ondernemende school voor vmbo, praktijkonderwijs en mbo in 2011?	7
3.1 Een andere organisatie van leerinhouden	7
3.2 Van ondernemerschap als educatie naar het zijn van ondernemer	7
4. De zes kenmerken van een ondernemende school voor vmbo, praktijkonderwijs en mbo in 2011	9
4.1. Zes kenmerken van een ondernemende school	9
4.1.1 <i>Het gewenste eindprofiel van de leerling</i>	9
4.1.2 <i>Hoogtepunten in het onderwijs</i>	9
4.1.3 <i>Schoolcultuur</i>	10
4.1.4 <i>Speciale kwaliteiten van de docent</i>	10
4.1.5 <i>Samenwerking met buitenschoolse partners</i>	11
4.1.6 <i>De inrichting van het schoolgebouw</i>	12

1. Ondernemerschap en onderwijs: Inleiding

1.1 Inleiding

Dit sectorraamwerk voor vmbo, praktijkonderwijs en mbo is geschreven om nieuwe initiatieven op het gebied van ondernemerschap en onderwijs uit te lokken en te verankeren in de schoolcultuur. Het sectorraamwerk geeft tevens de kaders aan voor subsidieaanvragen in het kader van de Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007. Naast de criteria die vermeld staan in de subsidieregeling biedt het sectorraamwerk inhoudelijke handvatten waarmee u uw voorstellen vorm kan geven. De adviescommissie van de subsidieregeling zal dit raamwerk mede hanteren voor de beoordeling van de verschillende voorstellen. Voor spoor 1 is voor een periode van 4 jaar, van 2007 tot en met 2010, in totaal € 8 miljoen beschikbaar. De subsidieplafonds worden verdeeld aan de hand van een tendersysteem. In 2007 is er voor zowel ondernemerschapsonderwijsprojecten van onderwijsinstellingen van de sector primair onderwijs als van de sector voortgezet onderwijs elk € 2 miljoen beschikbaar. Daarnaast wordt in 2007 € 1 miljoen beschikbaar gesteld voor ondernemerschapsonderwijsprojecten voor de sector beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. Mede op basis van de ervaringen van de eerste toekenningronde in 2007 - zowel ten aanzien van de kwantiteit als de kwaliteit van de ondernemerschapsonderwijsprojecten - zal in 2008 bekend worden gemaakt hoeveel middelen, en voor welke onderwijssectoren, verder beschikbaar worden gesteld. Voor het hoger onderwijs is in 2007 alleen voor spoor 2 - de Centers of Entrepreneurship - € 12 miljoen beschikbaar. Dat betekent dat voor de instellingen in het hoger onderwijs in 2007 geen extra middelen beschikbaar zijn gesteld in het kader van spoor 1 en dat in 2008 bekend wordt of er voor het hoger onderwijs wel middelen beschikbaar worden gesteld.

Benadrukt wordt dat met het sectorraamwerk en de genoemde voorbeelden géén blauwdruk wordt gedictieerd. Wat in het sectorraamwerk wordt beschreven als 'de ondernemende school' of 'droombeeld' voor een onderwijsinstelling, is slechts een globale schets van wat mogelijk een ondernemende onderwijsinstelling kan zijn.

Voor het beschrijven van de sectorraamwerken heeft het Partnership Leren Ondernemen drie teams in het leven geroepen.

Team primair onderwijs en havo/vwo:

Marianne Schuurmans (voorzitter), educatief ontwerper bij ontwerp bureau De Educatieve Stad; Monique Turkenburg, onderzoeker (Educatie en minderheden) bij het Sociaal Cultureel Planbureau; Maarten Overtoom, architect bij BBHD, ontwierp o.a. enkele schoolgebouwen waaronder De Sokkerwei in Castricum; Roland Lageveen, ondernemer en CEO van IQCorporation bv en lid deskundigen panel bewindslieden EZ/OCW; Piet Conijn, educatief ontwerper bij Ontwerpbureau De Educatieve Stad, auteur van o.a. Ondernemend leren, op weg naar talentontwikkeling en meesterschap. 2006.

Team vmbo, praktijkonderwijs en MBO:

Jaap Westbroek, directeur DISQ, met bijdragen van Jessie Voermans, Lava Legato Development en Addy de Zeeuw, directeur Cvl.

Team hoger onderwijs:

Fred Dom, managing director RSP Technology; Saskia Harkema, Lector Ondernemen en Innoveren; Harmen Jousma, Science Based Business – Universiteit Leiden.

Dit raamwerk is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 wordt de regeling en de context van het sectorraamwerk kort toegelicht. In hoofdstuk 2 en 3 wordt een analyse gemaakt van ondernemerschap in het onderwijs in zijn algemeenheid en van ondernemerschap in het vmbo, praktijkonderwijs en mbo. Het geeft in de eerste plaats achtergrondinformatie. Hoofdstuk 4 tenslotte schetst een beeld van een ondernemende school in 2011: de ideaaltypische school in het vmbo, praktijkonderwijs en mbo.



2. Wat is ondernemerschap en hoe leren we het nu op school?

2.1 Ondernemerszin en ondernemerschap

Volgens Van Dale betekent ondernemerschap ondernemer zijn. Dat kan op twee manieren worden geïnterpreteerd: Ondernemerschap als beroep. Iemand voldoet aan een aantal juridische randvoorwaarden op basis waarvan sprake is van ondernemer zijn of ondernemerschap. Het kan ook betekenen dat het ondernemen een houding is. De laatste betekenis wordt bedoeld in de definitie van de Europese Commissie en het partnership Leren Ondernemen. Het gaat dan veel eerder om een houding en een cultuur.

In dit sectorraamwerk en in de subsidieregeling wordt aangesloten bij de door de Europese Commissie gehanteerde definitie van ondernemerschap: 'Onder ondernemerschap wordt iemands vermogen verstaan om ideeën in daden om te zetten. Het omvat creativiteit, innovatie en het nemen van risico's, alsook het vermogen om te plannen en projecten te beheren om doelstellingen te verwezenlijken. Een ondernemende houding helpt iedereen in het dagelijks leven thuis en in de maatschappij, het helpt werknemers zich bewust te worden van hun arbeidsomgeving en kansen te grijpen, en is de basis voor meer specifieke vaardigheden en kennis die ondernemers nodig hebben voor sociale of economische bedrijvigheid.'² Volgens deze definitie is ondernemerschap veel meer een bepaalde werkhouding of competentie, die net zo relevant is voor de werknemer als voor de ondernemer. We stellen voor om te spreken van ondernemendheid als het gaat om de 'werkhouding' en van ondernemerschap als het gaat om 'je eigen bedrijf starten'. Ondernemerschap komt voort uit ondernemendheid. Voor ondernemerschap zijn naast ondernemendheid ook bepaalde vaardigheden nodig specifiek voor ondernemers, zoals financiën, opstellen businessplan, etc. Ondernemendheid, de werkhouding, is van toepassing voor iedere opleiding en dus onderwijsinstelling, terwijl dat bij ondernemerschap minder het geval zal zijn.

2.2 Het belang van ondernemerschap en onderwijs

In de ontwikkeling naar een meer kennisgedreven economie zijn het vooral de startende en jonge bedrijven die een positieve invloed hebben op de economische groei. Indien Nederland daadwerkelijk een kennissamenleving en –economie wil zijn, moeten mensen een ondernemende houding hebben en beschikken over ondernemerschapkenmerken en -vaardigheden.³

In feite geeft de Lissabon-agenda aan dat in de verzorgingsstaat de balans is zoekgeraakt tussen de verschillende aspecten die bij ondernemende burgers, ondernemende organisaties en een ondernemende samenleving aan de orde zijn. Van de burgers en van organisaties wordt verwacht dat zij zich minder afhankelijk maken en zich ook minder afhankelijk en afwachtend opstellen, dat zij actief deelnemen aan de samenleving en dat ook als wenselijk ervaren. Het gaat dan om begrippen als pro-actief gedrag, een ondernemende houding en participatie. Voor het genereren van een dergelijke houding bij de burger is natuurlijk veel maatschappelijke activiteit noodzakelijk. Het is een verandering van cultuur en dat kan alleen stapsgewijs verlopen.

Voor de samenleving heeft het onderwijs een belangrijke rol bij deze verandering van cultuur. Een proactieve, creatieve, participerende houding dient vanaf de prilste jeugd te worden aangeleerd. Niet zozeer door enkel een jonge leerling het vak van zelfstandig ondernemerschap aan te leren, als wel door het aanleren van een ondernemende basishouding die geacht wordt een basishouding van iedere burger te zijn. Het onderwijs kan doordeesemd zijn van het aanleren van deze houding.

Het partnership Leren Ondernemen formuleert het belang van het ondernemerschap als volgt: 'Ondernemerschap is de zuurstof van Nederland! Een ondernemende houding leidt tot het verleggen van grenzen en het creëren van kansen, en dat hebben we nodig in Nederland. In het onderwijs moet ondernemerschap worden gestimuleerd door iedere jongere in aanraking te laten komen met ondernemerschap. Met het partnership Leren Ondernemen willen de ministeries van Economische Zaken en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap bereiken dat ondernemerschap onder jongeren

² zie: Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007, Toelichting 1. Inleiding
³ zie: Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007, Toelichting 1. Inleiding

wordt gestimuleerd door ondernemerschap een permanente plaats te geven in de gehele onderwijskolom in Nederland. Een nauwere aansluiting tussen het onderwijs en het bedrijfsleven is hiervoor noodzakelijk. De ondernemer moet de klas in, de student en docent het bedrijfsleven in!⁴

2.3 Aanleren van een ondernemende attitude en de school

Van scholen mag verwacht worden dat zij aansluiten bij de natuurlijke ondernemende houding van leerlingen en dat zij in dialoog met de leerlingen deze bij hen verdiepen, versterken en leren gebruiken. Maar scholen hebben in hun organisatie en cultuur een traditie van twee eeuwen van 'overdracht' van essentiële zaken van een samenleving aan een nieuwe generatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om cognitie en boekenwijsheid. Dit stimuleert de ondernemende attitude van leerlingen niet optimaal, want het 'schoolse' leren genereert eerder afhankelijkheid van jongeren en stimuleert hen tot een gedrag van voortdurende aanpassing. Het traditionele onderwijs heeft dan ook juist in zijn diepere inrichting en organisatie eigenlijk geen gerichtheid op het stimuleren van een ondernemende houding bij jongeren. De context waarin onderwijs plaatsvindt, maakt het voor docenten lastig om met leerlingen in dialoog te gaan, hen de ruimte te geven en bij hen een ondernemende attitude te ontwikkelen.

Van de docenten mag verwacht worden dat zij eveneens ondernemend gedrag vertonen. Maar in de traditionele schoolorganisatie worden zij hiertoe weinig gestimuleerd. De traditionele school is gericht op het 'schoolse leren' van de leerling en het 'schoolse onderwijzen' van de docent.

De school als geheel dient dus een ondernemende attitude te ontwikkelen. Het is een zaak die valt onder de verantwoordelijkheid van directie en bestuur. Een ondernemende school vertoont op alle niveaus eigenschappen van ondernemerschap. Zij is dus veel meer dan een school die een goede relatie heeft met ondernemingen in de buurt of die ondernemers voor de klas zet. Indien van het onderwijs wordt verwacht dat zij een bijdrage levert aan de ondernemende karaktereigenschappen van de jeugd, dan dienen daartoe ook de organisatie en de cultuur van de school zich te wijzigen. Een ondernemende school is dus een

innovatieve school. Van een dergelijke school mag verwacht worden dat de participanten op ieder niveau van de organisatie de karaktereigenschappen vertonen die horen bij ondernemerschap. De transformatie van een traditionele school in een dergelijke innovatieve en ondernemende school duurt jaren en er is veel daadwerkelijk ondernemerschap voor nodig.

2.4 De vele vragen van de samenleving aan de school

Mede vanwege het feit dat de school met het verdwijnen van allerlei 'middenorganisaties' uit de samenleving in de 2e helft van de vorige eeuw (zie ook hoofdstuk 2.2) een belangrijk aanspreekpunt is geworden voor het bereiken van de burger, worden door de overheid voortdurend additionele eisen aan het onderwijs gesteld. In de loop der jaren zien we veel en sterk uiteenlopende onderwerpen de revue passeren zoals (Europese) burgerschapsvorming, natuur- en milieu educatie, duurzaamheid, meer aandacht voor een keuze richting techniek, extra aandacht voor het beheersen van de Nederlandse taal of veiligheid. Ondernemerschap komt daar nu bij. De overladenheid van het onderwijs met allerlei belangrijke onderwerpen houdt verband met de vakkenstructuur waarin het onderwijs is vormgegeven. De vakinhoud van de verschillende vakken is zo overladen dat er geen plaats meer is voor nieuwe zaken als (Europese) burgerschapsvorming of ondernemerschap. Inbedden van de vragen van de samenleving door het invoeren van een nieuw vak of onderbrengen van de vraag in een bestaand vak, geeft weliswaar duurzame aandacht voor het onderwerp, maar de overladenheid van het programma neemt toe en de flexibiliteit van de school neemt af. Uiteindelijk worden de lesinhouden gereduceerd tot het aanleren van cognitieve weetjes en neemt het 'schoolse leren' toe.

De enige andere mogelijkheid die het onderwijs traditioneel kent om additioneel zaken aan de school toe te voegen, bestaat in de organisatie van buitenles (extracurriculaire) activiteiten. Ze worden gehonoreerd met extra tijd voor de betreffende docent(en). Er kleeft een bezwaar aan: de organisatievorm is weliswaar flexibel, maar betrekkelijk weinig duurzaam. Het zijn voor leerlingen vrijwillige programma's, voor docenten betreft het vaak een hobby die tijdelijk met leerlingen wordt gedeeld.

4 zie: www.lerenondernemen.nl

3. Hoe een omslag te maken naar de ondernemende school voor vmbo, praktijkonderwijs en mbo in 2011?

3.1 Een andere organisatie van leerinhouden

In hoofdstuk 2 werd gesproken over de vele maatschappelijke vragen die de school op zich af ziet komen. Het is voor een school alleen mogelijk om aan deze extra vragen tegemoet te komen door de samenhang tussen onderwerpen te verhelderen en de vragen van de maatschappij te verbinden met de missie van de school. De schoolontwikkeling wordt dan georganiseerd als een antwoord op deze geïntegreerde vragen. Er is verband tussen de verbetering van de talenten van de leerlingen en zaken als natuur- en milieu educatie, (Europese) burgerschapsvorming, meer aandacht voor een technisch beroep en ondernemerschap.

Een integrale organisatie in sectorale of intersectorale clusters maakt het mogelijk het onderwijs meer op hoofdlijnen in te richten, de vakkenstructuur los te laten en vakinhouden en samenlevingsthema's te combineren. Een sector of een intersectoraal programma heeft een zekere inhoud, maar heeft eveneens een zekere bedoeling: het ontwikkelen van de talenten van de leerlingen. En daar zitten dan ook alle houdingen, vaardigheden en kennis bij die een leerling nodig heeft om zijn toekomst vorm te geven. Door de inrichting van een dergelijk programma worden de leerinhouden zodanig gereorganiseerd dat concrete contexten geschapen worden waarin de bedoelingen van het onderwijs verwezenlijkt kunnen worden. Er is bijv. sprake van een sector of een intersectoraal werkstuk. In de organisatie van deze werkstukken kan antwoord gegeven worden op de verschillende vragen van de samenleving.

Door clustering ontstaat een andere inhoudelijke organisatie van het onderwijs: de clustering is een clustering van contexten waarbinnen de verschillende doelstellingen als educaties aan de orde zijn. In het mbo is hier al een begin mee gemaakt door de invoering van het competentiegerichte onderwijs. Daarmee vindt een omslag plaats van het traditionele onderwijs naar meer innovatief en ondernemend onderwijs.

3.2 Van ondernemerschap als educatie naar het zijn van ondernemer

Met een dergelijke benadering wordt ondernemerschap een aspect van de gehele opleiding. Het wordt een educatie en het heeft ook samenhang met burgerschapszin, interesse voor de wereld, of voor techniek. Het heeft verband met het ontwikkelen van eruditie, het geeft de mogelijkheid voor pedagogische binding met inspirerende docenten en uiteindelijk geeft het uitzicht op een sterkere samenleving. In het funderend onderwijs zal deze algemene benadering van ondernemendheid accent krijgen. In de beroepsopleiding en in het beroepskeuzeprocess komt daarnaast meer gerichtheid op en interesse voor een loopbaan als ondernemer en het zijn van ondernemer. Verder ontstaat er een doorlopende leerlijn van ondernemendheid naar ondernemerschap, leidend tot het beroep van ondernemer.

Concreet komt het op het volgende neer: in het vmbo en praktijkonderwijs is de aandacht allereerst gericht op ondernemendheid als een algemene levenshouding. Door bij de loopbaanoriëntatie in het mbo vanaf het 2e leerjaar alle leerlingen concreet met het ondernemen te confronteren (bijv. door het oprichten van een mini-onderneming⁵) kan het bewustwordingsproces van ondernemerschap als beroepsmogelijkheid zich ontwikkelen. In alle opleidingsrichtingen en zeker ook in de technische opleidingsrichtingen wordt het bewustzijn gekweekt dat een loopbaan als ondernemer onderdeel uitmaakt van het beroepsperspectief. Tot het eind van het 2e leerjaar van het mbo is het aanleren van ondernemendheid en het noemen van de mogelijkheid van ondernemerschap belangrijker dan het werkelijk aanleren van de competenties die nodig zijn voor het starten van een onderneming. Vanaf het 3e leerjaar van het mbo wordt de concrete opleiding in de richting van ondernemerschap een item dat extra aandacht behoeft.



Daarbij moet gezegd worden dat de competenties voor ondernemerschap niet afhankelijk zijn van het opleidingsniveau. Ook leerlingen van niveau 1 en 2 van het mbo zijn in staat een zelfstandig bestaan als ondernemer op te bouwen indien zij zich bewust worden dat daar een mogelijkheid voor is. Daarbij kan gedacht worden aan een zzp'er in de bouw en de techniek, aan een thuiskapster of aan een hovenier. Wel blijken ondernemingen van mensen met een hoger opleidingsniveau in het algemeen sneller te groeien.

Kortom, ondernemer worden is niet 'top of the mind' bij veel leerlingen van de doelgroep. Het denken daarover dient bij hen gemobiliseerd te worden. Bewustwording vraagt echt veel aandacht. Een goede organisatie van het onderwijs kan dat realiseren.

4. De zes kenmerken van een ondernemende school voor vmbo, praktijkonderwijs en mbo in 2011

4.1. Zes kenmerken van een ondernemende school

In hoofdstuk 3 wordt beschreven hoe een school een omslag kan maken naar een meer innovatieve en ondernemende school. Dit verder uitwerkend, wordt gekomen tot zes kenmerken die een ondernemende school zou moeten hebben. Deze zes kenmerken zijn afgeleid uit het sectorraamwerk van het primaire onderwijs en het havo en vwo. Deze kenmerken zijn ook van toepassing op het vmbo, praktijkonderwijs en het mbo.

Een ondernemende school is gericht op:

1. het gewenste eindprofiel van de leerling
2. de onderwijshoogtepunten
3. de schoolcultuur
4. de kwaliteit van de docenten
5. de partners van de school
6. de inrichting van het schoolgebouw

Vrijwel alle scholen voor vmbo, praktijkonderwijs en mbo zijn zich van deze vragen bewust. Zij hebben er een visie op en zij maken er beleid over. Scholen voor vmbo, praktijkonderwijs en mbo zijn heel ver in hun ontwikkeling. De maatschappelijke eis om een belangrijke bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de talenten van de doelgroep dwingt de scholen tot veel nadenken, overleg en beleid. Alle scholen zijn betrokken bij een vorm van samenwerking waarin kennisuitwisseling plaatsvindt. Daarbij kan bijv. gedacht worden aan regionale arrangementen, samenwerkingsverbanden zorg, doorlopende leerlijn of samenwerking onderwijs – bedrijfsleven. Al deze samenwerkingsverbanden zorgen voor een bepaalde dynamiek in vmbo, praktijkonderwijs en mbo die bijv. in primair onderwijs en havo/vwo minder aan de orde is. Alleen vmbo-tl is in veel gevallen nog minder betrokken in deze ontwikkelingen.

Hieronder wordt op de 6 kenmerken apart ingegaan.

4.1.1 Het gewenste eindprofiel van de leerling

De school heeft een visie op ondernemerschap en de ondernemendheid van leerlingen. In de schoolpraktijk wordt aan het gewenste eindprofiel herkenbaar gewerkt. Dat is allereerst mogelijk in de dagelijkse lespraktijk. Een belangrijk onderwerp in het onderwijs is het bevorderen van de zelfstandigheid van de leerling. Het is een leerproces waarin de leerling op basis van zijn mogelijkheden (die zich in zijn groei ontwikkelen) door de docent wordt uitgedaagd om een stap

vooruit te zetten. In dit leerproces kan expliciet aandacht worden gegeven aan het ontwikkelen van de karaktertrekken van ondernemende houding. Daarnaast zal er aandacht zijn voor het bewustwordingsproces dat ondernemerschap een mogelijke beroepskeuze kan zijn.

Het onderwerp kan zeker ook in speciale projecten worden georganiseerd. De wijze waarop het daar gebeurt, kan een voorbeeld zijn voor de aanpak in de dagelijkse lespraktijk. Een goed voorbeeld is het inrichten van mini-ondernemingen en het verlenen van een ondernemerscertificaat. Andere voorbeelden zijn de organisatie van algemene projecten van sociaal- culturele waarde, sportactiviteiten, enz. In deze algemene projecten kan ook aandacht voor ondernemerschap gestimuleerd worden door naast de sociaal- culturele waarde van het project ook het bedrijfseconomische, entrepreneurial aspect een plaats te geven. Een culturele activiteit kan bijv. pas gerealiseerd worden als er voldoende middelen voor zijn; ook dat aspect en de eisen die het stelt aan de organisatie van de activiteit is dan onderdeel van het project.

Het betekent dat een ondernemende school (binnen de mogelijkheden die de leerling heeft) ondernemende leerlingen aflevert. Dat is aan de orde voor alle doelgroepen en voor alle opleidingen.

4.1.2 Hoogtepunten in het onderwijs

Iedere school organiseert op regelmatige tijden hoogtepunten. Het kan gaan over de uitreiking van de diploma's, de sportwedstrijden, de culturele activiteit. Aan deze bijeenkomsten kan een extra hoogtepunt worden toegevoegd dat direct betrekking heeft op de ondernemende kwaliteiten van de leerling. Een voorbeeld is de uitreiking van een certificaat van ondernemerschap. Maar ook in de wijze waarop het hoogtepunt georganiseerd wordt, kan ondernemerschap aan de orde komen. Hoogtepunten lenen zich ervoor om zoals een mini-onderneming georganiseerd te worden. Hoogtepunten geven profiel aan de school. Zij kunnen zeer goed in samenwerking met de omgeving georganiseerd worden. Leerlingen voeren bijv. een dansact op buiten de school als onderdeel van de culturele activiteiten in de wijk. De school heeft allerlei relaties met partners. Afsluiting van bepaalde activiteiten zijn te vieren samen met de omgeving en in de omgeving.

4.1.3 Schoolcultuur

Bij het opbouwen van de ideale ondernemende school zijn in de interne organisatie van de school twee zaken aan de orde: de aanwezigheid van ondernemerschap en de ondernemende houding in het primaire proces (zijn er ondernemende docenten) en de aanwezigheid van ondernemerschap in het secundaire of het tertiaire proces (is er een ondernemende directie en een ondernemend bestuur). Ondernemende docenten zijn onontbeerlijk, maar duurzaamheid wordt alleen gegeneerd door een ondernemende directie en een ondernemend bestuur.

De schoolorganisatie wordt kleinschaliger en ondernemender als zij beschreven wordt als een Matrushka met verschillende organisatieniveaus i.p.v. als een totaalbouwwerk. De Russische poppetjes van de Matrushka passen in elkaar op basis van hun vorm maar de beschrijving is verschillend. Ondernemendheid is een vormaspect: van ieder organisatieniveau van de school wordt ondernemendheid verwacht. De wijze waarop een en ander wordt uitgewerkt is voor ieder niveau in de school verschillend. De verschillende poppetjes zijn verschillend beschilderd. Een directeur heeft een ondernemende rol in een andere context dan een docent of een leerling. Onafhankelijk van het niveau is de hele ondernemende school bezig een ondernemende relatie met de omgeving op te bouwen: de leerling, de docent en de directeur, alleen ieder op zijn niveau. Ieder niveau is verantwoordelijk voor de beschildering van zijn eigen Matrushka. Het entrepreneurship binnen de school neemt toe.

Een ondernemende school heeft dus niet alleen een ondernemende directie of een ondernemende docent. Een ondernemende school heeft een ondernemende organisatie en een ondernemende cultuur waarin en waardoor docenten, directie en leerlingen gestimuleerd worden tot ondernemerschap. De nadruk komt te liggen op het ondernemende karakter van docenten en directies. Zij worden gestimuleerd in hun bereidheid om anderen te ondersteunen in hun ondernemingslust, hen de ruimte te geven en om daarbij compromissen te sluiten. Hun zelfstandigheid en ontwikkelingsmogelijkheden nemen toe. Een ondernemende school organiseert daarmee ook een antwoord op de vragen die door de samenleving gesteld worden over het aantasten van de beroepseer van docenten.

4.1.4 Speciale kwaliteiten van de docent

Docenten bepalen de kwaliteit van het onderwijsproces. Zij zijn dus bepalend voor de ontwikkeling van de ondernemende karakterkenmerken van de leerlingen. Het betekent dat zij naast een goede (vak)docent een goede pedagoog zijn. Zij moeten zich verbinden met de leerlingen zodat zij de leerling kunnen uitdagen zich te ontwikkelen. Zij moeten zicht hebben op de ontwikkeling van de leerlingen die hen zijn toevertrouwd. Zij moeten in samenwerking met collega's bijdragen aan deze ontwikkeling en de leerlingen medeverantwoordelijk maken voor deze ontwikkeling.

Ondernemende docenten:

- hebben de karaktereigenschappen van ondernemendheid
- zijn goede pedagogen
- ontwikkelen voortdurend hun (vak)kennis ter ondersteuning
- kunnen hun onderwijs zelf inrichten en schenken daarbij aandacht aan het ontwikkelen van ondernemerschap en ondernemendheid bij leerlingen
- kunnen hun onderwijs met de hoogtepunten zelf ontwerpen en schenken daarbij aandacht aan het ontwikkelen van ondernemerschap en ondernemendheid van leerlingen
- hebben zicht op de eigen uitdagingen en die van de leerlingen
- werken samen met en leren van en aan partners binnen en buiten de school



Alle docenten in een school hebben deze karaktereigenschappen en competenties. De competenties zijn echter teamcompetenties waarbij de ene docent bepaalde competenties in sterkere mate kan hebben dan de ander.

4.1.5 Samenwerking met buitenschoolse partners

De ondernemende school is onderdeel van een omgeving die continu in ontwikkeling is. Interactie tussen de school en haar omgeving loopt via samenwerking tussen de school en de buitenschoolse partners, zoals gemeenten, bedrijfsleven, zorgverleners en politie. Veel van ondernemerschap van scholen houdt verband met het verbinden van de school met de omgeving. In dit sectorraamwerk wordt de term *nabijheid* gebruikt om aan te geven in welke richting die verbinding door een ondernemende school wordt ontwikkeld.

In het rapport 'Beroepswijs beroepsonderwijs' (2004) concludeert het Innovatieplatform dat de *arbeidsnabijheid* van het beroepsonderwijs hersteld dient te worden. Aan arbeidsnabijheid wordt inkleuring gegeven doordat een relatie gelegd wordt met de ontwikkeling van nieuwe technologieën en door het belang van regionale samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven te onderstrepen. Arbeidsnabijheid heeft mede als bedoeling dat een jongere in staat wordt gesteld vanuit een concrete situatie zijn keuze voor een loopbaan vorm te geven. Hij leert op een ondernemende wijze greep te krijgen op zijn eigen toekomst. Dat betekent dat arbeidsnabijheid in verschillende contexten georganiseerd moet worden.

Een ondernemende school heeft aandacht voor de technologische ontwikkelingen in de samenleving. Dat wordt ook wel *R&D-nabijheid* genoemd. Voortdurend worden nieuwe technieken ontwikkeld en toegepast. Het kan ook gaan om sociale ontwikkelingen in het verlengde hiervan, bijv. omtrent mobiliteitsvraagstukken. De ondernemende school zorgt voor de toerusting van haar leerlingen bij het ingaan op toekomstgerichte vragen opdat zij een rol kunnen spelen in een veranderende wereld. Het gaat over zaken die vooral door de technische wetenschappen en door de R&D (research and development) afdelingen van grote bedrijven ontwikkeld worden. De wereld van de techniek verandert voortdurend. De markt verandert als gevolg



daarvan. De arbeidsmarkt daar weer na. Het betekent dat ook in het MKB voortdurend nieuwe zaken aan de orde zijn en dat personeel voortdurend bijgeschoold dient te worden. Het onderwijs richt zich op de vragen van de arbeidsmarkt en wil daar een antwoord op geven. Nieuwe vragen van de arbeidsmarkt leiden tot de ontwikkeling van nieuwe competenties die in een onderwijsprogramma worden gerealiseerd. Maar daarmee loopt het onderwijs achter op de vragen van de arbeidsmarkt. Een nieuwe markt ontwikkelt zich in het nu en het betekent dat er in het nu personeel met bepaalde competenties nodig is.

De ontwikkeling van de nieuwe techniek in R&D gaat vaak jaren aan het openbreken van de markt vooraf. Op dat moment is al vast te stellen welke nieuwe competenties voor de nieuwe techniek aangeleerd dienen te worden. Door R&D nabijheid te organiseren kan het onderwijs in een veel vroeger stadium voor deze competenties opleidingen verzorgen en daarmee een veel beter antwoord geven op de vragen van de arbeidsmarkt.

Een ondernemende school heeft ook een rol in de gemeenschap waar zij deel van uitmaakt: *gemeenschapsnabijheid*. Een ondernemende school heeft aandacht voor de ondernemende gemeenschap waarin zij is gepositioneerd en waarin haar leerlingen (dienen te gaan) participeren. Zij heeft een visie op de wijze waarop de ondernemers in de omgeving in de school participeren en waarop zij een rol in de school vervullen op het onderwerp ondernemerschap. De ondernemende school ondersteunt de omgeving in het ontwikkelen van ondernemingslust. Zij creëert voor de omgeving vrijplaatsen voor ondernemerschap, beschermt deze vrijplaatsen en viert successen.



Zeker bij de beroepsoriëntatie is een goede samenwerking tussen school en thuis van belang. Aan de ene kant leven er bepaalde toekomstverwachtingen bij leerlingen en ouders waarvan de school onvoldoende weet heeft. Bij het ontwikkelen van bewustwording (awareness) voor een beroepskeuze als ondernemer, zal een ondernemende school een belangrijke rol spelen.

Thuis kan echter een cultuur aanwezig zijn waarin het verwerven van een goede plaats in de samenleving geen enkel belang heeft. In dat geval is thuisnabijheid voor de school van belang om de opvoedingsproblematiek van de jongere door te trekken naar de ouders, de school heeft deze rol samen met allerlei andere instanties die gericht zijn op de thuissituatie. De school werkt bijv. nauw samen met een Centrum voor Jeugd en Gezin. Tussen deze twee uiterste thuissituaties zijn allerlei tussensituaties denkbaar. In al deze gevallen is de *thuisnabijheid* van de school een belangrijk aspect van een ondernemende school.

4.1.6 De inrichting van het schoolgebouw

In de inrichting van het schoolgebouw wordt de relatie van de school met de omgeving ruimtelijk geconcretiseerd. Veel scholen zijn ruimtelijk vormgegeven als gesloten gebouwen, zoals kantoren. De school heeft alleen een back-office. Maar een school die met de omgeving communiceert en ondernemendheid toont naar de omgeving heeft daarvoor een front-office nodig. De front-office is de interface tussen de back-office en buiten. Het is het visitekaartje van de school, de winkel, het theater of een andere metafoor. Het inrichten van dergelijke ruimten in de school is op alle mogelijke plaatsen aan de orde. Het versterkt de mogelijkheid om hoogtepunten te organiseren. Het creëert oefensituaties voor leerlingen als voorbereiding op het betreden van de ruimte buiten de school en het zich daar gedragen op basis van de in de school aangeleerde competenties. Het geeft de school de gelegenheid om deel te worden van de omgeving en daar een rol in te gaan spelen. Van daaruit zal ook de verandering van de ruimtelijke organisatie van de back-office plaatsvinden waarbij de uniforme klaslokalen worden omgezet in multiforme leergebieden gebaseerd op verschillende m² afhankelijk van het type leren dat plaatsvindt en waar docenten de ruimte hebben om hun onderwijs voor te bereiden.

Colofon

Dit sectorraamwerk is ontwikkeld in opdracht van het Partnership Leren Ondernemen, in het kader van de subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007.

Voorzitter van het ontwerpteam was
Jaap Westbroek, directeur DISQ

Bijdragen zijn geleverd door
Jessie Voermans, Lava Legato Development
Addy de Zeeuw, directeur CvI

en

betrokkenen uit het veld

mei 2007

