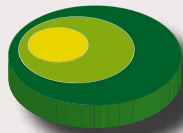


Schakelplaats: impuls voor praktijkleren

het bedrijf als **schakel** in
de groene kennisketen

Schakelplaats



Colofon

© 2009 Wageningen UR, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Uitgave Praktijkonderzoek Plant en Omgeving

Postbus 430, 8200 AK Lelystad

PPO publicatienummer: PPO 380

Projectleiders: Harry Hermans (CITAVERDE College) h.hermans@citaverde.nl en Herman Schoorlemmer (Wageningen UR, PPO) herman.schoorlemmer@wur.nl

Stuurgroep: Jan-Pieter Janssen (CITAVERDE College), Wout van den Bor (AOC Terra), Jan Gravemaker (Aequor), Koos Koolen (adviseur) en Ben Meijer (Wageningen UR, PPO)

Tekst rapport: Jorieke Potters, Michaëla van Leeuwen en Herman Schoorlemmer (Wageningen UR, PPO)

Fotografie: PPO, AOC Terra en Citaverde College

Vormgeving: Sjaak Meyberg (Wageningen UR, PPO)

Druk: Drukkerij Cabri Lelystad

Uitvoerders

40 ondernemers en 80 leerlingen en studenten.

CITAVERDE College, Wageningen UR, Aequor, Karpos en AOC Terra.



Financiers

Ministerie van LNV, Provincie Limburg, LLTB, SNN, LTO Noord, Rabobank Horst aan de Maas, Stichting Bevordering Agrarisch Onderwijs Limburg en CITAVERDE College.



Voorwoord

De Nederlandse boeren en tuinders behoren mondiaal tot de koplopers. Innovatiekracht en een goede kennisinfrastructuur zijn voorwaarden om ook in de toekomst voorop te blijven lopen.

Voor de (toekomstige) agrarische ondernemers en medewerkers is het van belang dat ze up to date zijn, dat ze relevante kennis kunnen ontsluiten en benutten en kunnen anticiperen op ontwikkelingen in de maatschappij, de markt en de sector. Het is de uitdaging voor het Groen onderwijs om samen met het bedrijfsleven en het onderzoek bovengenoemde ambities gestalte te geven in de opleiding van leerlingen.



Het project 'Het bedrijf als Schakelplaats in de Groene Kennisketen' heeft op een heel concrete wijze bijgedragen aan de visievorming over dit toekomstige onderwijs. In dit project hebben 40 ondernemende boeren en tuinders gewerkt aan een nieuwe rol voor praktijkleerbedrijven (Schakelplaatsen) in het competentiegerichte onderwijs. Hiervoor is een training gevolgd gericht op het versterken van ondernemers- en coachingscompetenties. Daarnaast zijn bedrijfsplannen uitgewerkt als vertrekpunt voor leervragen waar leerlingen mee aan de slag konden. Ook aan de onderwijskant heeft het tot veel ontwikkelingen geleid. Immers leersituaties in de praktijk moeten afgestemd worden met de leerdoelen, leerlingen worden gematched met leerbedrijven en de diverse werkzaamheden moeten beoordeeld worden. De begeleiding van dit proces vraagt een wezenlijk andere rol van het onderwijs.

In het project zijn mooie resultaten behaald en is veel geleerd.

Er is zicht gekregen op wat kan en wat soms nog niet kan. Deze lessen zijn in dit rapport gebundeld.

Hierbij is een woord van dank op zijn plaats voor alle in dit project deelnemende ondernemers, leerlingen, docenten, onderzoekers en bedrijfsadviseurs. Ze hebben bijgedragen aan een kwaliteitsimpuls van het Groen onderwijs in het algemeen en het praktijkleren in het bijzonder.

Noud Janssen

Voorzitter LLTB en Portefeuillehouder LTO Federatiebestuur voor Innovatie en Kennis



Samenvatting

In het project 'het bedrijf als Schakelplaats in de Groene kennisketen' is gewerkt aan een innovatieve opleidingsstructuur voor het Groen Onderwijs. Hierin spelen praktijkbedrijven een vooraanstaande rol in de competentieontwikkeling van leerlingen en leerlingen.

Zowel aan de kant van het bedrijfsleven als aan de kant van het onderwijs zijn activiteiten uitgevoerd. Zo volgden 40 agrarisch ondernemers een 10-daagse training in ondernemerschap en ontwikkelden ze vaardigheden om hun rol in het onderwijs vorm te geven. Een bedrijfsontwikkelingsplan werd uitgewerkt. Dit gaf een basis voor ontwikkelingsvragen die in het onderwijs konden worden uitgezet. Aan de onderwijskant zijn kennisteams gevormd met docenten van AOC's, bedrijfsadviseurs van Aequor en onderzoekers van Wageningen UR. Deze werkten leeropdrachten uit voor leerlingen op basis van de ondernemersvragen of op basis van de geboden leeromgeving op de bedrijven. Leerlingen konden hiermee aan de slag op de bedrijven met de ondernemer als coach. Docenten, bedrijfsadviseurs, onderzoekers en ondernemers hebben geoefend in de nieuwe rollen die passen bij deze nieuwe opleidingsvorm. Via monitoring en evaluatie zijn de ervaringen in kaart gebracht.

Boeiend Concept

Het leeuwendeel van de betrokkenen was enthousiast. Het concept van Schakelplaats biedt een goede basis om concreet invulling te geven aan het competentiegerichte onderwijs. Leerlingen waarderen dat zij opdrachten krijgen die meer diepgang hebben en vinden het stimulerend dat de ondernemer daadwerkelijk met de resultaten aan de slag wil. Leerlingen krijgen zo een inspirerende leeromgeving en een goede begeleiding en coaching. In de praktijk bleek het Schakelplaatsconcept meer geschikt te zijn voor de hogere niveaus en de ouderejaars dan voor de lagere niveaus en jongerejaars. De ouderejaars konden heel goed aan de slag met de ondernemersvragen. Voor de jongerejaars bleken de ondernemersvragen te hoog gegrepen. Zij moeten vooral basisvaardigheden ontwikkelen maar hebben wel baat bij de goede leeromgeving die wordt geboden door de Schakelplaatsbedrijven. Door het ondernemerstraject zijn de ondernemers gegroeid in de begeleiding van leerlingen en hun ondernemerschap.

Lessen voor opschaling

Aan nieuw te selecteren Schakelplaatsbedrijven zou in ieder geval training op het gebied van coaching, begeleiding en beoordelen aangeboden moeten worden. Inhoudelijke interactie over bedrijfsontwikkeling en strategievorming onderling en met onderzoekers versterkt in hoge mate de energie in het ondernemersnetwerk en biedt basis voor het benoemen van ondernemersvragen.

Het boven tafel krijgen van deze vragen vergt serieus aandacht. Voorkomen moet worden dat de vraagarticulatie langzaam vervalt tot het verzinnen van opdrachten vanuit het onderwijs. Juist aansluiting van de opdracht bij de ontwikkelambities van het bedrijf geeft een krachtige impuls aan de kwaliteit van de leeromgeving.

Aan de onderwijskant moet verder nagedacht worden over het zorgvuldig matchen van de de leervraag van de leerling met de ondernemersvraag. Voor de lagere niveaus gaat het om het matchen van leervragen met geboden leeromgevingen. Op beide niveaus is veel aandacht nodig voor de kwaliteit van de leeropdracht.

De kenniscomponent is in het project nog onvoldoende uit de verf gekomen. Het ontsluiten van Wageningse kennis en onderzoeksnetwerken voor de ondernemers en voor de leeropdrachten kan de kwaliteit van de leeromgeving voor vooral de hogere niveaus nog versterken.

Ook de inpassing van het concept in het onderwijs heeft de nodige lessen opgeleverd. Er is behoefte aan flexibiliteit in het onderwijs zodat praktijkleren werkelijk kan aansluiten bij de dynamische ontwikkelingen in de praktijk. Docenten behoren ondersteuning te krijgen binnen de school (rooster, draagvlak). Ze moeten de capaciteiten hebben en/of ontwikkelen om het ondernemersnetwerk te begeleiden. Ruimte en aandacht voor een goede communicatie tussen ondernemer en school over de leerling en de opdracht is essentieel. Dan kan de ondernemer zijn rol in het onderwijs echt van betekenis laten zijn.

Schakelplaats is een boeiend concept gebleken dat goed bijdraagt aan het competentiegerichte leren. Het is echter ook een behoorlijk complex arrangement van verschillende partijen met verschillende belangen. Om de potentie daarvan te benutten is het noodzakelijk dat er regie gevoerd wordt. Dan kunnen onderwijs, ondernemers en onderzoek samen optrekken in het versterken van het praktijkleren in het Groen onderwijs.



Colofon

Voorwoord

Samenvatting

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	1
2. Het concept Schakelplaats	3
3. Hoe bedrijven Schakelplaatsbedrijven worden.....	5
3.1 <i>Selectie van Schakelplaatsbedrijven.....</i>	<i>5</i>
3.2 <i>Businessclass</i>	<i>6</i>
3.3 <i>Bedrijfsplan.....</i>	<i>10</i>
3.4 <i>Het bedrijf als schakel in de groene kennisketten</i>	<i>13</i>
3.5 <i>Reflectie op kwaliteit van de praktijkbedrijven als leerbedrijf.....</i>	<i>14</i>
4. Nieuwe invulling van praktijkleren in het onderwijs	15
4.1 <i>Matching tussen leerdoelen en leerbedrijven.....</i>	<i>15</i>
4.2 <i>Inpasbaarheid in het onderwijs</i>	<i>19</i>
4.3 <i>Meerwaarde voor verschillende partijen</i>	<i>22</i>
4.4 <i>Reflectie op onderwijsverbetering door Schakelplaats.....</i>	<i>27</i>
5. Reflectie Schakelplaats	29



1. Inleiding

In de nieuwe opleidingsstructuur van het Groen onderwijs krijgen praktijk-leerbedrijven een zeer belangrijke rol bij de competentieontwikkeling van de leerling. Het onderwijs verschuift hierin voor een deel naar het praktijkbe-drijf. Dit betekent dat ondernemers nieuwe vaardigheden moeten leren. Maar het betekent ook dat docenten een nieuwe rol moeten aannemen. Bovendien moet er nagedacht worden over de wijze van kennisdoorstroming. Het dalend aantal leerlingen per primaire sector betekent immers ook dat het moeilijker wordt voor docenten om voorop te lopen met vakkennis.

Er is behoefte aan een nieuwe visie op de eisen aan deze leerbedrijven, het functioneren ervan en op de rol van het Groen onderwijs om deze structuur vorm te geven en effectief te maken.

Het project 'Het bedrijf als schakelplaats in de Groene kennisketen', kortweg Schakelplaats, had tot doel de rol van praktijkbedrijven in het Groen on-derwijs te versterken. Daartoe hebben docenten, van het Citaverde College en AOC Terra, onderzoekers van Wageningen UR en bedrijfsadviseurs van Aequor samen met 40 ondernemers uit de sectoren melkveehouderij, akker-bouw, tuinbouw en varkenshouderij het concept Schakelplaats ontwikkeld en getest in het schooljaar 2007/2008.

Het project Schakelplaats bestond uit twee samenhangende delen; een on-dernemers- en een onderwijsgerelateerd deel. In het ondernemersdeel werd per sector een 10 daagse training vormgegeven (businessclass) en werd per bedrijf een bedrijfsontwikkelingsplan uitgewerkt. Dit vormde een basis voor de ondernemers om het competentiegerichte leren te ondersteunen.

Kern van het onderwijsgerelateerde deel was de ontwikkeling van succes-volle voorbeelden van een nieuwe opleidingsstructuur in het Groen onderwijs. Belangrijk hierin was dat onderwijsdoelen vertaald konden worden naar leer-situaties op het praktijkbedrijf. Leervragen van leerlingen afgestemd werden op het aanbod van bedrijven en ervaring werd opgebouwd met nieuwe rollen voor onderwijs, bedrijfsadviseurs en onderzoekers.

De samenhang tussen beide delen komt tot uiting wanneer de praktijkleer-bedrijven hun nieuwe rol innemen bij de competentieontwikkeling van de toekomstige beroepsbeoefenaren in de primaire sectoren.

Binnen het project is op twee AOC's in vier opleidingen ervaring opgedaan met het concept Schakelplaats. Het betrof AOC Terra op de locatie Groningen met de opleiding Akkerbouw en op locatie Meppel met de opleiding Melkvee-houderij. Van het CITAVERDE College in Horst ging het om de opleidingen Intensieve veehouderij en Glastuinbouw. De operationele verantwoordelijk-heid voor de uitvoering van Schakelplaats binnen de opleidingen lag bij vier sectorale kennisteams. Ieder kennisteam bestond uit docenten van de betref-fende opleiding, een Aequor bedrijfsadviseur en een WUR onderzoeker. Wageningen UR was verantwoordelijk voor de vormgeving van de businessclass en de uitwerking van de bedrijfsontwikkelingsplannen. Bij de inhoudelijke invulling van de businessclass hebben naast Wageningen UR ook Arvalis, LTO Noord, de Rabobank, Aequor en Entrepreneur Consultancy bijdragen geleverd.

Door concreet aan de slag te gaan is bijgedragen aan de visievorming over het praktijkleren. Het leren over nieuwe vormen van samenwerking stond centraal in het Schakelplaatsproject. Daarom is sterk ingezet op het monitoren en evalueren van de ervaringen van de verschillende deelnemers gedurende de uitvoer van het project.

De centrale vraag van het monitoring- en evaluatietraject van het project: *"In hoeverre draagt Schakelplaats bij aan het versterken van de opleidingen in het Groen onderwijs?"*

De deelvragen volgen de tweedeling in bedrijf en onderwijs en zijn als volgt:

- In hoeverre versterkt het ondernemerstraject de kwaliteit van praktijkbedrijven als leerbedrijf?
- In hoeverre draagt de werkwijze in Schakelplaats bij aan het versterken van de competentieontwikkeling in het Groen onderwijs?

Ondernemers, docenten en leerlingen, bedrijfsadviseurs en onderzoekers hebben ieder hun eigen rol en perspectief op Schakelplaats gehad. Om antwoord te krijgen op de gestelde vragen zijn al deze deelnemers tijdens het gehele traject gevolgd en bevraagd op hun ervaringen. Via interviews, scoringsformulieren, groepsbijeenkomsten en evaluatieverslagen zijn

ervaringen en meningen verzameld en verwerkt tot geleerde lessen over het concept Schakelplaats. Dit evaluatierapport is bedoeld voor docenten, beleidsmakers, onderzoekers en ondernemers die zich inzetten voor het vormgeven van praktijkleren.

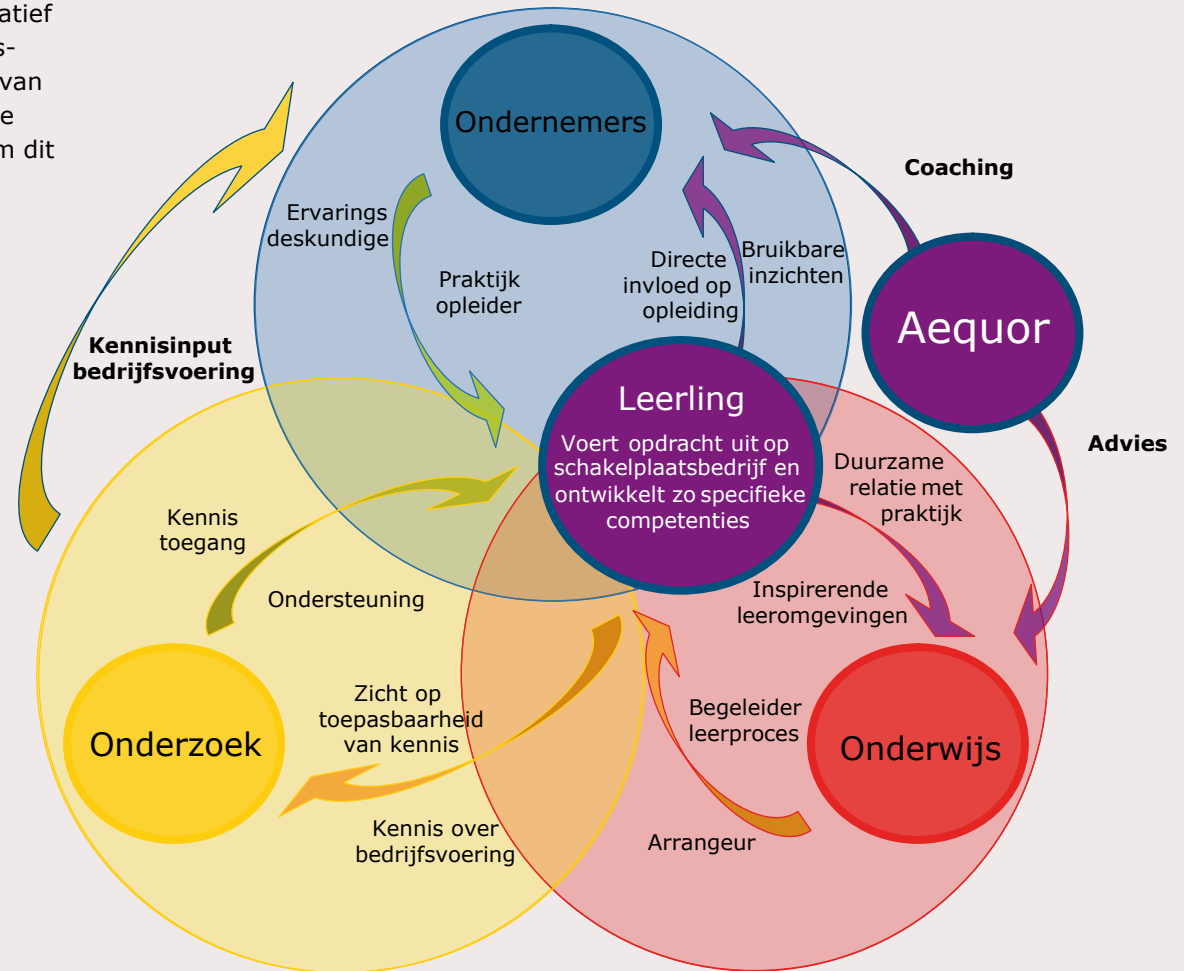


Na deze inleiding volgt de beschrijving van het concept Schakelplaats. De twee daaropvolgende delen vormen de kern van het rapport. Hierin komt de tweedeling in 'bedrijf' en 'onderwijs' terug. Voor het bedrijfsdeel gaat het om de vraag hoe bedrijven Schakelplaatsen worden. De ervaringen en geleerde lessen met de selectie van bedrijven, de businessclass en bedrijfsplan en de nieuwe rol als schakel in de groene kennisketen komen achtereenvolgens aan de orde. In het onderwijsgerelateerde deel staat de nieuwe invulling van praktijkleren in het onderwijs centraal. De ervaringen worden besproken aan de hand van de volgende onderwerpen: matching tussen leerdoelen en ondernemersvragen, de inpassing in het onderwijs, de efficiëntie en effectiviteit van de nieuwe opleidingsstructuur en de meerwaarde voor verschillende partijen. Omdat beide delen nauw met elkaar zijn verbonden en het in Schakelplaats juist gaat om de wisselwerking tussen bedrijven en het onderwijs is enige overlap in de evaluatie niet te voorkomen.

De bespreking van de evaluatieonderwerpen volgt de driedeling: **plan**, **ervaar** en **leer**. Onder '**Plan!**' de beschrijving hoe dat onderwerp conceptueel bedacht was, vervolgens worden bij '**Ervaar!**' de concrete ervaringen en overwegingen uit de projectpraktijk gedeeld. Deze ervaringen vormen de basis het onderdeel '**Leer!**' waar geleerde lessen en aanbevelingen voor de toekomst worden gedeeld. Het rapport sluit af met een reflectie op de bijdrage van Schakelplaats aan praktijkleren en het versterken van het Groen onderwijs.

2. Het concept Schakelplaats

Schakelplaats is een vernieuwend concept voor het creëren van kwalitatief hoogwaardige leeromgevingen voor het Groen onderwijs in de beroepspraktijk. Praktijkleerbedrijven krijgen een concrete rol in de opleiding van de toekomstige beroepsbeoefenaren. Hierbij verschuift een deel van de competentieontwikkeling van de school naar het praktijkleerbedrijf. Om dit mogelijk te maken wordt gewerkt met geselecteerde bedrijven en ondernemers. Zij krijgen een afgestemd voorbereidingstraject om goed voorbereid te zijn op hun nieuwe rol. Onderzoekers, docenten en de ondernemers werken samen om de kwaliteiten van de ondernemers, de bedrijven en de geboden leeromgeving verder uit te bouwen. De leerlingen worden ingezet in een specifieke praktijksituatie en krijgen een afgestemde opdracht mee die aansluit bij de eigen leerdoelen en die past bij de ontwikkeling van het bedrijf en de ondernemer. Zij kunnen zo in een authentieke en uitdagende omgeving de competenties ontwikkelen die zij nodig hebben voor het werken in de beroepspraktijk. De bedrijven vormen de schakel tussen onderzoek, onderwijs en de praktijk. De uitdaging is het creëren van een win/win situatie voor zowel de ondernemers die deze nieuwe rol op zich nemen als voor het Groen onderwijs. Daardoor ontstaat een duurzaam netwerk van Schakelplaatsbedrijven in de omgeving van de school. In het concept Schakelplaats nemen de betrokken partijen uiteenlopende rollen op zich en zij hebben ieder hun eigen meerwaarde. Figuur 1 geeft inzicht in de rollen en opbrengsten of meerwaarden voor de verschillende partijen.



Figuur 1, Rollen en opbrengsten in Schakelplaats voor de verschillende partijen.

Samenvattend heeft het concept Schakelplaats de volgende aspecten in zich:

- Grotere rol voor ondernemers in de opleiding;
- Innovatieve bedrijven als leeromgeving;
- Werken met goed voorbereide ondernemers;
- Leerbedrijven duurzaam verbinden aan de school;
- Leerlingen inzetten op een specifieke opdracht die aansluit bij leerdoelen;
- Opdrachten die passen bij bedrijfsontwikkeling;
- Begeleiding van ondernemers door onderzoekers;
- Betere toegang tot onderzoekskennis;
- Win win situatie voor praktijk en onderwijs.

In de aanpak van Schakelplaats adviseren de bedrijfsadviseurs van Aequor in de selectie van geschikte bedrijven en ondernemers. De docent arrangeert de match tussen leerdoelen van de leerlingen en praktijkopdrachten vanuit de ondernemersvraag. De ondernemer treedt op als praktijkopleider en ervaringsdeskundige. De docent ondersteunt de praktijkopleider en begeleidt het leerproces. Het onderzoek ondersteunt de competentieontwikkeling van de ondernemer en biedt toegang tot kennis, kennisnetwerken en onderzoeksfaciliteiten. Zo versterkt onderzoek de kwaliteit van de leeromgeving. De bedrijfsadviseur van Aequor coacht de ondernemer in zijn begeleidende rol.

Wat betreft de opbrengsten krijgt de ondernemer zicht en invloed op de kwaliteit van de opleiding van toekomstige collega's en werknemers, en heeft hij voordeel bij de inzet van de leerlingen in de eigen praktijk. Het onderzoek breidt door deze samenwerking haar werkterrein uit en heeft voordeel van de kennisdoorstroming naar de praktijk en het onderwijs. Het onderwijs verstevigt haar relatie met de beroepspraktijk en heeft toegang tot kennis en tot authentieke leeromgevingen voor haar leerlingen. Aequor intensificeert de samenwerking met het bedrijfsleven en differentieert haar bedrijvenbestand.



3. Hoe bedrijven Schakelplaatsbedrijven worden

Praktijkleerbedrijven spelen een rol in de opleiding van toekomstige beroepsbeoefenaren. De verwachting is dat deze rol door het competentiegerichte onderwijs in de toekomst steeds belangrijker zal worden. Deze rol stelt hogere eisen aan de bedrijven en verwacht een grotere kwantitatieve en kwalitatieve inzet van de ondernemers. In de volgende paragrafen komt er zicht op de vraag hoe bedrijven Schakelplaatsen worden. Aandacht wordt besteed aan de selectie van bedrijven, ervaringen worden besproken over de begeleiding van deze bedrijven via het traject van 10 businessclasses en het bedrijfsontwikkelingsplan. Tenslotte wordt stil gestaan bij de rol van het bedrijf in het kennisnetwerk.

3.1 Selectie van Schakelplaats bedrijven

Plan

>> *Op zoek naar innovatieve bedrijven*

De kennisteams waren voor iedere sector verantwoordelijk voor het werven en selecteren van geschikte bedrijven. Het idee was om bedrijven te selecteren die tot de top van het bedrijfsleven behoorden op basis van bedrijfseconomisch, vakmanschap, innovatief of vanuit algemeen vormend oogpunt. Daarnaast werd vooral het vermogen van de ondernemer om te reflecteren, feedback te geven en te stimuleren van groot belang geacht. De ondernemer moet open staan voor nieuwe ideeën vanuit de leerling en niet remmend optreden. Vanuit het Aequor bedrijfsbestand en het brede netwerk van de bedrijfsadviseur zou een eerste selectie gemaakt worden van geschikte bedrijven. Deze zouden vervolgens worden uitgenodigd om deel te nemen aan Schakelplaats. Met name de businessclasses, het bedrijfsplan en de toegang tot kennis en onderzoeksnetwerken van Wageningen UR moesten het interessant maken voor de ondernemer om Schakelplaatsbedrijf te worden.

Ervaar

>> *Motivatie belangrijker dan innovatie*

De werving van bedrijven verliep wisselend per sector. Bij de werving van glastuinbouw- en melkveehouderijondernemers verliep de selectie voorspoedig. Zoals bedacht werden voldoende bedrijven geworven en

Ervaar

geselecteerd uit de gezamenlijke netwerken van bedrijfsadviseur, docent en onderzoeker. In de sectoren Intensieve veehouderij en Akkerbouw kostte het meer moeite om voldoende bedrijven te werven en was er dus minder ruimte om selectie toe te passen. De moeite in de werving kwam onder andere door de volgende factoren:

- Voorwaarden van financiers: werving binnen provinciegrenzen en ondernemers met LTO-lidmaatschap;
- Door personele wijzigingen was de Aequor bedrijfsadviseur soms minder bekend in de regio;
- Twijfel of het concept schakelplaats aantrekkelijk genoeg is voor ondernemers.

Een aantal leden van kennisteams waren vooraf weinig overtuigd van de ondernemers' interesse in deelname. Er werd verwacht dat de geboden compensatie te weinig zou zijn en er additionele financiële compensatie nodig zou zijn. Deze verwachting bleek in de meeste gevallen ongegrond. Veel ondernemers reageerden enthousiast op de uitnodiging mee te denken over het onderwijs. De bedrijven die zich enthousiast aanmeldden waren niet allemaal de meest innovatieve bedrijven, zoals aanvankelijk was bedoeld. Het waren wel voor het merendeel bedrijven in ontwikkeling en waar dus leervragen voor leerlingen waren te formuleren gericht op leren ondernemen.

Bij de selectie van geschikte bedrijven hebben de kennisteams de criteria op verschillende wijzen laten meewegen. Hierbij speelde het niveau van de beoogde leerlingen een rol. AOC-opleidingen die met leerlingen van de lagere niveaus en eerste jaren aan de slag wilden gingen op zoek naar praktijkbedrijven waar de leerling basisvaardigheden konden leren. Voor deze leerlingen biedt een kleiner bedrijf dat weliswaar in ontwikkeling is, maar niet noodzakelijk op kop loopt, een veilige en stimulerende leeromgeving. Voor ouderejaars leerlingen van de hogere niveaus is het leren van ondernemerschapcompetenties interessant. Daarvoor is het belangrijk dat de bedrijven in beweging zijn en de ondernemer bezig is met innovatie op het bedrijf. Deze leerlingen kunnen ook op grotere innovatieve bedrijven hun weg vinden.

Naast enthousiasme, mate van innovatie en de grootte van het bedrijf voor de ouderejaars, bleken praktische aspecten als locatie en bereikbaarheid voor de minder mobiele jongerejaars leerlingen een belangrijk criterium te zijn bij de keuze voor het praktijkleerbedrijf.

>> **Leerling als leidraad voor selectiecriteria**

In een vervolg zijn de volgende criteria essentieel om Schakelplaatsbedrijven op te selecteren:

- Affiniteit met het onderwijs;
- Tijd en interesse om te begeleiden;
- Communicatief vermogen van de ondernemer;
- Specifieke leermogelijkheden op het bedrijf;
- Dynamiek op het bedrijf;
- Locatie t.o.v. school en woonplaats leerling.

*Ondernemer:
"voor Schakelplaats is het vooral belangrijk dat de ondernemer bereid is de leerlingen wat te leren. De meest innovatieve ondernemers in de bloei van hun bedrijfsontwikkeling hebben daar vaak minder tijd voor"*

Naast het hanteren van algemene criteria voor Schakelplaatsbedrijven is het belangrijk dat de school zich afvraagt aan wat voor soort leeromgevingen er behoefte is voor de leerlingen in de loop van hun opleiding. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen competenties op basis niveau en op meer gevorderd niveau. Bij leeromgevingen voor basiscompetenties is, naast bereikbaarheid, degelijke begeleiding het belangrijkste criterium. Voor management- en ondernemerscompetenties is dynamiek op het bedrijf en inspiratie van de ondernemer belangrijker. De motivatie en interesse van de ondernemer om zich in te zetten voor het onderwijs is, meer nog dan aanvankelijk werd gedacht, voor alle soorten competenties het belangrijkste criterium. Ondernemers die enthousiast op de uitnodiging ingaan, hebben affiniteit met de school. Juist deze affiniteit biedt een stevige basis voor de duurzame samenwerking met de school zoals die in Schakelplaats nagestreefd wordt.

3.2 Businessclass

>> **Versterking van Schakelplaatscompetenties**

Alle geselecteerde bedrijven bereiden zich voor op hun rol als Schakelplaatsbedrijf door deelname aan de businessclass gericht op de versterking van ondernemerschaps- en coachingscompetenties. Wageningen UR ontwikkelt samen met partners deze businessclass voor de Schakelplaatsbedrijven. In deze tien businessclasses komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Strategisch management;
- Netwerken rond ondernemerschap;
- Coaching en feedback geven;
- Ondernemerscompetenties via een ondernemersscan;
- Kansen en bedreigingen;
- Leren innoveren;
- Ontwikkelingen in wet- en regelgeving;
- Financiering van bedrijven;
- Coaching en presenteren;
- Effectief beoordelen.

Het uitgangspunt van de businessclasses is dat deze enerzijds tegemoet komt aan de behoefte van de ondernemer en zijn bedrijf en anderzijds aansluit bij de competenties die nodig zijn om op het bedrijf een uitdagende leeromgeving en goede begeleiding te bieden.

>> **Veel lof voor businessclasses**

De ondernemers hadden de tien businessclasses grotendeels groepsgewijs per sector gevolgd. Soms werd een bijeenkomst voor 2 gecombineerde sectoren gegeven. In het algemeen kregen de ondernemers vooraf een opdracht als voorbereiding of werd gevraagd een vragenlijst in te vullen. Hierdoor kon het programma van de businessclass zoveel mogelijk op maat worden gegeven. De werkvormen waren in hoge mate interactief met discussies, oefeningen in subgroepjes en soms rollenspelen met acteurs.





De ondernemers waren zeer positief over de bijeenkomsten. De toegevoegde waarde van de businessclasses lag volgens de ondernemers op de ontwikkeling van hun ondernemers- en coachingscompetenties. De ondernemers waardeerden vooral het uitwisselen van bedrijfservaringen en strategische keuzen en de businessclasses over coaching, presenteren en beoordelen. Vooral de training over coaching was goed ontvangen omdat sommige ondernemers deze direct op de leerlingen konden toepassen die op dat moment op het bedrijf aanwezig waren. Ondernemers die op dat moment geen leerling op het bedrijf hadden gaven aan dit te hebben gemist.

In twee sectoren waren de latere businessclasses wat minder goed bezocht dan de eerste. In de glassector werd dit mede veroorzaakt doordat een aantal samen viel met pieken in bedrijfsactiviteit. Anderzijds gaven de deelnemers aan dat zij het tijdsbeslag en het aantal businessclasses wel aanzienlijk vonden. De deelnemende ondernemers vonden over het algemeen wel dat de kennis die zij opdeden in de businessclass opweegt tegen de tijd die zij investeerden in het bijwonen van de bijeenkomsten. Interviews gaven aan dat de ondernemers het businessclass traject als zelfstandig traject beoordeelden en niet zozeer zagen als compensatie voor hun inzet in het praktijkleren.

Ondernemer:

"We zouden er nog meer van leren als we gelijktijdig met het cursustraject de kennis en vaardigheden toe kunnen passen met de leerling en de ervaringen weer bespreken in de groep. Nu blijft het soms wat abstract"

>> **Businessclass essentieel voor vervolg**

Uit de ervaringen blijkt dat juist de businessclasses in belangrijke mate hebben bijgedragen aan de groei van de ondernemers in hun rol als Schakelplaats. De sessies gericht op competenties zoals coachen en beoordelen komen tegemoet aan een behoefte van de ondernemers. Het uitwisselen van ervaringen en visies versterkt de betrokkenheid bij elkaar en bij de school. Door de businessclass komt men in de school en raakt in gesprek met docenten. De ondernemers zien een prominentere rol als Schakelplaats in het onderwijs, ze worden gesprekspartner voor het onderwijs. Er is een netwerk gevormd rond de school van bedrijven die begaan zijn met het onderwijs.

Het businessclass traject vergt hoge investeringen. Toch is het voor een vervolg essentieel om de functies die nu door de businessclass zijn verzorgd te borgen. Om de ambitie van Schakelplaats waar te maken, moet de binding van de ondernemers als gesprekspartner van de school en het bevorderen van de uitwisseling en het gevoel van saamhorigheid (netwerk) tussen bedrijven geborgd worden. Daarnaast is er een blijvende behoefte van de ondernemers aan ondersteuning op het gebied van coaching en begeleiding van de leerling. Aan nieuw te selecteren Schakelplaatsbedrijven zou in ieder geval training op het gebied van coaching, begeleiding en beoordelen aangeboden moeten worden. De inhoudelijke interactie over bedrijfsontwikkeling en strategievorming versterkt daarbij in hoge mate de energie in het netwerk en biedt basis voor het benoemen van ondernemersvragen. De afstemming van het aantal bijeenkomsten en de inpassing in de bedrijfsactiviteiten per sector verdient hierbij meer aandacht. Tenslotte verdient het aanbeveling om de businessclasses te spreiden over een langere periode zodat de deelnemers de opgedane kennis en competenties gaandeweg kunnen toepassen en daarop gezamenlijk kunnen reflecteren.

3.3 Bedrijfsplan

Plan

>> **Bedrijfsplan als basis voor leren**

Alle ondernemers die deelnamen aan Schakelplaats hebben samen met een onderzoeker een plan voor de ontwikkeling van hun bedrijf gemaakt. Dit bedrijfsplan beschrijft de kwaliteiten van de ondernemer en de onderneming en geeft inzicht in de bedrijfsstrategie. Bijgedragen wordt aan de ontwikkeling van ondernemerschapcompetenties door reflectie en kennisinput van de onderzoeker. Daarnaast biedt het bedrijfsplan de basis voor het benoemen van ondernemersvragen. Deze ondernemersvragen worden teruggekoppeld naar de school, en leerlingen worden hierop ingezet. Op beide manieren draagt het bedrijfsplan bij aan de kwaliteit van de leeromgeving voor de leerling. Naast de ondernemersvragen waar de leerling mee aan de slag kan, leidt het opstellen van de bedrijfsplannen tot nieuwe kennisvragen bij de ondernemers. Een aanvullende taak van de onderzoekers is om te organiseren dat deze vragen worden verbonden met de relevante kennis-eenheden en netwerken binnen de onderzoekswereld.

Ervaar

>> **Bedrijfsplannen positief, maar staan op zichzelf**

De ondernemers waren over het algemeen enthousiast over het maken van een bedrijfsplan. Het bood de mogelijkheid van een objectieve reflectie op hun strategisch beleid. De vragen van de onderzoeker prikkelden de ondernemers om dieper na te denken over de gemaakte en te maken keuzen. De ondernemers gaven aan uit de gesprekken met de onderzoekers waardevolle inzichten te hebben gehaald voor hun bedrijfsstrategie. Zoals verwacht helpt het maken van een bedrijfsplan bij het scherp krijgen van ondernemersvragen. De ondernemersvragen zijn teruggekoppeld naar de kennisteams. Hier is verschillend mee omgegaan. Dit werd mede veroorzaakt door de simultane uitvoering van de uitwerking van de plannen en activiteiten van de leerlingen op de bedrijven. In plaats van ondernemersvragen hadden sommige scholen al thema's toegekend aan de bedrijven en daarbij opdrachten geformuleerd, zodat de ondernemersvragen niet werden opgepakt. Alleen bij de opleiding melkveehouderij zijn de leerlingen in een tweede ronde met enthousiasme en succes aan de slag gezet met de

Ervaar

ondernemersvragen. Bij de andere sectoren worden de vragen in een volgende ronde opgepakt.

Anders dan bedoeld was hadden de ondernemers niet het gevoel dat het bedrijfsplan een relatie had met het werk van de leerlingen of de ontwikkeling van hun bedrijf als leeromgeving. Dit wordt veroorzaakt door de simultane planning in de tijd, waardoor niet alle ondernemersvragen door leerlingen zijn uitgewerkt. Daarnaast zijn er ook ondernemersvragen blijven liggen omdat er niet voldoende leerlingen beschikbaar waren die qua niveau in staat zijn de ondernemersvragen uit te voeren. In alle drukte om de verschillende aspecten van het concept een plaats te geven, heeft de wisselwerking tussen bedrijf en onderwijsdeel en de uitwisseling tussen docent en onderzoeker soms te weinig aandacht gekregen. Niet alle ondernemers hadden kennisvragen voor het onderzoek geformuleerd. Daar waar die kennisvragen wel zijn geformuleerd, is nog geen verbinding gemaakt met reeds bestaande onderzoeksprojecten en

Onderzoeker:

"Als onderzoeker stelde ik de vraag: 'Waar ligt u wakker van?' Samen met de ondernemer het bedrijf en de mogelijkheden in beeld te brengen, levert nieuwe inzichten op. Praktische kennis uit het onderzoek kon ik inzetten bij de adviezen voor de ondernemer."

Docent:

"Een rozenkwekerij met twee locaties wil binnenkort gaan uitbreiden naar een derde locatie. Deze uitbreiding betekent een verschuiving in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De opdracht voor de leerlingen is om een organisatieschema van de afzonderlijke bedrijven te ontwerpen. Een uitdagende opdracht!"

praktijknetwerken. De ondernemers waardeerden het dat zij nu een contactpersoon hebben binnen het onderzoek die zij met toekomstige vragen kunnen benaderen. Deze nieuwe contacten vormen een basis voor de kennisdoorstroming in de toekomst.





>> **Versterk relatie tussen bedrijfsplan en leeromgeving**

Hoewel het bedrijfsplan in de meeste gevallen nog niet de beoogde invloed op de kwaliteit van de leeromgeving heeft gehad, is er wel een indirecte bijdrage geweest. De gesprekken tussen de ondernemer en onderzoeker leverde nieuwe inzichten voor de ondernemer op. Deze werd zich meer bewust van zijn strategie en kan deze expliciet delen met de leerlingen. In de gevallen waar leerlingen wel aan de slag zijn gegaan met ondernemersvragen, bleken dit boeiende leeromgevingen en goede begeleiding van de ondernemer op te leveren. Kanttekening hierbij is dat de vragen uit de bedrijfsplannen voor jongerejaars leerlingen of lagere niveaus vaak te hoog gegrepen zijn. Voor hogere niveaus is de aanbeveling om meer ervaring op te doen met het gericht inzetten van leerlingen op de ondernemersvragen die uit de bedrijfsplannen komen. De relatie tussen de bedrijfsontwikkeling en de inzet van leerlingen wordt dan ook sterker. Het maken van bedrijfsplannen door de intensieve samenwerking met de onderzoeker is een vrij kostbare activiteit. Als het voor nieuwe bedrijven niet haalbaar is deze onderzoeksinzet te compenseren, is het wel cruciaal om het boven tafel krijgen van de ondernemersvragen op een andere wijze serieus aandacht te geven. Het vergt ervaring en competenties om vanuit de ontwikkelingsambities van het bedrijf tot vraagstukken te komen die wezenlijk zijn. Indien dit vanuit het onderwijs wordt vormgegeven is er een risico dat de vraagarticulatie langzaam vervalst tot het verzinnen van traditionele opdrachten voor de leerlingen. Daar moet voor gewaakt worden, omdat de leeromgeving hierdoor ernstig in zou inboeten op authenticiteit en het belang van de ondernemer. De vraaggerichtheid van de opdracht is juist de kracht van het Schakelplaatsconcept.

3.4 Het bedrijf als schakel in de groene kennisketen

>> **Schakel in kennisdynamiek**

Door het verbinden van de kennisvraag van praktijkleerbedrijven met de nieuwste kennis, onderzoeksresultaten en netwerken van Wageningen UR streeft Schakelplaats er naar dat deze bedrijven een schakelpositie innemen tussen onderzoek en onderwijs. Het totaalpakket van Schakelplaats maakt het voor de ondernemer aantrekkelijk om Schakelplaatsbedrijf te worden. De ondernemer wordt in bedrijfs- en persoonlijke ontwikkeling ondersteund door professionals en krijgt gemakkelijker toegang tot onderzoek en kennis. Daarnaast maakt de ondernemer deel uit van het netwerk, waarin kennis en ervaring wordt uitgewisseld. Door de continuïteit van meewerkende leerlingen en hun bijdragen aan het bedrijf is het voor de ondernemer een voordeel om Schakelplaatsbedrijf te zijn. Er worden meerdere doelen tegelijk bereikt. De ondernemer versterkt de positie van zijn bedrijf en daarmee de rol van zijn bedrijf in het leerproces. Er ontstaat een kennisintensieve leeromgeving. Deze bedrijven vormen een spil in een dynamisch proces van kenniscirculatie en benutting. Hierdoor wordt ook onderzoekskennis benut in de praktijk en in het onderwijs.

>> **Schakelpositie komt nog niet uit de verf**

In de praktijk zijn de verwachtingen over de schakelpositie in de kennisketen nog niet goed uit de verf gekomen. Door de samenwerking met de onderzoeker ervaren de ondernemers toegang te hebben gekregen tot een aantal specifieke tools uit het onderzoek en de praktijkkennis van de onderzoeker. Het contact met onderzoek is tot nu toe blijven steken bij de ene onderzoeker die op het bedrijf is geweest. Dit contact werd zeer gewaardeerd. Tevens gaven de ondernemers aan blij te zijn met een persoonlijke ingang bij het onderzoek. Het idee dat in het werk van de leerlingen onderzoekskennis benut kan worden is nog niet van de grond gekomen. Hierbij speelt mee dat een aantal betrokken leerlingen zich bezig hield met het ontwikkelen van basisvaardigheden waarbij de onderzoekskennis minder relevant is. Een andere factor is dat de kennisteams hun handen vol hadden aan het vormgeven van het concept, waardoor het versterken van deze kennisbenutting

weinig aandacht heeft gekregen. Een aantal ondernemers gaf aan zeker wel interesse te hebben in meer contacten met onderzoek om daar vragen neer te kunnen leggen. Ondernemers konden zich minder goed voorstellen dat leerlingen een bijdrage kunnen leveren in het oplossen van meer ingewikkelde kennisvragen. Docenten gaven aan dat zoekpogingen met zoeksystemen (zoals Artik+) vaak te weinig toepasbare kennis oplevert voor het middelbaar beroepsonderwijs.

Docent:

"Als ik op zoek ben naar informatie voor mijn leerlingen, kom ik in Artik+ rapporten tegen waar ik zelfs moeite mee heb."

>> **Schakelpositie vergt verdere investering**

Om recht te doen aan de naam van het Schakelplaatsconcept is het belangrijk de schakelpositie van het bedrijf te versterken. Bij het opstellen van de bedrijfsplannen moet de onderzoeker steeds proactief op zoek zijn naar mogelijkheden voor kennisdoorstroming en-benutting. Dit kan bijvoorbeeld door de ondernemers attent te maken op de mogelijkheden om kennisvragen bij het onderzoek neer te leggen via kennisvouchers. Het inpassen van ondernemersvragen binnen praktijknetwerken van het praktijkonderzoek en het maken van verbindingen met reeds bestaande onderzoeksprojecten verdient meer aandacht bij een vervolg. De ondernemers kunnen dan deel uit maken van een praktijknetwerk, waarin kennis en ervaring wordt uitgewisseld. De opgedane kennis kan zo worden doorgegeven aan leerlingen. Daarnaast moet de onderzoeker proactief met de docent overleggen welke kennis wenselijk is en hoe die het beste verkregen kan worden. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van bestaande services zoals van de Wageningse bibliotheek en het Ontwikkelcentrum. Het ontsluiten van onderzoekskennis voor benutting in het onderwijs verdient ook aandacht van de onderzoekers zelf. Om de kenniscirculatie en benutting te versterken is het belangrijk dat de kennisteams in stand blijven, zodat de toenadering tussen onderzoekers, docenten en ondernemers zich verder kan ontwikkelen.

3.5 Reflectie op kwaliteit van de praktijkbedrijven als leerbedrijf

Het traject zoals dat nu is doorlopen door de Schakelplaatsbedrijven heeft op verschillende manieren bijgedragen aan het verbeteren van de kwaliteit van de leeromgevingen voor het Groen onderwijs. De eerste kwaliteitsslag is gemaakt door de selectie van bedrijven en ondernemers op een aantal basiskwaliteiten. Het traject dat zij vervolgens doorlopen hebben draagt bij aan het verbeteren van de kwaliteit van de begeleiding. De ondernemer wordt zich bewust van zijn rol als begeleider en vergroot zijn handelingsmogelijkheden. Hierdoor wordt een leeromgeving gecreëerd waarin ruimte is voor reflectie en feedback. Door de ontwikkeling van een bedrijfsplan kan de ondernemer zijn kennis, keuzen en bedrijfsinformatie beter delen met de leerling. Het betrekken van Schakelplaatsbedrijven in lopende onderzoeksprojecten en praktijknetwerken kan dit aspect nog extra versterken. Hierdoor wordt een boeiende kennisintensieve omgeving gecreëerd waarin kennis kan stromen en beter wordt benut. Het werken met echte ondernemersvragen daagt de leerling uit om kwaliteit te leveren. Wanneer de leerlingen de uitkomsten bespreekt met of presenteert aan de ondernemer krijgt hij feedback op zijn resultaten.

De Schakelplaatsbedrijven hebben alle elementen in zich om een krachtige leeromgeving te bieden. Dit komt echter alleen uit de verf wanneer het gehele traject in afstemming en met aandacht doorlopen wordt. Met name de communicatie tussen docent en ondernemer is een belangrijk punt om de ondernemer betrokken te houden. Wanneer de docenten op dit punt steken laten vallen is er kans dat de ondernemers hun motivatie verliezen. Het binden van bedrijven aan de school kan bijvoorbeeld door van tijd tot tijd met de ondernemers bijeen te komen om te praten over de kwaliteit en invulling van het onderwijs en hun eigen rol daarin. Het onderhouden van een netwerk van Schakelplaatsbedrijven moet dus een serieus onderdeel gaan vormen van het takenpakket van de docent.

4. Nieuwe invulling van praktijkleren in het onderwijs

De uiteindelijke waarde van Schakelplaats blijkt uit een succesvolle benutting van het concept in de onderwijspraktijk. Voor een duurzame aanpak zijn van belang: het matchen tussen leerdoelen en ondernemersvragen, het inpassen van het concept in onderwijsroutines, de efficiëntie en effectiviteit van de nieuwe praktijk en de meerwaarde voor alle partijen.

4.1 Matching tussen leerdoelen en leerbedrijven

Plan

>> *Ondernemersvragen centraal*

Het bewust matchen van leerlingen en ondernemers op basis van leer- vragen en de ondernemersvragen is een belangrijk element van het Schakelplaatsconcept. Het idee is dat door deze bewuste match een dynamische en authentieke leeromgeving ontstaat. De leerling gaat aan de slag met een werkelijke vraag van de ondernemer die aansluit bij zijn eigen leervraag. Omdat hij werkt aan expliciete leerdoelen kunnen de ondernemer en docent de leerling hier gericht coachen. Tenslotte draagt een goede matching ook bij aan de meerwaarde voor de ondernemer. Immers de leerling kan een werkelijke bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering. Voor aanvang van matching dienen eerst de vragen aan beide zijden duidelijk in beeld te worden gebracht. De leerling moet de eigen leerdoelen helder krijgen en de ondernemer de vragen die leven op zijn bedrijf. Externe begeleiding en reflectie is bij beide processen van belang. De docent heeft een belangrijke rol bij het scherp krijgen van de leervragen van de leerlingen. De ondernemersvragen worden geformuleerd door een wisselwerking tussen ondernemer, onderzoeker en soms de docent.

Ervaar

>> *Ondernemersvragen of toch leeromgevingen*

In de praktijk is de matching heel verschillend opgepakt in de verschillende sectoren. Het omkaderde gedeelte geeft een overzicht van de ervaringen per opleiding.

Ervaar

Melk- veehouderij:

Leerlingen formuleerden leerdoelen op basis van de vraag 'waar wil je over 15 jaar staan?' Vervolgens zijn ze door een docent gematched aan bedrijven op basis van persoonlijkheidskenmerken en bedrijfskenmerken. De leerlingen zijn gestart met een gewone stage en zijn pas later op het bedrijf met de ondernemersvragen aan de slag gegaan.

Glastuinbouw: De docent heeft leeropdrachten geformuleerd op basis van Competentiegerichte Kwalificatie Structuur (CKS). Via een bedrijfsbezoek bij de ondernemers is in kaart gebracht waar de leerlingen dit konden leren. Vervolgens konden de leerlingen een keuze maken in de leeropdrachten.

Intensieve veehouderij:

De docent heeft de werkplekmogelijkheden in kaart gebracht en hier leeropdrachten bij geformuleerd. Leerlingen konden hier een keuze uit maken.

Akkerbouw:

Aan de hand van de leerdoelen uit de CKS en de groene standaard zijn leerlingen toegewezen aan een bedrijf om daar een opdracht (basisvaardigheid) uit te voeren.

Maar in één sector is ervaring opgedaan met het één op één matchen van ondernemersvragen en leervragen zoals het is bedacht in het concept. In de melkveehouderij is ervoor gekozen om het concept zo zuiver mogelijk toe te passen en dus alleen ouderjaars leerlingen mee te laten draaien in Schakelplaats. Het bewust matchen van leerdoelen met ondernemersvragen leverde goede resultaten op voor zowel leerlingen, docenten als ondernemers. In de andere sectoren is vooral gezocht naar passende werkplekmogelijkheden. De matching op ondernemersvragen is niet overal gelukt omdat de bedrijfsplannen pas aan het eind van het ondernemerstraject klaar waren en zo ook de ondernemersvragen. Het komend schooljaar kunnen

deze ondernemersvragen wel in het onderwijs worden ingebracht. Vanuit het onderwijs zijn er ook meer inhoudelijke redenen te noemen om bij de matching de ondernemersvragen minder te laten meewegen. Voor leerlingen van de lagere niveaus en de eerste leerjaren worden de ondernemersvragen als te hoog gegrepen gezien. Deze leerlingen moeten de basisvaardigheden en -competenties ontwikkelen en die sluiten zelden aan bij de vragen waar ondernemers tegenaan lopen bij de ontwikkeling van het bedrijf.

Docent:

"Deze jongens moeten nog zoveel basisvaardigheden leren, dat kunnen ze in principe op ieder goed uitgerust bedrijf doen, daar heb je geen speciaal Schakelplaastbedrijf voor nodig."

Een andere belemmering is het geringe aantal leerlingen bij de meeste primaire opleidingen in het Groen onderwijs. Er zijn niet voldoende ouderejaars leerlingen voorhanden om alle ondernemersvragen te beantwoorden. Hierdoor is de begrijpelijke keuze gemaakt ook

jongerejaars mee te laten draaien in Schakelplaats. Deze keuze heeft wel gevolgen voor het concept Schakelplaats, met name voor de soort match die gemaakt wordt, maar ook voor de meerwaarde voor verschillende partijen en de eisen die aan de bedrijven moeten worden gesteld. Hierop wordt later nader ingegaan.

>> **Matchen op mogelijkheden van de leerling**

Ondanks dat de matching beperkt heeft plaatsgevonden zoals het in eerste instantie bedoeld was, hebben de ervaringen een aantal bruikbare inzichten opgeleverd over hoe het praktijkleren kan worden verbeterd. Voor de jongerejaars die basisvaardigheden nog moeten ontwikkelen is het raadzaam niet te streven naar een match met de ondernemersvragen. In plaats daarvan zoekt de docent geschikte leermogelijkheden bij de leerdoelen van de leerling, zoals het nu is opgepakt door glastuinbouw en intensieve veehouderij. Het werkt volgens de ondernemers het beste als deze jongerejaars leerlingen een heldere en strikte opdracht mee krijgen en een langere periode meewerken op het bedrijf. Zo hebben de leerlingen voldoende tijd om

dieper inzicht te krijgen in de gang van zaken op het bedrijf. Hierdoor verandert het concept Schakelplaats aanzienlijk. De inhoudelijke bijdrage van de leerling op de bedrijfsvoering wordt sterk minder en de relatie met het onderzoek is ook minder prominent. Door de langere periode op het bedrijf kan de leerling arbeid leveren zodat de ondernemer wordt gecompenseerd voor zijn inzet in begeleiding. Het is voor alle partijen aantrekkelijk als leerlingen verderop in hun opleiding terugkomen op hetzelfde bedrijf om aan een ondernemersvraag te werken. Ondernemers hebben meer interesse in het begeleiden van ouderejaars omdat zij van grotere toegevoegde waarde kunnen zijn op de bedrijfsvoering. Wel zijn ondernemers ook bereid zich in te zetten voor het begeleiden van jongerejaars. Het is belangrijk erbij stil te staan dat dit een ander concept van praktijkleren is, dat vraagt om een andere invulling. Het is zaak hierover helder te communiceren en de ondernemer goed te informeren over het niveau van de leerling en de opdracht.

De Schakelplaatsondernemers vinden het interessant om een deel van het onderwijs op het bedrijf te laten plaats vinden en willen graag bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs. Wel vinden ze dat er nog bewuster nagedacht moet worden voor welke aspecten het bedrijf echt toegevoegde waarde heeft als leeromgeving. Voor de ondernemers is het belangrijk dat de leerlingen voldoende basiskennis hebben en een werkelijke interesse hebben om het bedrijf te leren kennen. Deze ondernemers zijn er heel bewust mee bezig een boeiende leeromgeving aan te bieden. Wordt dit niet met enthousiasme opgepakt dan verliest de ondernemer snel zijn bereidheid er energie in te steken. Het is tenslotte voor iedere opleiding die werkt met Schakelplaatsbedrijven belangrijk om na te denken wat een optimaal aantal bedrijven is. Enerzijds moeten alle leerlingen van boeiende leeromgevingen worden voorzien en anderzijds moeten alle deelnemende bedrijven regelmatig leerlingen op het bedrijf ontvangen.





4.2 Inpasbaarheid in het onderwijs

Plan

>> **Nieuw concept in oude context**

Om de waarde van een nieuw concept voor praktijkleren te kunnen benutten moet het ingepast kunnen worden in de dagelijkse routine. In het project Schakelplaats is ervaring opgedaan met het inpassen van het concept in het onderwijs en is inzicht verkregen in de gewenste aanpassingen in routines. Schakelplaats beoogt een verschuiving van competentieontwikkeling van de school naar de dynamische praktijk waar leerlingen met ondernemersvraagstukken aan de slag gaan. De inpassing van een nieuw concept in bestaande routines geeft altijd enige wrijving en naarmate het om een meer innovatief of ingrijpende verandering gaat treden er meer knelpunten op. Bij de inpassing moeten de activiteiten op de Schakelplaatsbedrijven worden afgestemd met de eindtermen van de groene standaard of bij Competentie Gericht Onderwijs (CGO) aan de Competentiegerichte Kwalificatie Structuur (CKS). In de groene standaard en CKS staan de eindtermen, beroepsprofielen en competenties waaraan een afgestudeerde MBO'er moet voldoen. Daarnaast vergt een goede inpassing het regelen van beschikbare uren, afstemming met de jaarkalender, ondersteuning, institutionele visie, beschikbare competenties en het aannemen van nieuwe rollen. Moeilijkheden met de inpassing van een concept kunnen voortkomen uit ontwerpfouten van het concept, gebrek aan draagvlak bij het concept, betrokken partijen zijn nog niet klaar voor de uitvoer of voeren het concept gebrekkig uit.

Ervaar

>> **Uiteenlopende manieren van inpassing**

Het concept Schakelplaats is in de vier sectoren op uiteenlopende wijze en met wisselend succes ingepast in het onderwijs. De kennisteams hadden vanuit het projectmanagement nadrukkelijk de vrije hand gekregen om zelf de uitvoering van het concept in te vullen. De reden hiervoor is dat de kennisteams konden aansluiten bij de ontwikkelingen binnen de opleiding waar de gebruiken tussen onderwijsinstellingen en de sectoren zeer verschillen. Voor het testen van het concept bood deze diversiteit een rijke ervaringsbasis.

Ervaar

In onderstaande tabel is weergegeven in welk studiejaar Schakelplaats werd ingezet en ter vervanging van welk onderdeel in de opleiding bij de verschillende onderwijsinstellingen.

Sector	Plaats in opleiding	In curriculum in plaats van
Intensieve veehouderij	Leerjaren 2, 3 en 4 van niveau 3 en 4	3e jaars bedrijfsstage 4e jaars afstudeeropdracht
Glastuinbouw	Leerjaren 1, 2, en 3 van niveau 3 en 4	Leeropdracht in kader van een module maar ook als bedrijfsstage
Akkerbouw	Eerste jaars	Leeropdracht (afstellen van machines)
Melkveehouderij	Derde en vierde jaars	Praktijkopdracht voor module i.s.m. bedrijfsstage

De verschillen zijn grotendeels terug te leiden tot het aantal beschikbare leerlingen en de mate waarin het rooster al was ingevuld. De keuze om Schakelplaats in te zetten in plaats van de bedrijfsstage, is een pragmatische geweest. Deze inpassing vergt de minste aanpassing van het rooster. Ook waar Schakelplaats als onderdeel van een module of vak is benut, ging het om onderwijs dat altijd al in de praktijk plaatsvond. De verschuiving van school naar praktijk, zoals deze beoogd werd in het projectplan, is dus niet echt uit de verf gekomen.

Zoals te verwachten was zijn alle kennisteams tegen organisatorische knelpunten aangelopen bij de inpassing van het Schakelplaatsconcept in het onderwijs. Deze knelpunten zijn terug te leiden tot een ongelukkig startmoment ten opzichte van andere ontwikkelingen in de opleiding, gebrekkige afstemming tussen projectplanning en interne planning, gebrekkige afstemming van de verwachtingen bij alle partijen, slechte communicatie tussen locaties en niveaus in de instellingen, gebrek aan ondersteuning en passende visie bij het management.



De ondernemer

- Doelstelling in een businessplan
- Ondernemerschap als medemenselijke houding
- Tijd van studenten en ondernemers samen
- Versterkt innovatieproces



Voor een nieuw concept is het niet verwonderlijk dat er nog weinig ondersteuning is. Een projectomgeving kan een kunstmatige experimentele ruimte creëren waarin ervaring opgedaan kan worden met een nieuw concept. Hierdoor worden knelpunten zichtbaar en door aansprekende voorbeelden wordt draagvlak voor verdere implementatie gecreëerd. De mate waarin de kennisteams zijn geslaagd om de experimenteeromgeving effectief te benutten liep enorm uiteen. Deze verschillen zijn deels te verklaren vanuit de verschillende handelingsstijlen van (de trekkers van) de kennisteams. Het inpassen van vernieuwing vergt enthousiasme en pioniersgeest en dit moet passen bij de persoon. Meer vernieuwende docenten slagen er beter in nieuwe wegen te creëren en routines te omzeilen dan behoudende docenten. Naast persoonlijke eigenschappen zijn de volgende factoren van belang voor de inpassing van Schakelplaats in het onderwijs:

- **Ondersteuning van de docenten binnen de locatie.**

De praktijk laat zien dat het project op managementniveau wel gedragen wordt, maar dat op de locatie andere 'wetten' gelden. Dit betekent dat docenten niet altijd voldoende gefaciliteerd werden en/of dat het project geen aansluiting had bij de onderwijspraktijk binnen de locatie. Het management zou moeten toezien dat de juiste personen worden geselecteerd en dat voor de uitvoering van het project voldoende tijd wordt gereserveerd.

- **De mate waarin de docent een andere rol kan aannemen voor het concept Schakelplaats.**

Met Schakelplaats, leren in de praktijk en competentie gericht onderwijs in het algemeen, verandert de rol van de docent naar coach voor de leerlingen en coach en netwerkbegeleider van de ondernemers. Door de ervaringen in Schakelplaats is er een groeiend besef dat de docent zich ook van coach naar netwerkbegeleider ontwikkelt.

Docent:

"Het is mooi dat er door dit soort projecten ruimte is voor het uitproberen van een nieuw concept, maar toen ik te horen kreeg dat ik mee ging draaien in Schakelplaats was mijn agenda al vol gepland."

- **De mate waarin de docent de ondernemersvragen kan vertalen naar opdrachten voor leerlingen in het CGO**

Om de vertaalslag te maken naar passende opdrachten voor verschillende niveaus en leerjaar, is het belangrijk dat de docent de waarde van de ondernemersvragen erkent. Daarbij is het zien van mogelijkheden, creativiteit en actualiteit van het vakgebied nodig.

De knelpunten zoals deze in het onderwijs bestaan, hebben ook gevolgen voor de kwaliteit van de samenwerking in Schakelplaats. De knelpunten veroorzaken een gebrek aan flexibiliteit om in te spelen op de gang van zaken in de praktijk. Om een goede werkrelatie met praktijkbedrijven op te kunnen bouwen is deze flexibiliteit onontbeerlijk. Ondernemers gaven aan dat leerlingen soms op momenten of dagen kwamen die niet in de bedrijfs-cyclus paste of veel korter aanwezig waren dan verwacht. Dit maakt het voor de ondernemer lastig om de begeleiding te verzorgen en hij of zij voelt zich niet de serieuze partner in het onderwijs zoals dat in Schakelplaats wel beoogd wordt. Tenslotte is opgemerkt dat het vanuit onderwijs gezien wenselijk zou zijn als de ondernemer ook een grotere rol in het beoordelen van de leerontwikkeling van de leerling op zich zou nemen. Ondernemers hebben interesse om deze taak op zich te nemen.

>> **Knelpunten in beeld**

De invoering van Schakelplaats heeft knelpunten aan het licht gebracht. Deze knelpunten gelden niet alleen voor Schakelplaats maar ook breder voor de invoering van het competentiegericht onderwijs. Het oplossen van de knelpunten zou door de onderwijsinstellingen serieus opgepakt moeten worden om het concept te laten slagen. De ervaringen in Schakelplaats hebben al enige discussie opgeroepen binnen onderwijsinstellingen. Met name de flexibiliteit in het rooster en de cultuur om in te spelen op processen in de beroepspraktijk is noodzakelijk. Het inpassen van een vernieuwend concept betekent wederzijdse aanpassing van het concept en van de huidige context. De instellingen waar weinig ruimte was voor aanpassing van de context (roosters, uren beschikbaarheid, planning) hebben het concept flink moeten aanpassen. Daarmee is ingeboet op vernieuwingsmogelijkheden

van het onderwijs. Het verschil met een traditionele bedrijfsstage wordt dan kleiner. Aan de andere kant moet worden opgemerkt dat het concept Schakelplaats is ontwikkeld voor de projectstart. Het is dus normaal dat enige aanpassing aan de specifieke cultuur en routines in de verschillende instellingen nodig was. Voorwaarde voor een goede inpassing is wel dat het concept goed wordt gecommuniceerd naar zowel management als de werkvloer, zodat er werkelijk begrip en draagvlak ontstaat en de inpassing de aandacht krijgt die nodig is. Dit is nodig om het concept aan te passen aan specifieke aspecten in de onderwijsinstelling en de opleidingen en vervolgens in te bedden in het curriculum. Een keer proefdraaien met het concept kan wel inzicht geven in de specifieke waarde die het concept kan hebben voor de opleiding zodat het in het volgende jaar op een meer passende wijze ingepast kan worden.

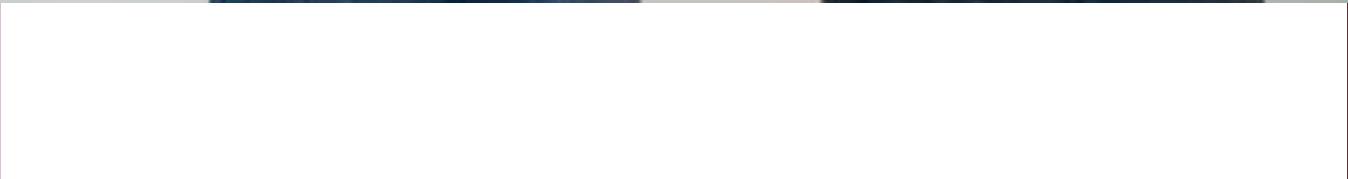
4.3 Meerwaarde voor verschillende partijen

>> Meerwaarde nodig voor duurzaamheid

Schakelplaats streeft ernaar te komen tot een win-win situatie voor alle partijen: ondernemers, docenten, leerlingen, bedrijfsadviseurs en onderzoekers. Het concept Schakelplaats kan alleen duurzaam ingezet worden in het onderwijs als het voor alle partijen een meerwaarde heeft die opweegt tegen de mogelijke extra inspanning die gevraagd wordt. In het concept is deze meerwaarde globaal voor alle partijen beschreven. De tabel hiernaast geeft aan welke opbrengst en inbreng iedere partij in het ideale geval heeft. Voor het concept Schakelplaats is er een grote neiging om het te vergelijken met de bedrijfsstage, maar het is vooral bedoeld voor een gedeeltelijke vervanging van klassikaal onderwijs. De opbrengsten en inbreng verschillen met de gangbare bedrijfsstage. De kenniscomponent is geïntensiveerd, de rol van onderzoek is aanvullend en de bijdrage van de leerling bestaat uit meer dan alleen arbeid. De ondernemer ontwikkelt zich en heeft een grotere betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het begeleiden van competentieontwikkeling.

Partij	Opbrengst <i>Waarom wil deze partij meedoen?</i>	Inbreng <i>Waarom moet deze partij mee doen?</i>
Onderwijs	Meedenkers uit de buiten wereld Authentieke leeromgeving Zicht op huidige praktijk Invulling CGO Verbetering kwaliteit van het onderwijs	Netwerkbegeleiding Competenties voor opstellen leeropdrachten, coaching en beoordeling Organisatie leertraject Tijd
Leerling	Goede begeleiding en coaching Toegang tot kennis en ervaring op maat (Deel-) kwalificatie Competenties Inspirerende leeromgeving	Probleem oplossend vermogen Arbeid Leerdoel Verfrissende kijk
Onderzoek	Zicht op toepasbaarheid van kennis Zicht op mate van en voorwaarde voor ontsluiting van kennis Invulling van verantwoordelijkheden richting het onderwijs	Kennis over bedrijfsontwikkeling Toegang tot kennis, onderzoeksnetwerken en -faciliteiten Meedenken over praktijkgerichte leeropdrachten Articulatie van ondernemersvragen Organisatie van competentieontwikkeling van ondernemers
Ondernemers	Antwoord op praktijkvragen Reflectie op bedrijfsontwikkeling Competentie ontwikkeling Toegang tot kennis Netwerk, uitwisseling van ervaringen Bijdrage aan ontwikkeling van leerlingen en OW Zicht op toekomstige werknemers Dynamiek op het bedrijf	Praktijkvragen Begeleiding Authentieke leeromgeving Praktijk kennis Inspiratie
Aequor	Invulling van wens tot differentiatie leerbedrijven Aansluiting bij CGO Bijdrage aan verbinding tussen bedrijfsleven en onderwijs Aansluiting van onderwijs bij de arbeidsmarkt	Meedenken over leeropdrachten Bedrijfsnetwerk Beoordeling en certificering Coaching van ondernemers Training in coaching





>> Meerwaarde anders bij ouderejaars dan bij jongerejaars

De leerlingen van hogere jaren die werkelijk met ondernemersvragen aan de slag zijn gegaan, waarden het concept Schakelplaats. Leerlingen vinden dat de opdrachten meer diepgang bevatten en daarnaast is het stimulerend dat de ondernemer daadwerkelijk met hun antwoord aan de slag gaat. Op dit niveau komt het leren van ondernemerscompetenties door Schakelplaats veel beter uit de verf.

Voor jongerejaars is het concept minder geschikt. Zij kunnen nog niet goed met ondernemersvragen uit de voeten. Daarnaast moeten zij eerst inzichten in de bedrijfsvoering, in de sector en basisvaardigheden ontwikkelen. De verblijftijd zoals die in het concept is voorzien is hiervoor wat kort. Voor basisvaardigheden is het concept Schakelplaats te complex en tijdrovend voor docent en ondernemer. Leerlingen die basisvaardigheden willen aanleren hebben meer baat bij een goed begeleide bedrijfsstage. Als de investeringen in het creëren van Schakelplaatsen toch al gedaan worden, is het wel aanbevelenswaardig als deze bedrijfsstage op een goed uitgerust Schakelplaatsbedrijf plaats kan vinden. Docenten waarden de verstevigde contacten met de praktijk en onderzoek. Ze waren blij verrast over het enthousiasme en de bereidheid van ondernemers om zich in te zetten voor het onderwijs. De mate waarin de meerwaarde beleefd wordt hangt ook af van de ondersteuning die de docent krijgt vanuit het management.

De meerwaarde voor onderzoekers is onvoldoende zichtbaar geworden in het project. Dit komt voornamelijk doordat onderzoek werkt als een projectorganisatie, waardoor de taken in Schakelplaats als betaalde opdracht wordt opgevat en zo slechts een korte termijn meerwaarde voor het onderzoek opleveren. Het is belangrijk dat de samenwerking een inhoudelijke meerwaarde of een bijdrage aan kerntaken van het onderzoek levert. Doordat de kenniscomponent dit eerste jaar nog niet goed genoeg uit de verf is

Leerling:

"Dit is veel meer dan gewone stage! Door Schakelplaats is er meer diepgang in de opdrachten, hierdoor leer ik veel meer."

gekomen, is de inhoudelijke meerwaarde voor het onderzoek nog achter gebleven.

Aequor heeft door Schakelplaats zeker een nauwere relatie met praktijkbedrijven opgedaan. Zij hebben meer zicht op de specifieke kwaliteiten die nodig zijn voor preferente praktijkbedrijven en nemen dit ook mee in hun bedrijvenbestand.

De ondernemers zijn geïnteresseerd in een grotere rol in het onderwijs. Het heeft allereerst voor hen meerwaarde de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. De meerwaarde die ondernemers daarnaast zoeken in Schakelplaats verschilt tussen de sectoren. Bij de melkveehouderij en akkerbouw wordt de extra arbeid en de dynamiek op het bedrijf gewaardeerd. In de varkenshouderij maken ondernemers zich zorgen over bedrijfsovername en het vinden van goed personeel. In de glastuinbouw zijn ondernemers voornamelijk geïnteresseerd in kennismaking met toekomstige bedrijfsleiders en meewerkende voormannen.

>> Ander niveau leerlingen is andere waardering

De ervaring leert dat werken aan ondernemersvragen voor jongerejaars en lagere niveaus te hoog gegrepen is. De meeste ondernemers vinden het concept meer geschikt voor ouderejaars leerlingen van de hogere niveaus. Deze kunnen wel met ondernemersvragen aan de slag en hier ontstaat een win win situatie die wordt gewaardeerd door de ondernemer, de docent en de leerling. Ondernemers hebben aangegeven zowel ouderejaars als jongerejaars te willen ontvangen op hun bedrijf. Door het verschil in meerwaarde tussen de niveaus van de leerlingen verwacht de ondernemer een andere waardering vanuit het onderwijs. Voor het behoud van de ondernemer als Schakelplaatsbedrijf is het belangrijk dat de docent zorg draagt voor een gemotiveerde leerling met voldoende basiskennis voor de taak die hij moet uitvoeren, naast een goede communicatie over de leerling. Daarnaast heeft de ondernemer niet de behoefte om de functie van de leraar over te nemen. De ondernemer verwacht dat de leerling kwalitatief goed (voldoende basiskennis) is voorbereid om de opdracht uit te kunnen voeren.

Schakelplaats



Om de meerwaarde voor alle partijen te verrijken is het belangrijk de onderzoekscomponent sterker te ontwikkelen. Met name voor de hogere niveaus bestaat de mogelijkheid om dit via een leeropdracht te doen. De onderzoeker kan aangeven welke bronnen benut kunnen worden en hoe dwarsverbanden naar ander onderzoeksprojecten gelegd kunnen worden. De rol van de nieuwste onderzoekskennis voor de competentieontwikkeling op MBO niveau moet echter niet overschat worden.

De financiële compensatie voor geleverde diensten kwam aan het begin van project als discussiepunt naar voren. Deze discussie is echter in de loop van het project naar de achtergrond geraakt. De ondernemers lijken de afgelopen periode voldoende meerwaarde te halen uit hun rol in het onderwijs. Het is de uitdaging om deze ondernemers te blijven boeien en betrokken te houden bij het onderwijs, zodat hun kwaliteiten en ontwikkelde competenties benut kunnen worden voor versterken van het Groen onderwijs. De vraag of de ondernemers voldoende en in de juiste vorm gecompenseerd worden voor hun belangrijke rol in het onderwijs moet hierbij steeds bespreekbaar gemaakt worden.

4.4 Reflectie op onderwijsverbetering door Schakelplaats

Vanuit de ervaringen van de deelnemers heeft het concept potentie, maar of de investeringen efficiënt zijn ingezet is lastig te meten. Schakelplaats moet vooral naast de huidige stage een plek krijgen als verdieping van het praktijkleren. Tijdens de stage leren leerlingen het bedrijf beter kennen en werken zij in de volle breedte mee. Bij Schakelplaats gaan zij met een specifieke ondernemersvraag de diepte in. Hierbij vindt er verschuiving van de klas naar de praktijk plaats. Deze gedachtegang wordt wel gewaardeerd maar is nog onvoldoende tot uiting gekomen. Bij de verschuiving van de klas naar de praktijk moet nog eens kritisch gekeken worden voor welke aspecten het bedrijf meerwaarde heeft als leeromgeving. De ondernemers hebben aangegeven én als stagebedrijf én als Schakelplaatsbedrijf te willen fungeren.

Voor kwalitatief praktijkleren is een goede match tussen leerling en leeromgeving een belangrijke succesfactor. Een match tussen ondernemersvraag en leerdoelen heeft voor de hogere niveaus MBO en het HBO de potentie om het praktijkleren te versterken. Dan kan de win win voor ondernemer en onderwijs echt uit de verf komen. Voor lagere niveaus zijn de overwegingen voor het maken van een juiste match breder dan alleen de inhoud van de vraag zoals dat in het concept Schakelplaats is bedacht. De win win tussen ondernemer en onderwijs is dan meer zoals bij de gangbare bedrijfsstage, arbeid voor begeleiding. Goede communicatie vooraf over de deelnemer is een vereiste.

Schakelplaats heeft zeer positieve effecten gehad. De ondernemer heeft een grotere rol in het onderwijs gekregen en denkt mee over de invulling van het praktijkleren in het onderwijs. De ondernemer heeft meer inzicht in de opdrachten van de leerlingen en kan meer sturen hoe de leerlingen op zijn bedrijf worden ingezet. De ondernemer is duidelijk beter voorbereid op zijn coachende rol. De leerlingen werken door de ondernemersvraag heel specifiek aan competenties. Een ander positief effect van Schakelplaats is dat het concept een bijdrage heeft geleverd aan de visievorming over praktijkleren

in het competentiegericht onderwijs. Het gedachtegoed van Schakelplaats sluit heel goed aan bij het competentiegericht leren, waar de leerling centraal staat. De leerling maakt zelf keuzen over zijn of haar leertraject. De opleiding Melkveehouderij is met het curriculum verder in de ontwikkeling van competentiegericht onderwijs dan de andere deelnemende onderwijsinstellingen. Dit competentiegerichte curriculum sluit prima aan bij het gedachtegoed van Schakelplaats. Schakelplaats heeft bij deze opleiding praktische ondersteuning en experimenteeruimte gegeven aan de invulling van praktijkleren in een competentiegerichte leeromgeving.

Om de potentie van het Schakelplaatsconcept ten volle te benutten, behoeven een aantal aspecten meer aandacht en nader onderzoek. De relatie tussen de docent en de ondernemer is het anker van de binding van de praktijkbedrijven aan school. Het onderhouden van deze relatie is een taak die serieus opgepakt moet worden in het onderwijs. Daarnaast is het belangrijk meer inzicht te krijgen in de factoren die de kwaliteit van de leeromgeving bepalen voor bepaalde competenties. Tenslotte is er een grote behoefte aan meer flexibiliteit in het onderwijs zodat praktijkleren werkelijk aan kan sluiten bij de dynamische bedrijfsprocessen en ontwikkelingen in de praktijk.



5. Reflectie Schakelplaats

>> *Uiteenlopende wensen*

Het project Schakelplaats was ambitieus in haar streven om partijen bij elkaar te brengen en het praktijkleren een nieuwe impuls te geven. Veel verschillende wensen hebben een plekje gekregen binnen het Schakelplaats-concept. Zo was er de wens vanuit onderwijs om een sterkere relatie met de praktijk te onderhouden en de behoefte om studierichtingen in de benen te houden. Daarnaast bestond de wens vanuit onderzoek om bij te dragen aan het onderwijs en het streven van de overheid om te zorgen dat ontwikkelde kennis wordt benut in de praktijk. Tenslotte was er de wil van ondernemers om zich in te zetten voor het versterken van de opleiding voor de groene sector. Schakelplaats heeft stappen gezet om aan al deze wensen tegemoet te komen.

>> *Impuls aan praktijkleren*

Het project Schakelplaats biedt een impuls om praktijkbedrijven gericht in te zetten in de opleiding. Docenten, ondernemers, bedrijfsadviseurs en onderzoekers hebben gezamenlijk gereflecteerd op de vraag welke bedrijven de gewenste leeromgeving kunnen bieden en hoe die volledig benut kunnen worden. Er is een ondernemerstraject ontwikkeld en uitgevoerd om ondernemers voor te bereiden op hun taak. Zowel ondernemers als docenten waardeerden dit traject. Het feit dat ondernemers zich gericht kunnen voorbereiden op hun rol in het onderwijs en het feit dat docenten samen met ondernemers nadenken hoe zij bedrijven in willen zetten in hun onderwijs zijn belangrijke stappen voor het praktijkleren. De ambitie zoals deze was gesteld is nog niet bereikt, maar gedurende de projectperiode zijn concrete vooruitgang geboekt op een aantal fronten. Het concept zoals het oorspronkelijk bedacht is, waarbij leervragen gekoppeld worden aan ondernemersvragen, is op basis van de ervaringen vooral voor de hogere onderwijsniveaus relevant gebleken. Er zijn in de melkveehouderij al enige goede ervaringen waarin leerlingen werkelijk bijdragen aan de ontwikkeling van het bedrijf. Er zal hier nog meer ervaring in opgedaan moeten worden, zodat de kwaliteit van de opdrachten en het maken van de match soepel verloopt. Een aandachtspunt bij de hogere niveaus is de vraag hoe lang deze bedrijven boeiende leervragen kunnen blijven bieden. Dat zal in overleg met de ondernemer van geval tot

geval bekeken moeten worden. Iedere opleiding die werkt met Schakelplaats-bedrijven zou kritisch na moeten gaan wat een optimaal aantal bedrijven is. Enerzijds om alle leerlingen van boeiende leeromgevingen te voorzien en anderzijds de deelnemende bedrijven van voldoende continuïteit aan leerlingen te garanderen. Om voldoende ruimte te hebben om een kwalitatieve match te maken, is samenwerking tussen onderwijsinstellingen waardevol om zo ondernemersvragen breder weg te kunnen zetten. Hierbij kan ook gedacht worden aan het Hoger Agrarisch Onderwijs, Regionale Onderwijs Centra (techniek, economie) en deeltijdopleidingen.

>> *Relatie tussen elementen versterken*

Het verdient aandacht om de inhoudelijke relatie tussen de verschillende elementen van Schakelplaats te versterken. Bedrijfsplan, ondernemerstraject, leeropdrachten en beoordeling zijn geen losstaande acties, maar verschillende aspecten van het versterken van het praktijkleren. Het ondernemerstraject kan nog sterker verweven worden met het bieden van leeromgevingen, het bedrijfsplan zou in de toekomst een basis kunnen bieden om met onderzoek aan de gang te gaan. Zo draagt het bij aan het versterken van het bedrijf als Schakelplaats en kan het een stimulerend effect hebben op het bedrijf als leeromgeving. Het gericht ontsluiten van kennis voor benutting in het onderwijs verdient nog meer aandacht. Het betreffen leerpunten waarmee voortgebouwd kan worden op de eerste ervaringen met het concept.

Er zijn ook kritische kanttekeningen te zetten bij het concept. Het is een complex arrangement van verschillende partijen met verschillende belangen. Alle partijen hebben hun eigen perspectief op het concept, iedereen vult er een deel van in, maar slechts weinigen hebben overzicht in het geheel. Hierdoor is het lastig het gehele concept goed uit de verf te laten komen. Het is noodzakelijk dat hier regie op gevoerd wordt. Een meer intensieve communicatie over het concept en haar achtergrond verbetert het draagvlak voor het gehele concept.

Een deel van de ervaren inpassingsmoeilijkheden komt voort uit het feit dat het concept is ontwikkeld vóór de aanvang van het project en zonder betrokkenheid van de uitvoerders. Het zou voor een soepele inpassing goed zijn om vanaf het begin van de implementatie leer- en intervisie bijeenkomsten te organiseren met alle deelnemers zodat eventuele problemen in uitvoering eerder aandacht kunnen krijgen.

>> Niet het onverenigbare verenigen

Een aantal zaken die in het concept verenigd zouden moeten worden, blijken in de praktijk niet goed te verenigen. De behoefte van het project om enerzijds te werken met uitdagende opdrachten van innovatieve ondernemers en anderzijds alle niveaus van onderwijs een plek te geven, doet afbreuk aan de kracht van het concept. De ervaringen geven aan dat het concept Schakelplaats zoals het is ontwikkeld, geschikt is voor het bieden van leeromgevingen aan leerlingen van de hogere niveaus in hun laatste of voorlaatste jaar. Dan hebben zij de basiskennis om gesprekspartner te zijn voor de ondernemers, zijn hun leerdoelen helder en kunnen zij echt uit de voeten met ondernemersvragen. Ook mag worden verwacht dat zij enigszins zelfstandig aan een opdracht kunnen werken, zodat er niet teveel beslag wordt gelegd op de tijd van de ondernemer. Het werken met deze hogere niveaus leerlingen biedt zelfs ook potentie om de relatie met het onderzoek verder uit te bouwen. Voor dit niveau is het mogelijk gebleken een win-win te creëren tussen onderzoek en onderwijs.

>> Jongerejaars profiteren mee

Het streven om ook jongerejaars leerlingen in Schakelplaats mee te laten draaien is zeer begrijpelijk vanuit de samenstelling van het leerlingenbestand in het Groen onderwijs. Dit brengt vanuit inhoudelijk en kwalitatief oogpunt echter teveel nadelen met zich mee. Voor deze niveaus is het oplossen van ondernemersvragen te hoog gegrepen en deze leerlingen behoeven veel meer begeleiding. Ook is het voor deze leerlingen lastig om tijdens een kort verblijf op het bedrijf inzichten te verwerven en een waardevolle bijdrage te leveren aan het bedrijf. Als deze leerlingen aan de slag worden gezet met ondernemersvragen loopt dat uit op teleurstellingen voor alle betrokken

partijen. Voor jongerejaars die de basisvaardigheden moeten leren is het echter wel zaak goede praktijkleeromgevingen te bieden. Gebleken is dat de Schakelplaatsbedrijven door de goede motivatie en voorbereiding inspirerende leeromgevingen kunnen en willen leveren. Hiermee kunnen alle niveau's leerlingen en studenten profiteren van de Schakelplaatsbedrijven. Het is wel goed te beseffen dat bij de lagere niveau leerlingen de win win, en dus het concept, anders is. De relatie met ondernemersvragen, bedrijfsplannen en onderzoek zijn voor basiscompetenties minder relevant. Voor jongerejaars is een bedrijfsstage op een Schakelplaatsbedrijf een betere vorm van praktijkleren. Deze leerlingen zouden langer mee moeten draaien op de Schakelplaatsbedrijven en een heel gerichte praktische opdracht mee moeten krijgen. Zo hebben zij de tijd om bedrijfsprocessen te leren kennen en worden de ondernemers in arbeid gecompenseerd voor de tijd aan begeleiding. Later in hun studie kunnen deze leerlingen dan alsnog een echte ondernemersvraag als Schakelplaatsopdracht uitvoeren.

>> Samen praktijkleren vormgeven

Meer nog dan het concept van samenwerking zit de belangrijkste winst van Schakelplaats voor praktijkleren in het feit dat ondernemers, docenten, Aequor bedrijfsadviseurs en onderzoekers samen nadenken over de invulling van praktijkleren en kennisbenutting in onderwijs en de praktijk. Het is waardevol om bewust na te denken welke leerling het best op welk bedrijf aan de slag kan gaan. Het is inspirerend te zien dat een groot aantal ondernemers zeer geïnteresseerd is mee te denken over het praktijkonderwijs in de sector. De contacten zijn gelegd, ervaringen zijn opgedaan, men krijgt meer zicht in elkaars wensen en behoeften. De partijen zijn samen gekomen in kennisteams. Om te zorgen dat de energie en de ervaringen die nu zijn opgedaan in de toekomst optimaal kunnen worden uitgebouwd en benut is het wenselijk dat de kennisteams actief blijven. Dit kan bijvoorbeeld via intervisie en trainingsbijeenkomsten zoals die voor de kennisteams in het project zijn vormgegeven.

Certificaat

Hiermee verklaren Aequor en het CITAVERDE College dat het door Aequor erkende leerbedrijf:

Hendrikx-van de Laak, te Lottum,

zich als leerbedrijf in het bijzonder onderscheidt door te functioneren als

Schakelplaats in de Groene Kennisketen

Dit betekent dat het bedrijf voldoet aan de criteria voor de erkenning als leerbedrijf, en bovendien:

- ❖ Heeft deelgenomen aan de "Business Class Versterking Ondernemerschap"
- ❖ Aantoonbaar beschikt over getrainde coachingsvaardigheden
- ❖ Beschikt over een uitgewerkt bedrijfsontwikkelingsplan
- ❖ In staat en bereid is vanuit het bedrijfsontwikkelingsplan opdrachten, taken en leervragen te formuleren voor studenten van verschillende opleidingsniveaus
- ❖ Opleiden van studenten als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering opvat en vormgeeft

