

ENTRE

Jouw inspiratie voor coaching in MBO-ondernemerschapsonderwijs

TRAINING VOOR DOCENTEN IN MBO-ONDERNEMERSCHAPSPROGRAMMA'S

CASESTUDIES



VOORWOORD

Welkom bij de Casestudies van het C-ENTRE-trainingsprogramma.

Deze casestudies zijn ontwikkeld in het kader van het C-ENTRE-project (projectnummer: 2024-2-HU01-KA220-VET-000294403), dat wordt uitgevoerd binnen het Erasmus+-programma, onder de samenwerkingspartnerschappen voor beroepsonderwijs en -opleiding (KA220-VET).

Het project heeft als doel MBO-docenten te ondersteunen bij het ontwikkelen van coachgerichte benaderingen voor ondernemerschapsonderwijs. Met behulp van trainingsmaterialen, praktijkgerichte oefeningen en casestudy's stimuleert het project onderwijsmethoden die studenten in staat stellen ondernemend denken te ontwikkelen, met ideeën te experimenteren en te reflecteren op hun leerproces.

De middelen in deze publicatie zijn ontwikkeld ter ondersteuning van docenten bij het toepassen van ervaringsgericht leren, gestructureerde reflectie en coachmethoden in cursussen en opleidingen waarin ondernemerschap centraal staat. Ze bieden praktische hulpmiddelen en voorbeelden die kunnen worden aangepast aan verschillende onderwijscontexten.

De materialen zijn gezamenlijk ontwikkeld door de projectpartners, op basis van hun expertise op het gebied van ondernemerschapsonderwijs, coachmethoden en beroepsonderwijs en -opleiding.

Voor meer informatie kunt u contact met ons opnemen via de projectwebsite c-entre.eu.

Gefinancierd door de Europese Unie. De informatie en standpunten in dit document zijn uitsluitend die van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs de officiële opvatting van de Europese Unie of de Tempus Public Foundation weer. Noch de Europese Unie, noch de subsidie verlenende instantie kan verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud ervan.

Co-funded by
the European Union

INHOUDSOPGAVE

Inleiding 3

Unit 1 – Empowerment 4
1.1 – Casestudy: Gestructureerde empathie in het beroepsonderwijs 4
1.2 – Casestudy: De 'Failure Wall' en psychologische veiligheid 7

Unit 2 – Mindset 10
2.1 – Casestudy: Van 'technisch expert' naar 'ondernemerschapsfacilitator' 10
2.2 – Casestudy: De 'Failure Fair': Risico's normaliseren in technisch MBO 12

Unit 3 – Structuren 14
3.1 – Casestudy: De "Inkomsten stroom" doorbraak 14
3.2 – Casestudy: De 'Paper Prototype'-aanpak 17

Unit 4 – Doelen stellen 20
4.1 – Casestudy: Van vage dromen naar concrete mijlpalen in de creatieve sector 20
4.2 – Casestudy: De 'Bird in Hand'-benadering in MBO-Horeca 22

Unit 5 – Ervaren 24
5.1 – Casestudy: Echte bedrijven in onderwijs integreren (Jong Ondernemen) 24
5.2 – Casestudy: Ervaringsgericht leren door middel van bedrijfssimulatie 29

Unit 6 – Begeleiden 33
6.1 – Casestudy: Ondernemerschap coachen met een datagedreven aanpak 33
6.2 – Casestudy: Kleine ondernemingen coachen door praktijkgericht leren 37

Tot slot 41

Credits en copyright 42

INLEIDING

Deze verzameling casestudies bevat praktische voorbeelden van hoe ondernemerschapsonderwijs en coachgerichte onderwijsmethoden kunnen worden toegepast binnen het MBO-beroepsonderwijs. De casestudies zijn ontwikkeld binnen het C-ENTRE-project ter ondersteuning van docenten bij het toepassen van de concepten die in het trainingsprogramma worden geïntroduceerd.

Elke casestudy beschrijft een reële onderwijssituatie waarin docenten of trainers werden geconfronteerd met een uitdaging op het gebied van leren over ondernemerschap. De casestudies laten zien hoe deze uitdagingen werden aangepakt aan de hand van concrete pedagogische methoden, ervaringsgerichte activiteiten of coachbenaderingen. Naast een beschrijving van de situatie en de oplossing gaat elke casestudy in op de relevantie voor de betreffende trainingseenheid, de belangrijkste geleerde lessen en de praktische implicaties voor docenten.

De casestudies zijn georganiseerd aan de hand van de zes thematische eenheden van het C-ENTRE-trainingskader: Empowerment, Mindset, Structureren, Doelen stellen, Ervaren en Begeleiden. Dankzij deze structuur kunnen lezers de casestudies gemakkelijk verbinden met de concepten en methoden die in het trainingsmateriaal worden behandeld.

Deze voorbeelden zijn bedoeld om docenten en trainers te inspireren en bieden ideeën die kunnen worden aangepast aan verschillende MBO-contexten. In plaats van één "juiste" aanpak te presenteren, laten de casestudies zien hoe docenten kunnen experimenteren met methoden die reflectie, actief leren en ondernemend denken bij studenten stimuleren.

Door deze ervaringen te delen, wil het C-ENTRE-project bijdragen aan de ontwikkeling van coachgericht ondernemerschapsonderwijs en aan meer betrokken en praktijkgerichte leeromgevingen binnen het beroepsonderwijs en de beroepsopleiding.

UNIT 1 – EMPOWERMENT

1.1 – CASESTUDY: GESTRUCTUREERDE EMPATHIE IN HET BEROEPSONDERWIJS

1.1.1. CASE BESCHRIJVING

De setting is een middelbare beroepsschool in Hongarije, waar studenten gedurende een semester deelnemen aan een ondernemerschapsproject waarin zij hun eigen bedrijfsideeën ontwikkelen. Tijdens het groepswerk kwamen de onderlinge verhoudingen steeds meer onder druk te staan. De kern van het probleem lag in de manier waarop feedback werd gegeven: studenten vermeden constructieve kritiek volledig om elkaars gevoelens niet te kwetsen, of wanneer ze zich wel uitspraken, waren hun opmerkingen vaak bot, kwetsend en op de persoon gericht.

De traditionele 'Feedback Sandwich' (compliment-kritiek-compliment) bleek in de klas niet effectief. Studenten doorzagen de techniek en beschouwden het eerste compliment slechts als een verplichte, niet-oprechte inleiding op een negatieve opmerking. Dit leidde tot een klimaat van wantrouwen. Wanneer een student van een medestudent hoorde: *'Dit logo is niet goed'* of *'Dit idee is saai'*, schoot diegene onmiddellijk in de verdediging. Studenten waren niet in staat hun persoonlijke identiteit los te koppelen van hun werk; daardoor voelde elke vorm van kritiek als een directe aanval op hun persoonlijke competentie.

De docent constateerde dat de voortgang van de projecten tot stilstand kwam, de motivatie van de studenten afnam en conflicten tussen de groepen steeds meer kostbare lestijd in beslag namen. Het doel was om een communicatieprotocol te introduceren waarmee fouten eerlijk en open konden worden onderzocht, zonder het zelfvertrouwen van studenten of de cohesie binnen de groep aan te tasten. Er was behoefte aan een kader waarin psychologische veiligheid centraal stond, terwijl professionele kwaliteit en verantwoordelijkheid behouden bleven.

1.1.2. RELEVANTIE EN AANSLUITING BIJ DE UNIT

Deze casestudy is gekoppeld aan Unit 1: Empowerment. Het thema van deze trainingseenheid is dat een emotioneel veilige en inclusieve omgeving de basis vormt voor effectief ondernemerschapsonderwijs. Binnen het C-ENTRE-project is het van essentieel belang dat docenten empathie niet alleen theoretisch begrijpen, maar ook beschikken over concrete technieken om conflicten te hanteren en vertrouwen op te bouwen.

De relevantie hiervan komt voort uit het feit dat ondernemerschap inherent verbonden is met onzekerheid en het nemen van risico's. Wanneer een lerende zich niet veilig voelt binnen de groep, zal diegene minder snel experimenteren of innovatieve ideeën aandragen. Deze Unit positioneert de docent als een facilitator die in staat is een 'psychologisch vangnet' te creëren, waarin fouten geen bron van schaamte zijn, maar een essentieel onderdeel van het leerproces.

Het toepassen van gestructureerde empathie ontwikkelt rechtstreeks de feedbackvaardigheden van de docent en stimuleert tegelijkertijd het vermogen van studenten om hun eigen gedrag en leerproces te reguleren.

1.1.3. ESSENTIE VAN DE CASESTUDY: DE SUCCESVOLLE AANPAK

De essentie van de oplossing was het aanpassen van de 'I like, I wish, I wonder'-methode, oorspronkelijk ontwikkeld door de Stanford d.school, aan de Hongaarse beroepsonderwijscontext. De kern van deze goede praktijk is het bieden van duidelijke taalkaders voor het geven van feedback. Hierdoor kunnen emoties beter worden gekanaliseerd en blijft de feedback constructief.

De methode in de praktijk:

1. Ik vind ... goed: Elke vorm van feedback begint met een positieve, specifieke observatie. Dit is geen algemeen compliment (bijvoorbeeld: *'Je hebt het goed gedaan'*), maar verwijst naar een specifiek onderdeel van het project (bijvoorbeeld: *'Ik vind het goed hoe jullie echte marktgegevens in de presentatie hebben verwerkt'*). Dit versterkt het vertrouwen en maakt de ontvanger ontvankelijk voor verdere feedback.
2. Ik zou willen dat...: Hier wordt de kritiek geuit, maar geformuleerd als een wens of doel. In plaats van te zeggen: *'Dit is fout'*, zegt de student bijvoorbeeld: *'Ik zou willen dat de kleuren in de volgende versie beter bij het logo aansluiten.'* Deze formulering richt de aandacht op toekomstige acties en groei, in plaats van op fouten uit het verleden.
3. Ik vraag me af...: Dit is het meest vernieuwende onderdeel. Degene die feedback geeft, stelt vragen of draagt alternatieven aan zonder een directe opdracht te geven (bijvoorbeeld: *'Ik vraag me af wat er zou gebeuren als jullie een oudere leeftijdsgroep aan jullie doelgroep zouden toevoegen?'*). Dit stimuleert het brainstormen en respecteert de autonomie van de projecteigenaren.

Voorafgaand aan de implementatie voerde de docent oefeningen in actief luisteren uit, waarbij studenten eerst simpelweg moesten herhalen wat hun medestudent had gezegd voordat ze reageerden. Dit 'vertragen' hielp ervoor te zorgen dat reacties bewust waren in plaats van impulsief. De sleutel tot het succes van de methode was dat de docent deze taal ook consequent gebruikte tijdens alle interacties in de klas en daarmee het gewenste gedrag actief voorleefde.

1.1.4. BELANGRIJKSTE INZICHTEN EN VERVOLG

Het belangrijkste inzicht uit deze casestudy is dat het ontwikkelen van ondernemerscompetenties niet mogelijk is zonder een cultuur van open en effectieve communicatie te ontwikkelen. Trainers kunnen hieruit leren dat een 'veilige omgeving' niet betekent dat conflicten worden vermeden, maar dat er een kader wordt gecreëerd waarin conflicten kunnen worden omgezet in een professionele dialoog.

Belangrijkste inzichten:

Structuur biedt vrijheid: Strikte zinsopeningen kunnen in eerste instantie kunstmatig lijken, maar geven studenten juist meer vrijheid. Ze verminderen de onzekerheid, omdat studenten een duidelijk houvast krijgen om hun mening te uiten zonder anderen te kwetsen.

De rol van de docent: Studenten nemen de methode alleen over wanneer zij zien dat de docent zelf op een respectvolle en gestructureerde manier feedback geeft. Dit geldt niet alleen voor feedback aan studenten, maar ook wanneer de docent zelf om feedback vraagt.

Emotionele intelligentie als waardevolle vaardigheid: Studenten realiseerden zich dat deze manier van communiceren een waardevolle vaardigheid is op de arbeidsmarkt, aangezien samenwerken en het oplossen van conflicten basisvereisten zijn in iedere moderne werkomgeving.

Evaluatie en vervolg:

De docent die de methode implementeerde, vroeg de studenten aan het einde van het semester om feedback via een enquête. 85% van de studenten gaf aan dat de 'I like, I wish, I wonder'-methode hen hielp om zich niet persoonlijk aangevallen te voelen wanneer zij kritiek ontvingen. De kwaliteit van het projectwerk verbeterde, omdat de teams meer iteraties doorliepen. Ze waren bereidwilliger om hun ideeën aan te passen, omdat ze minder bang waren voor de reacties van hun medestudenten.

Als vervolg besloot de schoolleiding deze feedbackmethode ook te integreren in andere technische vakken, bijvoorbeeld bij IT-projecten. Daarnaast werd de methode tijdens ouderavonden gepresenteerd als een instrument voor 'positieve discipline'.

1.1.5. BRONNEN

- Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (d.school). (2018). The Design Thinking Bootleg. https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg
- Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organisation: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley.

1.2 – CASESTUDY: DE 'FAILURE WALL' EN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

1.2.1. CASE BESCHRIJVING

De situatie speelt zich af binnen een Deense instelling voor beroepsonderwijs en -opleiding (MBO), met een focus op business en innovatie. Hoewel de studenten over goede vakinhoudelijke vaardigheden beschikten, merkte de docent tijdens **'ideation'-sessies** een aanhoudend gebrek aan betrokkenheid op. Studenten waren terughoudend om onconventionele ideeën te delen en er heerste een **'cultuur van het perfecte antwoord'**. Wanneer studenten werd gevraagd om te brainstormen, wachtten ze totdat de 'slimste' persoon in de groep als eerste het woord nam, of kwamen ze alleen met veilige, weinig risicovolle suggesties.

Het onderliggende probleem was een gebrek aan **psychologische veiligheid**. Studenten ervoeren de klas als een omgeving waarin veel op het spel stond en waarin 'fout zitten' kon leiden tot gezichtsverlies bij medestudenten of een lagere beoordeling door de docent. Deze angst voor een negatief oordeel belemmerde de creativiteit die juist essentieel is voor ondernemerschap. Studenten waren emotioneel **'op hun hoede'** voor de mogelijkheid om te falen, wat leidde tot passief leren en een gebrek aan originele projectontwikkeling.

De docent realiseerde zich dat studenten simpelweg vertellen dat ze **'creatief moeten zijn'** niet effectief was, zolang de onderliggende angst om voor gek te staan of incompetent over te komen niet eerst werd aangepakt.

1.2.2. RELEVANTIE EN AANSLUITING BIJ DE UNIT

Deze casestudy vormt een belangrijk onderdeel van Unit 1: Empowerment, omdat deze laat zien hoe in de praktijk een 'emotioneel veilige en inclusieve leeromgeving' kan worden gecreëerd. Het C-ENTRE-project benadrukt dat studenten zich eerst gesteund en gerespecteerd moeten voelen voordat zij de onzekerheid die inherent is aan ondernemerschap kunnen omarmen.

Deze casestudy illustreert de doelstelling van de Unit om een klascultuur te bevorderen waarin het nemen van risico's wordt aangemoedigd. Ook benadrukt de casestudy de rol van de docent bij het verschuiven van de focus van academische concepten naar actief luisteren en het opbouwen van vertrouwen. Door de psychologische drempels voor deelname weg te nemen, geeft de docent rechtstreeks invulling aan het doel van Unit 1: het creëren van de emotionele voorwaarden die nodig zijn om ondernemend denken tot bloei te laten komen.

1.2.3. ESSENTIE VAN DE CASESTUDY: DE SUCCESVOLLE AANPAK

De oplossing bestond uit de implementatie van de 'Failure Wall' (Deens: *Fejlvæg*), een methode die wordt ondersteund door de Fonden for Entreprenørskab. De kern van deze aanpak is om falen zichtbaar te maken, met elkaar te delen en te waarderen als een waardevolle bron van informatie voor het leerproces.

De implementatie verliep als volgt:

1. Het voorbeeld geven als docent: Om het ijs te breken, begon de docent met het ophangen van eigen 'mislukkingen' aan een fysieke muur in het klaslokaal. Het ging hierbij niet alleen om triviale vergissingen, maar om daadwerkelijke fouten in het onderwijs (bijvoorbeeld: *'Ik heb vandaag de Business Model Canvas niet goed uitgelegd, waardoor jullie in de war raakten.'*). Deze kwetsbaarheid veranderde de machtsverhouding en maakte duidelijk dat niemand vrij is van fouten.
2. Wekelijks ritueel: Elke vrijdag werd 15 minuten besteed aan de 'Failure Wall'. Studenten werden uitgenodigd om op een post-it één ding te schrijven dat niet volgens plan was verlopen.
3. De verschuiving naar leren: De regel was dat een student niet alleen een mislukking mocht ophangen, maar op de achterkant ook de 'geleerde les' moest schrijven. Bijvoorbeeld:

   Voorkant: *'We kregen geen enkele reactie op onze enquête.'*
   Achterkant: *'We ontdekten dat onze link op privé stond. De volgende keer testen we de link eerst op drie verschillende apparaten.'*
4. Een omgeving zonder oordeel: De docent begeleidde een gesprek waarbij de aandacht uitsluitend uitging naar de 'achterkant' van de post-it: wat was ervan geleerd? Hierdoor werd falen opnieuw gekaderd: van een emotionele last naar een professionele bron van inzicht.

Deze aanpak zorgde ervoor dat de autoriteitspositie van de docent minder centraal kwam te staan en stimuleerde studenten om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen fouten. Zo veranderde het klaslokaal van een examenruimte in een laboratorium waarin experimenteren en leren centraal staan.

1.2.4. BELANGRIJKSTE INZICHTEN EN VERVOLG

De belangrijkste les is dat psychologische veiligheid geen **'zachte' vaardigheid** is, maar een harde voorwaarde voor innovatie. Trainers en andere betrokkenen kunnen hiervan leren dat de kwetsbaarheid van de docent het krachtigste instrument kan zijn om studenten te versterken.

Belangrijkste inzichten:

Kwetsbaarheid is leiderschap: Wanneer de docent fouten toegeeft, neemt de 'prijs' van falen voor studenten aanzienlijk af.

Normaliseren versus verheerlijken: Het doel is niet om falen op zichzelf te vieren, maar om het proces van falen en herstellen te normaliseren. Dit versterkt de veerkracht die nodig is voor ondernemerschap in de echte wereld.

Kwantitatieve resultaten: De docent evalueerde de impact aan de hand van de projectresultaten. Binnen één semester verdrievoudigde het aantal **'pivot'-momenten** (momenten waarop een team van koers verandert op basis van een mislukt experiment).

Dit wees erop dat studenten hun ideeën daadwerkelijk aan het testen waren, in plaats van alleen te proberen de docent tevreden te stellen.

Vervolg: De instelling heeft de **'Failure Wall'** geïntegreerd in het portfolio van studenten. Studenten nemen nu een onderdeel **'Failure & Pivot'** op in hun uiteindelijke bedrijfsplannen. Dit onderdeel wordt beoordeeld op basis van de kwaliteit van de reflectie, en niet op het succes van het oorspronkelijke idee. Deze verandering in de beoordelingscriteria zorgt ervoor dat de veranderde leercultuur blijvend wordt ondersteund.

1.2.5. BRONNEN

- Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organisation: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley.
- Fonden for Entreprenørskab. (n.d.). Entrepreneurship in Education: Tools and Methods. https://ffe-ye.dk/

UNIT 2 – MINDSET

2.1 – CASESTUDY: VAN 'TECHNISCH EXPERT' NAAR 'ONDERNEMERSCHAPSFACILITATOR'

2.1.1. CASE BESCHRIJVING

Op een technische MBO-school in Portugal werd een ervaren docent autotechniek, 'João', geconfronteerd met een afnemende betrokkenheid van studenten. Hoewel zijn studenten technisch vaardig waren, hadden ze moeite om hun vaardigheden toe te passen op behoeften vanuit de markt of op het oplossen van problemen. De beginsituatie was een rigide, docentgestuurde leeromgeving waarin studenten wachtten op instructies in plaats van zelf naar mogelijkheden te zoeken.

João realiseerde zich dat hij hen wel leerde *hoe* ze een auto moesten repareren, maar niet *waarom* een klant behoefte zou kunnen hebben aan een specifieke dienst of hoe zij konden innoveren binnen een veranderende markt voor groene energie.

2.1.2. RELEVANTIE EN AANSLUITING BIJ DE UNIT

Deze casestudy is direct verbonden met **Mindset**, omdat deze de overgang behandelt van een 'fixed mindset' (beheersing van de bestaande lesstof) naar een 'growth mindset' en een ondernemende mindset. De casestudy is relevant omdat deze laat zien dat ondernemerschapsonderwijs binnen MBO niet draait om bedrijfsadministratie, maar om een manier van denken en om het leren zien van problemen als kansen om waarde te creëren.

2.1.3. ESSENTIE VAN DE CASESTUDY: DE SUCCESVOLLE AANPAK

João introduceerde het initiatief **'The Open Garage'**. In plaats van studenten kapotte motoren te geven die zij aan de hand van een handleiding moesten repareren, nodigde hij lokale bewoners uit om voertuigen met nog niet vastgestelde problemen langs te brengen. Studenten moesten de eigenaren interviewen (empathie voor de klant), het probleem diagnosticeren (kritisch denken) en de meest kostenefficiënte en duurzame oplossing aan de 'klant' presenteren.

Hierdoor veranderde het klaslokaal van een laboratorium in een omgeving waarin waarde wordt gecreëerd.

2.1.4. BELANGRIJKSTE INZICHTEN EN VERVOLG

- Voor trainers: Een verandering in mindset vereist dat de docent verschuift van 'docent' naar 'coach'.
- Evaluatie: De docent die de aanpak implementeerde, constateerde een toename van 40% in door studenten geïnitieerde projecten en betere resultaten tijdens stages en andere vormen van werkplekleren.

- Toekomstige implicaties: De school integreert nu 'Mindset Evaluation'-rubrics naast de technische beoordelingen.

2.1.5. BRONNEN

- Bacigalupo, M., et al. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Publication Office of the European Union.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.

2.2 – CASESTUDY: DE 'FAILURE FAIR': RISICO'S NORMALISEREN IN TECHNISCH MBO

2.2.1. CASE BESCHRIJVING

Op een gespecialiseerde MBO-school in Portugal, gericht op elektronica en robotica, lieten studenten innovatieve ideeën vaak varen omdat ze bang waren om hun uiteindelijke praktijkbeoordeling niet te halen. De beginsituatie werd gekenmerkt door een **'op safe spelen'-cultuur**, waarin studenten kozen voor eenvoudige, repetitieve projecten om zeker te zijn van een voldoende. Dit leidde tot een tekort aan probleemoplossende vaardigheden en een gebrek aan veerkracht wanneer zich tijdens de ontwikkeling technische fouten voordeden.

2.2.2. RELEVANTIE EN AANSLUITING BIJ DE UNIT

Deze casestudy is intrinsiek verbonden met **Mindset**, omdat deze ingaat op **'angst om te falen'**, een belangrijke belemmering voor ondernemend denken. De casestudy is relevant omdat deze laat zien hoe een onderwijsomgeving kan worden heringericht om het **leer- en aanpassingsproces** te belonen, in plaats van uitsluitend het uiteindelijke, foutloze product.

2.2.3. ESSENTIE VAN DE CASESTUDY: DE SUCCESVOLLE AANPAK

De instelling organiseerde halverwege het semester een **'Failure Fair'**. Studenten moesten een prototype presenteren dat *niet* werkte zoals bedoeld. Ze moesten uitleggen wat de oorzaak van het falen was, wat ze hadden geleerd over de materialen of de code en hoe ze hun strategie wilden **'pivots'**.

Deze aanpak veranderde de mindset: een fout werd niet langer gezien als een doodlopende weg, maar als een noodzakelijke bron van informatie binnen de ondernemende cyclus.

2.2.4. BELANGRIJKSTE INZICHTEN EN VERVOLG

- **Voor trainers:** Docenten leerden dat studenten, wanneer fouten al in een vroeg stadium werden ontdaan van hun negatieve lading, eerder geneigd waren om complexe en vernieuwende projecten met een hoge toegevoegde waarde voor hun eindexamen aan te pakken.
- **Evaluatie:** Docenten constateerden dat studenten die deelnamen aan de 'Failure Fair' meer doorzettingsvermogen en betere vaardigheden op het gebied van gezamenlijk probleemoplossen lieten zien.
- **Toekomstige implicaties:** De school onderzoekt momenteel de mogelijkheid van 'Risk-Taking Credits', waarbij een deel van het cijfer wordt gebaseerd op de complexiteit en vernieuwendheid van de gekozen aanpak.

2.2.5. BRONNEN

- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing, 26*(6), 604-623.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *Academy of Management Review, 28*(2), 318–328.

UNIT 3 – STRUCTUREN

3.1 – CASESTUDY: DE "INKOMSTEN STROOM" DOORBRAAK

Business Model Canvas en duurzame waardecycli

3.1.1. CASE BESCHRIJVING

In een middelbare beroepsschool gespecialiseerd in **horeca en toerisme** identificeerde een groep studenten een lokaal probleem: grote hoeveelheden voedsel van goede kwaliteit die door nabijgelegen bakkerijen werden weggegooid. Hun creatieve oplossing was **'The Surplus Sweet Cart'**, een mobiele pop-upwinkel waar ze producten van een dag oud met korting wilden verkopen aan studenten en kantoormedewerkers uit de omgeving.

De studenten waren enthousiast over de maatschappelijke doelstelling: voedselverspilling verminderen en betaalbare snacks aanbieden. Hun eerste plan was echter puur **'transactioneel'**: goedkoop inkopen en iets duurder verkopen. Toen ze hun verwachte kosten op een rij zetten — zoals de huur van de kar, benodigde voedselvergunningen, transport en verpakkingsmateriaal — ontdekten ze dat een paar cent winst per croissant nooit voldoende zou zijn om hun vaste kosten te dekken.

Ze bleven daardoor hangen in een **'hobbyistenmentaliteit'**. Ze hadden een goed initiatief, maar nog geen duurzaam **Business Model**. Ze raakten ontmoedigd en dachten dat sociaal ondernemerschap betekende dat ze gedoemd waren verlies te blijven maken of voor altijd afhankelijk te zijn van donaties. Ze misten de vaardigheid om hun idee te structureren tot een model dat daadwerkelijk kon worden opgeschaald of op zijn minst kostendekkend kon worden gemaakt.

3.1.2. RELEVANTIE EN AANSLUITING BIJ DE UNIT

Deze casestudy sluit uitstekend aan bij **Unit 3: Structuren**, omdat deze gericht is op de doelstelling **'vertrouwen ontwikkelen in het gebruik van basismethoden voor bedrijfsmodellering, zoals het Business Model Canvas (BMC)'**. De casestudy richt zich specifiek op de benodigde kennis van **Revenue Streams** en **Cost Structures**.

Binnen de context van het C-ENTRE-project laat deze casestudy zien dat **'structureren' de brug vormt tussen een goed initiatief en een levensvatbare onderneming**. De casestudy laat docenten zien hoe zij studenten kunnen helpen om hun focus te verschuiven van een eenvoudige benadering van **'product-prijs'** naar een integrale kijk op waardecreatie.

Daarnaast stimuleert de casestudy de overtuiging dat structuur de maatschappelijke missie niet ondermijnt, maar juist beschermt door de financiële veerkracht van het initiatief te versterken.

3.1.3. ESSENTIE VAN DE CASESTUDY: DE SUCCESVOLLE AANPAK

De oplossing was een **'Inkomsten Innovatie'-workshop**, waarin de docent de rechterkant van het **Business Model Canvas (BMC)** gebruikte (Customer Relationships, Channels en Revenue Streams) om nieuwe ideeën te stimuleren.

De oplossing in de praktijk:

1. **Diversificatie van inkomsten:** De docent daagde de groep uit om drie verschillende manieren te bedenken om inkomsten te genereren, zonder simpelweg de prijs van het gebak te verhogen.
2. **B2B-structurering:** De studenten ontdekten een nieuw **Customer Segment**: lokale organisatoren van evenementen. Ze herstructureerden hun model en ontwikkelden **'Sustainable Coffee Break Kits'** voor seminars. De inkomsten uit één zakelijk evenement (B2B) konden de lagere prijzen voor studenten (B2C) subsidiëren.
3. **Key Partnerships:** Door de **Key Partners** in kaart te brengen, ontdekten de studenten dat de bakkerijen bereid zouden zijn een kleine **'afvoervergoeding'** te betalen, omdat de studenten de kosten voor het ophalen van organisch afval voor de bakkerijen bespaarden.
4. **Uitbreiding van de Value Proposition:** De studenten realiseerden zich dat ze niet alleen **'oud brood'** verkochten, maar ook **'CO_2-voetafdrukreductie'** aanboden. Vervolgens begonnen ze advertentieruimte op hun kar te verkopen aan lokale duurzame merken.

De essentie van deze succesvolle aanpak is **'de koerswijziging door structuur'**. Door het BMC te gebruiken, stopten de studenten met zichzelf te zien als **'verkopers van gebak'** en begonnen ze zichzelf te zien als **'partners in afvalbeheer'** en **'duurzame cateraars'**. Deze structurele verschuiving veranderde hun financiële vooruitzichten van een tekort naar een overschot.

3.1.4. BELANGRIJKSTE INZICHTEN EN VERVOLG

Belangrijkste inzichten:

Structuur maakt verborgen waarde zichtbaar: Het in kaart brengen van het bedrijfsmodel liet de studenten zien dat wat zij als 'afval' beschouwden, in feite een 'dienst' voor de bakkerijen was.

Sociaal + structureel = duurzaam: Docenten leren dat het aanleren van bedrijfsmodellering een van de meest 'empowerende' dingen is die zij voor sociaal betrokken studenten kunnen doen.

Iteratie verloopt niet lineair: De studenten moesten vier keer heen en weer gaan tussen de 'Value Proposition' en de 'Revenue Streams', voordat de cijfers klopten.

Evaluatie en vervolg: De docent evalueerde de casestudy door de studenten een 'Cash Flow Simulation' te laten presenteren. Het 'gestructureerde' model liet zien dat binnen drie maanden het break-evenpunt kon worden bereikt, terwijl het 'ongestructureerde' model een blijvend verlies liet zien. Als vervolg werd een 'Business Model Stress Test' uitgevoerd, waarbij externe mentoren bewust één onderdeel van het model onder druk zetten (bijvoorbeeld: *'Wat als de bakkerijen stoppen met het betalen van de vergoeding?'*). Vervolgens moesten de studenten met behulp van het BMC een structurele oplossing vinden.

3.1.5. BRONNEN

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. Long Range Planning, 43(2-3), 308-325.

3.2 – CASESTUDY: DE 'PAPER PROTOTYPE'-AANPAK

Lean Canvas: snel ideeën valideren

3.2.1. CASE BESCHRIJVING

Een groep IT-studenten binnen een beroepsopleiding ontwikkelde een complex idee voor een **'Smart Wardrobe'-app**. De app zou AI gebruiken om outfits voor te stellen op basis van het weer en de agenda van de gebruiker. De studenten besteedden weken aan het bespreken van functies, databases en programmeertalen. Ze waren ervan overtuigd dat ze een grote investering en zes maanden ontwikkeling nodig hadden voordat ze de app aan iemand konden laten zien.

Het probleem was **'over-engineering' zonder validatie**. Ze bouwden een enorme **'structuur'** (de app) zonder te weten of de **'kans'** (de behoefte van de gebruiker) daadwerkelijk bestond. Ze werkten vanuit aannames. Toen de docent vroeg: *'Wil iemand dit eigenlijk wel?'*, antwoordden de studenten: *'Natuurlijk, het is AI!'*

Ze liepen het risico een heel semester te besteden aan het bouwen van een tool die niemand zou downloaden. Dat zou leiden tot een grote **'mislukking'** die niet leerzaam was, maar simpelweg verspilde tijd en middelen.

3.2.2. RELEVANTIE EN AANSLUITING BIJ DE UNIT

Deze casestudy sluit direct aan bij het onderdeel **Vaardigheden** van **Unit 3: Structuren**, met als doel 'eenvoudig onderzoek en haalbaarheidsanalyses begeleiden'. De casestudy benadrukt de doelstelling van de Unit om van 'ideeontwikkeling naar gestructureerde planning' te gaan met behulp van Lean Canvas-methoden.

Binnen het C-ENTRE-project willen we laten zien dat structureren niet alleen betrekking heeft op het uiteindelijke plan, maar ook op het proces van het testen van ideeën. Deze casestudy laat zien hoe een docent structuurtools kan inzetten om 'feature creep' te voorkomen en studenten te helpen zich te richten op hun Value Proposition en Unfair Advantage.

Daarnaast stimuleert deze aanpak een houding waarin kritisch denken en iteratie worden gezien als een integraal onderdeel van het ondernemerschapsproces.

3.3.3. ESSENTIE VAN DE CASESTUDY: DE SUCCESVOLLE AANPAK

De oplossing was een **'Lean validation sprint'**. De docent liet de studenten stoppen met programmeren en eerst een **Lean Canvas** invullen, met speciale aandacht voor de onderdelen **'Problem'** en **'Early Adopter'**.

De oplossing in de praktijk:

1. **De meest risicovolle aanname:** De docent vroeg: *'Wat is het belangrijkste dat, als het niet waar blijkt te zijn, jullie onderneming onderuit haalt?'* De studenten realiseerden zich dat dit de volgende aanname was: *'Mensen zijn bereid om 20 minuten te besteden aan het fotograferen van hun kleding om deze in een app te zetten.'*
2. **Prototyping met minimale uitwerking:** In plaats van een app moesten de studenten een **'Paper Prototype'** maken: een set kaarten die kledingstukken voorstelden. Vervolgens vroegen ze tien medestudenten om de papieren versie drie dagen lang te 'gebruiken'.
3. **De koerswijziging op basis van feedback:** De feedback was unaniem: *'Ik vind de suggesties geweldig, maar ik ga NOOIT mijn kleding fotograferen.'*
4. **De kans opnieuw definiëren:** Met behulp van het **Lean Canvas** herstructureerden de studenten hun idee. In plaats van een app waarin gebruikers hun kleding handmatig invoeren, maakten ze een koerswijziging naar een **'Style Newsletter'** voor mensen die al bij bepaalde webwinkels winkelen, waar de productfoto's al beschikbaar zijn.

De essentie van deze succesvolle aanpak is **'structureren voor validatie'**. Het Lean Canvas fungeerde als een wetenschappelijk onderbouwd kader. Het bracht de studenten van **'Wij geloven dat...'** naar **'Wij weten dat...'**. Door hun onderzoek te structureren rond **'Validated Learning'** bespaarden ze maanden aan nutteloos ontwikkelwerk.

3.2.4. BELANGRIJKSTE INZICHTEN EN VERVOLG

Belangrijkste inzichten:

Structureren werkt als een filter: Een goede tool voor bedrijfsmodellering helpt slechte ideeën eruit te filteren voordat ze uitgroeien tot kostbare mislukkingen.

Word verliefd op het probleem, niet op de oplossing: Structureren helpt studenten om gefocust te blijven op het onderdeel **'Problem'** van het Lean Canvas.

De 'Build-Measure-Learn'-cyclus: Docenten leren dat **'Structuring'** een iteratief proces is en geen eenmalig document.

Evaluatie en vervolg: De docent evalueerde de casestudy aan de hand van de **'Speed to Pivot'**: hoe sneller een groep het bedrijfsmodel kon aanpassen op basis van verzamelde bewijslast, hoe hoger de beoordeling voor **'Structuring'**. Als vervolg moesten studenten een **'Validation Log'** bijhouden, waarin ze elke wijziging in hun Lean Canvas documenteerden en toelichtten **waarom** ze deze wijziging hadden aangebracht (op basis van welk interview of welke test). Hierdoor werd **'onzekerheid'** omgezet in een gestructureerd en beheersbaar proces.

3.2.5. BRONNEN

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.

UNIT 4 – DOELEN STELLEN

4.1 – CASESTUDY: VAN VAGE DROMEN NAAR CONCRETE MIJLPALEN IN DE CREATIEVE SECTOR

4.1.1. CASE BESCHRIJVING

In een Portugees MBO-programma voor Grafisch Ontwerp hadden studenten vaak moeite met hun 'Final Year Project'. Het probleem was 'Scope Creep': studenten stelden zichzelf te ambitieuze doelen (bijvoorbeeld: *'een wereldwijd merk lanceren'*), maar boekten weinig vooruitgang omdat ze geen duidelijke routekaart hadden.

De beginsituatie werd gekenmerkt door veel stress onder studenten en een laag afrondingspercentage, als gevolg van gebrekkig tijdmanagement en onrealistische verwachtingen.

4.1.2. RELEVANTIE EN AANSLUITING BIJ DE UNIT

Deze casestudy sluit aan bij **Doelen Stellen**, omdat deze het belang van het **SMART-model** (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) binnen een MBO-context benadrukt. De casestudy is relevant omdat deze docenten leert hoe zij studenten kunnen coachen bij het vertalen van langetermijnvisies op ondernemerschap naar **concrete, haalbare kortetermijndoelen**.

4.1.3. ESSENTIE VAN DE CASESTUDY: DE SUCCESVOLLE AANPAK

De school introduceerde **'Scrum-gebaseerd Doelen Stellen'**. Docenten leerden studenten werken met een **'Backlog'** van taken en **'Sprints'** (doelen voor een periode van twee weken). Elke maandag stelden studenten één specifiek doel voor de week vast (bijvoorbeeld: *'Drie logo-iteraties voltooien'*). Elke vrijdag hielden ze een **peerreview** om te beoordelen of het doel was behaald.

Door hun doelen zichtbaar en concreet te maken, werden studenten verantwoordelijk voor de voortgang tegenover hun medestudenten en niet alleen tegenover de docent.

4.1.4. BELANGRIJKSTE INZICHTEN EN VERVOLG

- **Voor trainees:** Studenten leren dat een 'niet behaald' weekdoel informatie oplevert voor een betere planning van de volgende week en geen persoonlijk falen betekent.
- **Evaluatie:** Het afrondingspercentage van de eindprojecten steeg met 25% en studenten rapporteerden lagere stressniveaus.
- **Toekomstige implicaties:** De opleiding is van plan deze aanpak te digitaliseren met behulp van projectmanagementtools (zoals Trello of Asana), zodat studenten leren werken volgens standaarden die ook in de beroepspraktijk worden gebruikt.

4.1.5. BRONNEN

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.
- Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business.

4.2 – CASESTUDY: DE 'BIRD IN HAND'-BENADERING IN MBO-HORECA

4.2.1. CASE BESCHRIJVING

In een Portugese beroepsschool die gespecialiseerd is in regionaal toerisme, raakten studenten tijdens de fase van het stellen van doelen vaak geblokkeerd omdat ze vonden dat ze niet beschikten over voldoende kapitaal of over de **'perfecte' marktomstandigheden** om een project te starten. De beginsituatie werd gekenmerkt door een **'afwachtende houding'**, waarbij studenten doelen formuleerden die volledig afhankelijk waren van externe financiering of vergunningen die op korte termijn waarschijnlijk niet zouden worden verkregen.

Dit leidde tot een gebrek aan **handelingsvermogen** en het gevoel dat ondernemerschap alleen was weggelegd voor mensen die al over financiële middelen beschikten.

4.2.2. RELEVANTIE EN AANSLUITING BIJ DE UNIT

Deze casestudy vormt een belangrijk onderdeel van **Doelen Stellen**, omdat deze **Effectief Doelen Stellen** introduceert. In plaats van studenten te leren eerst een ver weg gelegen doel te kiezen en vervolgens de middelen te zoeken om dit doel te bereiken (**causale logica**), leert deze casestudy studenten om eerst naar hun beschikbare **middelen en mogelijkheden** te kijken en vervolgens doelen te stellen op basis van wat op dat moment haalbaar is.

Dit is een belangrijke pedagogische verschuiving voor MBO-studenten die mogelijk over beperkte financiële middelen beschikken, maar wel over sterke technische vaardigheden.

4.2.3. ESSENTIE VAN DE CASESTUDY: DE SUCCESVOLLE AANPAK

De docent introduceerde het **'Bird in Hand'-principe**. Studenten werd gevraagd om drie dingen in kaart te brengen: *Wie ze zijn* (eigenschappen/smaakvoorkeuren), *wat ze weten* (technische vaardigheden) en *wie ze kennen* (hun netwerk). Op basis van deze lijst moesten ze een **'Next-Step Goal'** formuleren dat binnen 48 uur kon worden bereikt, zonder geld uit te geven.

Een student met bakvaardigheden en een contactpersoon bij een lokaal café stelde bijvoorbeeld als doel om een **'weekend-only'** proef met lokale patisserieproducten voor te stellen, in plaats van een vijfjarenplan voor een eigen bakkerij uit te werken.

4.2.4. BELANGRIJKSTE INZICHTEN EN VERVOLG

- **Voor trainers:** Doelen moeten 'middelen-gestuurd' zijn om direct momentum op te bouwen en het vertrouwen van studenten te versterken.
- **Evaluatie:** De docent constateerde dat 80% van de studenten die deze methode gebruikten al binnen de eerste week concrete vooruitgang boekte, tegenover 20% van de studenten die met traditionele planning werkten.

- **Toekomstige implicaties:** Deze aanpak van 'affordable loss' en het stellen van 'means-based' doelen wordt geïntegreerd in de eerste modules van het MBO-curriculum om voortijdige uitval van studenten te verminderen.

4.2.5. BRONNEN

- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review, 26*(2), 243-263.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A theoretical comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(5), 1019-1051.

UNIT 5 – ERVAREN

In dit hoofdstuk vind je casestudies die laten zien hoe ondernemerschap kan worden ervaren binnen MBO-programma's. Ze beschrijven reële situaties, uitdagingen en oplossingen waarin studenten ondernemersvaardigheden ontwikkelen door middel van praktijkgerichte activiteiten, zoals simulaties en pitches in de stijl van **'Shark Tank'**.

Elke casestudy belicht succesvolle aanpakken, belangrijke inzichten en de manier waarop deze ervaringen aansluiten bij de **trainingsunits**. Ze bieden docenten en trainers handvatten en inspiratie om studenten te ondersteunen bij het ontwikkelen van praktische ondernemersvaardigheden.

5.1 – CASESTUDY: ECHTE BEDRIJVEN IN ONDERWIJS INTEGREREN (JONG ONDERNEMEN)

5.1.1. CASE BESCHRIJVING

Het **Student Company-programma** van Stichting Jong Ondernemen (de Nederlandse tak van JA Europe) is een gevestigd programma voor ondernemerschapsonderwijs in Nederland, waarmee studenten in het middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs kunnen ervaren hoe het is om in de echte wereld een onderneming op te richten. Het programma, gericht op MBO- en universiteitsstudenten, ondersteunt teams bij het opzetten en runnen van een echte onderneming gedurende één of twee semesters. Deelnemers ontwikkelen een bedrijfsidee, stellen een ondernemingsplan op, beheren de financiële administratie, ontwikkelen branding en communicatie en verkopen hun product of dienst in een echte marktomgeving. Deze meeslepende **'learning-by-doing'-aanpak** legt de nadruk op praktijkervaring in plaats van uitsluitend theoretisch leren en sluit daarmee aan bij hedendaagse pedagogische benaderingen binnen het ondernemerschapsonderwijs.

De **Student Company Impact Study 2023** werd uitgevoerd om de langetermijneffecten van deelname aan dit programma te evalueren, met name op het gebied van ondernemerscompetenties, loopbaanresultaten en bredere professionele ontwikkeling. Een belangrijke aanleiding voor dit onderzoek was de behoefte aan empirisch bewijs voor de waarde van het programma, naast de intuïtieve voordelen die eraan worden toegeschreven. Hoewel docenten en andere betrokkenen ondernemerschapsonderwijs breed ondersteunen, was de invloed ervan op de loopbaanontwikkeling van studenten (zoals inzetbaarheid, doorgroeien naar managementfuncties en een ondernemende mindset) nog onvoldoende onderbouwd. Het onderzoek had daarom als doel om betrouwbare inzichten te bieden in resultaten die relevant zijn voor zowel de kwaliteitsborging van het onderwijs als de verdere ontwikkeling van het programma.

Aan het onderzoek namen alumni van het Student Company-programma en een vergelijkingsgroep deel van afgestudeerden die niet aan het programma hadden deelgenomen. In totaal werden **207 alumni uit het MBO- en universitair onderwijs**, die het programma tussen 2014 en 2019 hadden afgerond, onderzocht en vergeleken met **170 niet-deelnemende leeftijdsgenoten**. De groepen werden beoordeeld aan de hand

van verschillende onderwijs- en loopbaangerelateerde indicatoren, waaronder de snelheid waarmee zij na hun afstuderen werk vonden, het bekleden van managementfuncties en hun zelfgerapporteerde ondernemende houding. De gegevens werden verzameld via enquêtes die per e-mail werden verspreid en aangevuld met kwalitatieve inzichten uit contacten met alumni. Hierdoor ontstond een breed beeld van zowel de individuele als de bredere effecten van het programma.

5.1.2. RELEVANTIE EN AANSLUITING BIJ DE UNIT

Deze casestudy sluit direct aan bij deze **trainingseenheid**, die zich richt op het ervaren van ondernemerschap door middel van **ervaringsgerichte leermethoden**. Het Student Company-programma belichaamt de kernprincipes van **Unit 'Experiencing'** door studenten onder te dompelen in authentieke ondernemingssituaties waarin zij een echte onderneming moeten oprichten, runnen en evalueren. In plaats van ondernemerschap alleen theoretisch te bestuderen, ervaren studenten daadwerkelijk het nemen van beslissingen, omgaan met onzekerheid, samenwerken en interactie met de markt. Dit zijn belangrijke elementen binnen de C-ENTRE-aanpak.

Voor ondernemerschapsonderwijs binnen het MBO is deze ervaring bijzonder relevant, omdat deze aansluit bij **praktijkgerichte leerdoelen en competentiegericht onderwijs**. MBO-studenten profiteren sterk van praktijkgerichte methoden die een realistische werkomgeving nabootsen, waardoor ondernemerscompetenties concreet en toepasbaar worden. De casestudy laat zien hoe gestructureerde ervaringsgerichte programma's effectief kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van een **ondernemende mindset, soft skills en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt**, en tegelijkertijd meetbare langetermijneffecten kunnen hebben.

Binnen deze Unit vormt deze casestudy een sterk voorbeeld van een **schaalbare, op bewijs gebaseerde succesvolle aanpak** die docenten en trainers ondersteunt bij het ontwerpen van betekenisvolle leerervaringen op het gebied van ondernemerschap binnen MBO-contexten.

5.1.3. ESSENTIE VAN DE CASESTUDY: DE SUCCESVOLLE AANPAK

Het Student Company-programma hanteert een gestructureerde, praktijkgerichte aanpak voor ondernemerschapsonderwijs, waarmee MBO-studenten in een veilige maar realistische leeromgeving een echte onderneming kunnen oprichten en runnen. Teams van studenten ontwikkelen een bedrijfsidee, stellen een ondernemingsplan op en voeren operationele activiteiten uit, waaronder marketing, verkoop, financieel beheer en rapportage. Gedurende het programma worden studenten begeleid door docenten en mentoren. Daarbij wordt een combinatie van begeleiding en autonomie toegepast, wat zelfstandig leren en het ontwikkelen van praktische vaardigheden stimuleert.

Deze aanpak kan als een **succesvolle aanpak** worden beschouwd omdat deze theorie en praktijk op een meetbare manier met elkaar verbindt. Studenten maken niet alleen kennis met abstracte concepten zoals marktanalyses, inkomsten genereren en bedrijfsstrategie, maar passen deze concepten ook actief toe in authentieke situaties. Het programma besteedt daarnaast aandacht aan soft skills, zoals samenwerken,

communiceren, problemen oplossen en veerkracht bij onzekerheid. Deze vaardigheden zijn essentieel voor ondernemingssucces, maar zijn moeilijk aan te leren via traditionele hoorcolleges.

De ervaringsgerichte methoden en hulpmiddelen die binnen het programma worden gebruikt, omvatten **samenwerkend projectwerk, gezamenlijke besluitvorming en rolroulatie**. Studenten nemen verschillende rollen op zich, zoals CEO, financieel manager, marketingverantwoordelijke en salesvertegenwoordiger. Daarnaast bieden reflectiesessies en nabesprekingen studenten de gelegenheid om hun beslissingen, uitdagingen en resultaten kritisch te evalueren. In sommige uitvoeringen worden pitchwedstrijden of **'Investor Days'** georganiseerd, waarbij studenten hun ideeën presenteren aan een panel van experts en constructieve feedback ontvangen. Deze methoden creëren een intensieve leeromgeving waarin ondernemerschap wordt geleerd door **te doen, te reflecteren en onder begeleiding te oefenen**.

Het Student Company-programma is een **repliceerbaar model** dat laat zien hoe gestructureerd ervaringsgericht leren zowel ondernemerscompetenties als overdraagbare soft skills effectief kan ontwikkelen bij MBO-studenten. Daarmee vormt het een zeer relevante en schaalbare succesvolle aanpak voor deze Unit **'Experiencing'**.

5.1.4. BELANGRIJKSTE INZICHTEN EN VERVOLG

De implementatie van het Student Company-programma leverde waardevolle inzichten op voor trainers, trainees en andere betrokkenen bij ondernemerschapsonderwijs binnen het MBO. Studenten ontwikkelden praktische ondernemersvaardigheden naast belangrijke soft skills, zoals samenwerken, communiceren en aanpassingsvermogen. Coachingstechnieken, zoals open vragen, reflectievragen en begeleiding die autonomie ondersteunt, hielpen studenten om beslissingen kritisch te evalueren, te reflecteren op uitdagingen en zelfstandig strategieën voor probleemoplossing te ontwikkelen.

Trainees gaven aan meer vertrouwen te hebben gekregen in het presenteren van ideeën, het nemen van beslissingen onder druk en het omgaan met uitdagingen. Veel studenten benadrukten dat gestructureerde reflectiesessies en gesprekken met mentoren hen hielpen om ervaringen aan de theorie te koppelen, verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces en hun ondernemende mindset te versterken. Trainers merkten dat de balans tussen autonomie en begeleiding studenten in staat stelde om echte beslissingen te nemen, terwijl ze zich tegelijkertijd ondersteund voelden. Dit versterkte de motivatie en betrokkenheid meer dan bij traditioneel klassikaal onderwijs.

Een impactonderzoek van Jong Ondernemen, gebaseerd op enquêtes onder alumni en vergelijkingen met niet-deelnemers, bevestigde positieve langetermijneffecten op inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, leiderschap en ondernemend denken. Deze bevindingen benadrukken het belang van het combineren van authentieke ondernemerservaring met begeleide reflectie, coaching en gestructureerde mentorschap.

Vervolgacties omvatten het uitbreiden van reflectie- en peerfeedbacksessies, het integreren van coachingstechnieken ter ondersteuning van autonomie en kritisch denken en het uitbreiden van de mogelijkheden voor mentorschap, met regelmatige contactmomenten voor het stellen van doelen, het oplossen van problemen en strategische begeleiding. Simulatiegebaseerde ervaringen, zoals het presenteren van pitches aan externe panels, kunnen worden uitgebreid met coachingsmomenten voor constructieve feedback en zelfreflectie. Voor de toekomst wordt aanbevolen deze ervaringsgerichte programma's uit te breiden naar meer MBO-instellingen, aan te passen aan uiteenlopende contexten en digitale hulpmiddelen te integreren om bedrijfsprestaties te monitoren en coaching af te stemmen op individuele leertrajecten.

Verbeterpunten zijn onder meer het waarborgen van een consistente kwaliteit van het mentorschap, het bieden van duidelijkere kaders voor financiële monitoring en het creëren van meer mogelijkheden voor interactie met de markt. Over het geheel genomen laten de geleerde inzichten zien dat zorgvuldig gestructureerde, praktijkgerichte ervaringen met ondernemerschap, ondersteund door coaching en reflectie, aanzienlijke educatieve waarde bieden en als voorbeeld kunnen dienen voor andere MBO-programma's.

5.1.5. BRONNEN

Primaire bronnen gerelateerd aan deze casestudy:

- Jong Ondernemen – Student Company Programme: https://www.jongondernemen.nl/
- Jong Ondernemen. (2023). Impactonderzoek Student Company 2023 [PDF]. Stichting Jong Ondernemen. https://www.jongondernemen.nl/wp-content/uploads/2024/06/JongOndernemen_Onderzoeksrapport_Impact-Onderzoek_StudentCompany_2023.pdf
- European Commission. (2016). Entrepreneurship competence framework (EntreComp). Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp
- Kolb, D. A. (2015). Experiential learning: Experience as the source of learning and development (2nd ed.). Pearson Education.

Aanvullende bronnen over ervaringsgericht ondernemerschapsonderwijs:

- European Commission. (2016). Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp): https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp
- Kolb, D. A. (2015). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development (2nd ed.). Pearson Education.

Quotes en korte interviews met trainers en mentoren die bij het programma betrokken zijn:

- Guest Educator, MBO Programme: "Seeing students take real decisions under time pressure is the most rewarding part. They develop confidence in ways traditional lessons can't provide."

- Mentor, Student Company Alumni Programme: "The reflection sessions after the pitch allow students to critically evaluate their own business choices and learn from peers."
- Esther (class of 2019): "By developing together with a goal and a deadline, we focused more on the team. We noticed each other's strengths and learned how to use them effectively."
- Alexander (class of 2018): "Even though I didn't continue with the business at that time, the things I learned were still useful in the job I took afterwards. Over the past few years, I've learned even more, but that experience was the starting point."
- Anthony (class of 2016/2017): "Student Company was a great learning journey. I learned all sorts of things about entrepreneurship, and it also made school a lot more enjoyable."

5.2 – CASESTUDY: ERVARINGSGERICHT LEREN DOOR MIDDEL VAN BEDRIJFSSIMULATIE

5.2.1. CASE BESCHRIJVING

Deze casestudy onderzoekt het gebruik van **serious games en bedrijfssimulaties** als een ervaringsgerichte leermethode binnen ondernemerschapsonderwijs in het MBO. Studenten nemen deel aan een gestructureerde simulatie waarin zij een virtueel bedrijf beheren en beslissingen nemen over bedrijfsvoering, verkoop, voorraadbeheer en de inzet van middelen. De simulatie creëert een realistische maar laagdrempelige leeromgeving waarin studenten ervaring opdoen met het nemen van ondernemende beslissingen, leren samenwerken en theoretische bedrijfskundige kennis in de praktijk toepassen.

De belangrijkste uitdaging die het programma adresseert, is de moeite die studenten vaak ervaren bij het verbinden van abstracte concepten, zoals marktontwikkelingen, financiële planning en operationele processen, met situaties uit de praktijk. De simulatie stelt studenten in staat om de gevolgen van hun keuzes direct te zien en te reflecteren op hun strategieën. Daarmee wordt de kloof tussen theorie en praktijk verkleind.

Aan het onderzoek namen studenten uit bacheloropleidingen bedrijfskunde en MBO-studenten deel, die in kleine teams werkten. Ze werkten samen bij het nemen van beslissingen, observeerden de resultaten van hun keuzes en namen na elke simulatieronde deel aan gestructureerde reflectiesessies. Via enquêtes en zelfevaluaties werden betrokkenheid, leerresultaten en motivatie gemeten. Hierdoor konden docenten de effectiviteit van de simulatie als leermiddel beoordelen.

5.2.2. RELEVANTIE EN AANSLUITING BIJ DE UNIT

Deze casestudy sluit nauw aan bij deze **Unit over het ervaren van ondernemerschap**, omdat deze praktijkgericht en immersief leren illustreert. Bedrijfssimulaties bieden een realistische context waarin studenten omgaan met onzekerheid, beslissingen nemen, samenwerken in teams en reflecteren op de resultaten. Dit zijn belangrijke competenties binnen ondernemerschapsonderwijs.

Voor MBO-studenten is leren door middel van simulaties bijzonder waardevol, omdat het theorie en praktijk met elkaar verbindt. Studenten doen praktische ervaring op met bedrijfsprocessen en besluitvorming. Deze methoden ontwikkelen zowel vakinhoudelijke kennis als essentiële soft skills, zoals samenwerken, kritisch denken en aanpassingsvermogen.

De casestudy biedt een **repliceerbaar, op bewijs gebaseerd model** dat toekomstige docenten kunnen gebruiken bij het ontwerpen van ervaringsgerichte leermodules over ondernemerschap binnen MBO-contexten.

5.2.3. ESSENTIE VAN DE CASESTUDY: DE SUCCESVOLLE AANPAK

Het programma maakt gebruik van **bedrijfssimulatiespellen** om studenten te betrekken bij ervaringsgericht leren. Kleine teams runnen een virtueel bedrijf in een competitieve

en interactieve omgeving en nemen beslissingen over productie, verkoop, marketing en financieel management. Na elke ronde bieden gestructureerde nabesprekingen studenten de gelegenheid om te reflecteren op de resultaten, strategieën te analyseren en van fouten te leren.

Deze aanpak kan als een **succesvolle aanpak** worden beschouwd omdat het leren plaatsvindt binnen realistische bedrijfsscenario's. Studenten passen theoretische kennis actief toe, oefenen met het nemen van beslissingen onder druk en ontwikkelen vaardigheden op het gebied van samenwerken en communiceren. De directe feedback uit de resultaten van de simulatie versterkt het leerproces en houdt studenten betrokken.

De belangrijkste ervaringsgerichte methoden zijn:

- **Besluitvorming in teams:** studenten nemen rollen op zich, zoals CEO, financieel verantwoordelijke of operationeel manager.
- **Gesimuleerde bedrijfsomgeving:** een interactieve omgeving waarin beslissingen directe en veranderende gevolgen hebben.
- **Nabesprekingen en reflectiesessies:** studenten verbinden hun ervaringen uit de simulatie met uitdagingen uit de echte ondernemerspraktijk.
- **Gamificatie-elementen:** punten, voortgangsoverzichten of ranglijsten om de motivatie te vergroten.

Dit ervaringsgerichte model weerspiegelt uitdagingen waarmee ondernemers te maken krijgen, zoals omgaan met onzekerheid, het interpreteren van gegevens en het in real time aanpassen van strategieën. Het is daarom zeer relevant voor ondernemerschapsonderwijs binnen het MBO en kan ook worden toegepast bij andere ervaringsgerichte activiteiten, zoals **Student Companies** of pitchoefeningen.

5.2.4. BELANGRIJKSTE INZICHTEN EN VERVOLG

De bedrijfssimulatie leverde verschillende belangrijke inzichten op:

- **Voor studenten:** Meer betrokkenheid, een beter begrip van bedrijfsprocessen en versterkte soft skills, zoals samenwerken, problemen oplossen en beslissingen nemen onder druk. Gestructureerde reflectiesessies en begeleide nabesprekingen hielpen studenten om beslissingen te verbinden aan de resultaten ervan. Dit stimuleerde kritisch denken en zelfevaluatie.
- **Voor docenten:** Simulaties bieden een veilige omgeving waarin studenten kunnen experimenteren en geven direct inzicht in hun vaardigheden. Docenten vervullen hierbij een belangrijke coachende rol door reflectie te begeleiden, verdiepende vragen te stellen, het oplossen van problemen te ondersteunen en de samenwerking binnen teams te bevorderen. Nabesprekingen zijn essentieel om ervaringen om te zetten in leren en om studenten inzichten te laten verwerken uit zowel successen als tegenslagen.

- **Evaluatie van de effectiviteit:** Enquêtes en evaluaties na afloop van de simulatie lieten een toename zien in kennis, motivatie en zelfvertrouwen. Het onderzoek bevestigde dat leren door middel van simulaties zowel **betrokkenheid stimuleert als effectief is voor het leerproces**.

Vervolgacties omvatten het eerder integreren van simulaties in MBO-programma's, het combineren ervan met pitchoefeningen of ondernemerschapsuitdagingen en het uitbreiden van reflectieactiviteiten. Belangrijke succesfactoren waren een duidelijke rolverdeling, een interactieve leeromgeving en gestructureerde nabesprekingen. Mogelijke verbeterpunten zijn extra begeleiding voor deelnemers die voor het eerst met een simulatie werken en langere simulatiecycli om het leerproces verder te verdiepen.

Over het geheel genomen vormen bedrijfssimulaties een **schaalbare en impactvolle methode** om ondernemersvaardigheden bij MBO-studenten te ontwikkelen. Dit geldt vooral wanneer docenten optreden als coaches die reflectie begeleiden, samenwerking binnen teams ondersteunen en studenten uitdagen om strategisch te denken. Daarmee sluit deze aanpak sterk aan bij de leerdoelen van deze Unit.

5.2.5. BRONNEN

Primaire bronnen gerelateerd aan deze casestudy:

- Beranič, T., & Heričko, M. (2022). The impact of serious games in economic and business education. Sustainability, 14(2), 683. https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/683
- ERPsim / Business Simulation Overview: https://www.erp-sim.com/

Quotes en korte interviews met trainers en mentoren die bij het programma betrokken zijn:

- **Gastdocent:** "Studenten gaan direct aan de slag in de bedrijfsomgeving en passen de theorie meteen toe, zonder angst voor de gevolgen in de echte wereld."
- **Cursusmentor:** "Nabesprekingen zijn cruciaal; studenten verbinden de resultaten van de simulatie aan strategisch denken en vaardigheden op het gebied van samenwerken."

Representatieve geparafraseerde feedback (gebaseerd op Jong Ondernemen, 2023):

- **Studenten gaven aan** dat de simulatie hen hielp begrijpen hoe individuele beslissingen van invloed zijn op de bedrijfsprocessen als geheel en dat samenwerking daarbij noodzakelijk was. De meeste deelnemers beoordeelden deze impact als groot.
- **De meerderheid van de studenten** vond de simulatie leuk en motiverend. Zij gaven aan de simulatie aan medestudenten te zouden aanbevelen en verwachtten dat deze aanpak de betrokkenheid bij toekomstige lessen zou kunnen vergroten.

- **Teams pasten hun strategieën regelmatig aan** tijdens de verschillende simulatierondes. Studenten merkten op dat gezamenlijke reflectie na elke ronde bijdroeg aan betere resultaten en een beter leerproces.

5.2.6. BRONNEN

- Beranič, T., & Heričko, M. (2022). The impact of serious games in economic and business education. Sustainability, 14(2), 683. https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/683
- ERPsim / Business Simulation Overview (n.d.): https://www.erp-sim.com/

UNIT 6 – BEGELEIDEN

In dit hoofdstuk vind je casestudies die illustreren hoe coaching wordt toegepast binnen ondernemerschapsonderwijs in MBO-contexten. De casestudies beschrijven realistische situaties waarin ondernemers en studenten worden ondersteund door **studentgerichte begeleiding** in plaats van directe instructie.

Elke casestudy laat zien hoe coachingstechnieken, zoals het stellen van reflectieve vragen, het geven van constructieve feedback en het geleidelijk afbouwen van begeleiding, studenten helpen om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling. De casestudies beschrijven succesvolle aanpakken, belangrijke inzichten en praktische ervaringen die rechtstreeks aansluiten bij deze **trainingseenheid**. Ze bieden toekomstige docenten en trainers concrete voorbeelden van hoe zij ondernemende studenten effectief en duurzaam kunnen coachen.

6.1 – CASESTUDY: ONDERNEMERSCHAP COACHEN MET EEN DATAGEDREVEN AANPAK

6.1.1. CASE BESCHRIJVING

Deze casestudy beschrijft de coachingsaanpak van **Qredits**, een Europese microfinancieringsorganisatie die (startende) ondernemers ondersteunt met een combinatie van financiële producten, training en coaching. Qredits opereert in een context waarin veel ondernemers volwassenen zijn met uiteenlopende achtergronden, beperkte tijd en verschillende niveaus van ondernemerservaring. Deze ondernemers hebben vaak meer nodig dan alleen financiering: zij hebben begeleiding nodig om vaardigheden te ontwikkelen, te reflecteren op beslissingen en verantwoordelijkheid te nemen voor hun bedrijfsontwikkeling.

De oorspronkelijke uitdaging in deze casestudy was hoe grote aantallen ondernemers effectief kunnen worden ondersteund zonder afhankelijk te zijn van intensieve, traditionele coachingsmodellen die kostbaar en moeilijk schaalbaar zijn. Veel ondernemers hadden moeite om algemene trainingsinhoud te vertalen naar hun eigen bedrijfscontext en hadden behoefte aan persoonlijke begeleiding, zonder voortdurend afhankelijk te worden van begeleiding. Qredits had daarom behoefte aan een aanpak die efficiëntie combineerde met persoonlijke ondersteuning en tegelijkertijd ondernemers stimuleerde om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun leerproces en besluitvorming.

Bij deze aanpak waren **(aspirant-)ondernemers, ervaren bedrijfscoaches en programmadeskundigen binnen Qredits** betrokken. Coaches hadden vaak zelf een achtergrond als ondernemer en werden getraind om te begeleiden in plaats van instructies te geven. In plaats van deelnemers te vertellen wat zij moesten doen, richtten coaches zich op het stellen van vragen, het stimuleren van reflectie en het helpen formuleren van realistische doelen. Ondernemers werkten zelfstandig met digitale leermaterialen en gebruikten de coachingssessies om te reflecteren op hun voortgang, uitdagingen en volgende stappen.

Deze casestudy illustreert een **coachingsgerichte aanpak** die nauw aansluit bij de principes van volwasseneneducatie en een schaalbare oplossing biedt voor ondernemerschapsonderwijs en -ondersteuning.

6.1.2. RELEVANTIE EN AANSLUITING BIJ DE UNIT

Deze casestudy sluit direct aan bij deze unit, omdat deze een studentgerichte begeleidingsaanpak laat zien in plaats van directief onderwijs. De aanpak van Qredits laat zien hoe coaches de ontwikkeling van ondernemers kunnen ondersteunen door hen te helpen verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces. Daarmee sluit deze aanpak sterk aan bij de doelstelling van de Unit om de verschuiving van **lesgeven naar coachen** te stimuleren.

Voor ondernemerschapsonderwijs binnen het MBO is deze aanpak bijzonder relevant, omdat toekomstige docenten en trainers vaak studenten zullen begeleiden die echte bedrijfsideeën ontwikkelen. De casestudy laat zien hoe coaching kan worden gestructureerd rond **effectief vragen stellen, reflectie en het geleidelijk afbouwen van ondersteuning**, in plaats van het geven van kant-en-klare antwoorden. Ook laat de casestudy zien hoe feedback doelgericht kan worden ingezet en gekoppeld aan de daadwerkelijke uitdagingen van studenten.

Binnen het C-ENTRE-kader biedt deze casestudy een concreet voorbeeld van hoe coachingprincipes zoals **ervaringsgericht leren, de Zone van Naaste Ontwikkeling (Zone of Proximal Development) en reflectief leren** kunnen worden toegepast in echte ondernemerscontexten. De casestudy biedt inspiratie en overdraagbare methoden voor MBO-trainers die studenten willen **coachen in plaats van instrueren**.

6.1.3. ESSENTIE VAN DE CASESTUDY: DE SUCCESVOLLE AANPAK

Qredits implementeerde een **blended, intensieve coachingsaanpak** waarin digitale leermiddelen worden gecombineerd met korte, gerichte één-op-ééncoachingssessies. Ondernemers werken eerst zelfstandig met online hulpmiddelen, zoals e-learningmodules, sjablonen, diagnostische tools en dashboards. Deze hulpmiddelen verzamelen en visualiseren gegevens, zoals resultaten van zelfevaluaties, projectmijlpalen en prestatie-indicatoren. Hierdoor kunnen deelnemers hun gedachten structureren, hun voortgang volgen en gerichte vragen voorbereiden.

De coachingssessies zijn vervolgens gericht op het **reflecteren op deze gegevens** in plaats van op het overdragen van inhoud. Coaches stellen open vragen, dagen aannames uit en ondersteunen ondernemers bij het formuleren van doelen en het plannen van vervolgstappen. Hierdoor blijft de coaching studentgericht, praktisch toepasbaar en efficiënt.

Deze aanpak sluit aan bij de principes van **volwasseneneducatie en ervaringsgericht leren**. Deelnemers passen concepten actief toe, observeren de resultaten en passen hun strategieën aan, terwijl coaches hun ondersteuning geleidelijk afbouwen. Hiermee versterken zij de autonomie en het verantwoordelijkheidsgevoel van de deelnemers. Voor trainers sluit deze casestudy in het bijzonder aan bij de fase **Reflective**

Observation van de **KOLB-cyclus**, waarin deelnemers ervaringen analyseren en coaches hen begeleiden bij het reflecteren op resultaten en besluitvorming.

De ervaringsgerichte methoden en hulpmiddelen omvatten:

- **Eén-op-ééncoachingsgesprekken**, gericht op reflectie en het stellen van doelen;
- **Digitale leermaterialen**, zoals e-learning, sjablonen en diagnostische tools;
- **Datadashboards** om de voortgang zichtbaar te maken en reflectie op basis van feiten te ondersteunen;
- **Ervaren ondernemers als coaches**, om geloofwaardigheid en praktische relevantie te waarborgen.

De aanpak is **schaalbaar, flexibel en aanpasbaar aan verschillende leercontexten** en is daarmee geschikt voor ondernemerschapsonderwijs binnen het MBO. Binnen deze context kunnen de gegevens bijvoorbeeld betrekking hebben op resultaten van zelfevaluaties, projectmijlpalen of bewijzen van in de praktijk toegepaste vaardigheden.

6.1.4. BELANGRIJKSTE INZICHTEN EN VERVOLG

Uit deze casestudy kwamen verschillende belangrijke inzichten naar voren. Voor ondernemers zorgde de blended aanpak voor meer betrokkenheid en meer verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling. Deelnemers leerden zich voor te bereiden op coachingssessies, hun uitdagingen duidelijk te formuleren en te reflecteren op hun eigen handelen. Dit leidde tot betekenisvollere coachingsgesprekken en meer vertrouwen bij het nemen van beslissingen.

Voor coaches bevestigde de casestudy het belang van **coachingsvaardigheden boven inhoudelijke instructie**. Effectief vragen stellen, actief luisteren en doelgerichte feedback bleken meer impact te hebben dan het geven van advies. Coaches leerden daarnaast hoe zij hun ondersteuning geleidelijk konden afbouwen, zodat ondernemers steeds zelfstandiger konden functioneren.

Qredits evalueerde de effectiviteit van de aanpak aan de hand van interne monitoring, feedback van deelnemers en resultaatindicatoren, zoals de continuïteit van ondernemingen en de tevredenheid over de coaching. De resultaten lieten zien dat het blended model de efficiëntie verbeterde zonder dat dit ten koste ging van de kwaliteit en dat het duurzame leerresultaten ondersteunde.

Vervolgacties omvatten verdere investeringen in de opleiding van coaches, het verbeteren van digitale hulpmiddelen en een verdere integratie van datagedreven inzichten in coachingsgesprekken. Voor de toekomst biedt dit model mogelijkheden om het aan te passen aan onderwijscontexten, waaronder MBO-programma's waarin trainees leren om studenten of medestudenten te coachen.

Wat bijzonder goed werkte, was de **duidelijke structuur, de focus op reflectie en de geloofwaardigheid van coaches met ervaring als ondernemer**. Mogelijke

verbeterpunten zijn het waarborgen van een consistente coachingskwaliteit in verschillende regio's en het bieden van extra structuur aan deelnemers die daar in de beginfase behoefte aan hebben.

6.1.5. BRONNEN

- Qredits. (n.d.). A data-driven high-touch approach to European microfinance. Qredits Microfinance. https://cdn.qredits.nl/shared/files/documents/qredits-a-data-driven-high-touch-approach-to-european-microfinance.pdf
- Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice Hall.
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Harvard University Press.
- Gibbs, G. (1988). Learning by doing: A guide to teaching and learning methods. Oxford Polytechnic.

Representatieve geparafraseerde feedback van coachees (gebaseerd op Qredits, z.d.):

- **Ondernemers gaven aan** dat de combinatie van online hulpmiddelen en korte coachingssessies hen hielp zich beter voor te bereiden en meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun zakelijke beslissingen, in plaats van afhankelijk te zijn van advies van coaches.
- **Deelnemers gaven aan** dat coachingssessies het meest waardevol waren wanneer deze gericht waren op reflectie en het stellen van doelen, in plaats van op het geven van directe instructies.
- **Ondernemers kregen meer vertrouwen** doordat zij werden aangemoedigd om hun eigen gegevens te analyseren en inzichten te vertalen naar concrete acties.

Representatieve geparafraseerde feedback van coaches (gebaseerd op Qredits, z.d.):

- **Coaches merkten op** dat ondernemers die zich actief voorbereidden met behulp van digitale hulpmiddelen gerichtere vragen stelden en tijdens coachingssessies sneller vooruitgang boekten.
- **Programmadeskundigen merkten op** dat coaches met ervaring als ondernemer als geloofwaardiger werden ervaren en deelnemers beter op een constructieve manier konden uitdagen.
- **De blended aanpak** stelde coaches in staat hun ondersteuning geleidelijk af te bouwen, waardoor ondernemers in de loop van de tijd steeds zelfstandiger konden worden.

6.2 – CASESTUDY: KLEINE ONDERNEMINGEN COACHEN DOOR PRAKTIJKGERICHT LEREN

6.2.1. CASE BESCHRIJVING

Deze casestudy richt zich op het **Goldman Sachs 10,000 Small Businesses (10KSB)-programma**, een internationaal initiatief dat is opgezet om de groei van kleine ondernemingen te ondersteunen door middel van onderwijs, coaching en leren van elkaar. Het programma richt zich op eigenaren van bestaande kleine ondernemingen die hun bedrijf willen laten groeien, de prestaties willen verbeteren en de duurzaamheid op lange termijn willen versterken. Deelnemers runnen doorgaans een actieve onderneming en worden geconfronteerd met concrete uitdagingen op het gebied van omzetgroei, personeelsbeleid, financieel management en strategische besluitvorming.

De belangrijkste uitdaging die het programma adresseerde, was dat veel eigenaren van kleine ondernemingen geen toegang hadden tot gestructureerde coaching en praktijkgericht bedrijfsonderwijs dat aansloot bij hun directe behoeften. Traditionele bedrijfscursussen zijn vaak gericht op theorie en algemene inhoud en bieden beperkte ondersteuning bij het toepassen van kennis in de eigen bedrijfscontext. Hierdoor hadden ondernemers moeite om kennis om te zetten in actie en hun voortgang effectief te meten.

Aan het programma namen eigenaren van kleine ondernemingen, ervaren bedrijfscoaches en docenten deel die het curriculum verzorgden. Ondernemers werkten gedurende het programma aan hun eigen onderneming en werden daarbij ondersteund door coaches en groepen van mededeelnemers. Coaches begeleidden deelnemers bij praktijkgerichte opdrachten en stimuleerden reflectie, het nemen van verantwoordelijkheid en het stellen van doelen, in plaats van directe instructies te geven. Docenten ontwikkelden het curriculum rondom concrete uitdagingen uit de bedrijfspraktijk, zodat de inhoud relevant en direct toepasbaar was.

Het programma legde de nadruk op **leren door te doen, kennisuitwisseling tussen deelnemers en feedback vanuit coaching**. Hierdoor ontstond een leeromgeving waarin ondernemers zelf verantwoordelijk waren voor het toepassen van nieuwe inzichten binnen hun eigen onderneming. Deze casestudy laat zien hoe gestructureerde coaching en praktijkgerichte opdrachten kunnen bijdragen aan meetbare resultaten op het gebied van bedrijfsgroei en leren.

6.2.2. RELEVANTIE EN AANSLUITING BIJ DE UNIT

Deze casestudy sluit sterk aan bij deze **Unit 'Student Begeleiding'**, omdat deze laat zien hoe coaching kan worden ingezet om studenten te ondersteunen bij het nemen van verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling. Het 10KSB-programma maakt een duidelijk onderscheid tussen lesgeven en coachen door deelnemers te begeleiden aan de hand van reflectie, vragen stellen en feedback, in plaats van kant-en-klare oplossingen aan te dragen.

Voor ondernemerschapsonderwijs binnen het MBO is deze aanpak bijzonder relevant, omdat veel studenten bezig zijn met het ontwikkelen van echte bedrijfsideeën of al een kleine onderneming runnen. De casestudy laat zien hoe coaching kan worden geïntegreerd in een gestructureerd curriculum dat actief leren, verantwoordelijkheid en voortdurende verbetering stimuleert. Ook wordt het belang benadrukt van duidelijke doelen en meetbare resultaten bij het coachen van volwassen deelnemers.

Binnen het C-ENTRE-kader biedt deze casestudy een sterk voorbeeld van hoe **studentgerichte coaching**, gecombineerd met praktijkgerichte opdrachten en reflectie, kan leiden tot zowel educatieve als economische impact. De casestudy biedt overdraagbare inzichten voor trainers die ondernemende studenten effectief willen coachen.

6.2.3. ESSENTIE VAN DE CASESTUDY: DE SUCCESVOLLE AANPAK

Het 10KSB-programma hanteert een **praktijkgerichte coachingsaanpak** waarin gestructureerde cursusonderdelen, praktijkopdrachten en doorlopende coachingsfeedback worden gecombineerd. Deelnemers werken aan concrete opdrachten die rechtstreeks verband houden met hun eigen onderneming, zoals het ontwikkelen van een groeiplan, het verbeteren van het cashflowbeheer, het testen van marketingstrategieën en het beoordelen van de investeringsgereedheid van hun onderneming.

Coaching speelt een centrale rol binnen het programma. Coaches fungeren als **moderator** en zorgen ervoor dat feedback van mededeelnemers constructief en doelgericht blijft. Ze ondersteunen deelnemers door reflectieve vragen te stellen, aannames ter discussie te stellen en hen te helpen inzichten om te zetten in concrete acties. In plaats van direct advies te geven, begeleiden coaches ondernemers bij het analyseren van hun eigen gegevens, het stellen van prioriteiten en het nemen van onderbouwde beslissingen. **Peer learning** versterkt dit proces, doordat deelnemers ervaringen en feedback uitwisselen met andere ondernemers.

Deze aanpak kan als een **succesvolle aanpak** worden beschouwd omdat ervaringsgericht leren wordt gecombineerd met gestructureerde ondersteuning. Ondernemers passen nieuwe kennis direct toe binnen hun eigen onderneming, reflecteren op de resultaten en verfijnen vervolgens hun strategieën. Het programma maakt daarnaast gebruik van duidelijke **prestatie-indicatoren**, zoals omzetgroei, het creëren van werkgelegenheid, klantbehoud en investeringsgereedheid, om de voortgang te monitoren en de impact te evalueren.

De belangrijkste ervaringsgerichte methoden en hulpmiddelen zijn:

- **Praktijkgerichte opdrachten** die aansluiten bij de eigen onderneming van de deelnemers;
- **Eén-op-één- en groepscoachingssessies** gericht op reflectie en het stellen van doelen;

- **Peer learning-groepen** voor feedback en het stimuleren van verantwoordelijkheid;
- **Datagedreven evaluatie** aan de hand van prestatie-indicatoren van de onderneming.

Dit model ondersteunt volwassen deelnemers effectief door coaching **concreet, relevant en resultaatgericht** te maken.

6.2.4. BELANGRIJKSTE INZICHTEN EN VERVOLG

Uit de implementatie van het 10KSB-programma kwamen verschillende belangrijke inzichten naar voren. Deelnemers leerden dat gestructureerde reflectie, gecombineerd met concrete acties, de kwaliteit van zakelijke besluitvorming aanzienlijk verbetert. Ondernemers gaven aan meer duidelijkheid te ervaren bij het stellen van doelen, het bepalen van prioriteiten en het volgen van hun voortgang. De nadruk op meetbare resultaten hielp hen bovendien om beter te begrijpen welke daadwerkelijke impact hun keuzes hadden.

Voor coaches en docenten benadrukte het programma het belang van het afstemmen van coaching op praktijkgerichte opdrachten. Coaching was het meest effectief wanneer deze gericht was op het stellen van vragen, het geven van feedback en het stimuleren van verantwoordelijkheid, in plaats van het aandragen van oplossingen. Het gebruik van duidelijke **KPI's** stelde coaches in staat om gesprekken te richten op resultaten en voortdurende verbetering.

De effectiviteit van het programma werd geëvalueerd aan de hand van longitudinale gegevens, waarbij indicatoren zoals omzetgroei, groei van de werkgelegenheid en de duurzaamheid van ondernemingen werden gemeten. Het impactrapport laat zien dat deelnemers op deze verschillende indicatoren aanzienlijke verbeteringen lieten zien. Dit toont aan dat de coachingsaanpak zowel **leerresultaten als economische resultaten** opleverde.

Vervolgacties omvatten voortdurende ondersteuning van alumni, blijvende toegang tot coachingsnetwerken en verdere verfijning van de inhoud van het curriculum op basis van feedback van deelnemers. Voor de toekomst biedt dit model mogelijkheden om het aan te passen aan ondernemerschapsonderwijs binnen het MBO, met name voor studenten die baat hebben bij gestructureerde begeleiding en meetbare doelen.

Wat goed werkte, was de combinatie van **coaching, praktijkgerichte opdrachten en het meten van resultaten**. Mogelijke verbeterpunten zijn het beter afstemmen van de ondersteuning op deelnemers met sterk uiteenlopende startniveaus en het waarborgen van een consistente coachingskwaliteit op verschillende locaties.

6.2.5. BRONNEN

- Goldman Sachs. (2018). 10,000 small businesses impact report. Goldman Sachs. https://www.laguardia.edu/uploadedfiles/ce/content/business_services/10ksb/10ksb-impact-report-2018.pdf

- Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice Hall.
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Harvard University Press.
- Gibbs, G. (1988). Learning by doing: A guide to teaching and learning methods. Oxford Polytechnic.

Representatieve geparafraseerde feedback van coachees (gebaseerd op Goldman Sachs, 2018):

- **Ondernemers gaven aan** dat het werken aan concrete opdrachten, zoals ondernemingsplannen, cashflowbeheer en marketingexperimenten, hen hielp om wat ze leerden direct toe te passen binnen hun eigen onderneming.
- **Deelnemers gaven aan** dat coachingssessies die gericht waren op reflectie en feedback waardevoller waren dan sessies waarin trainers directe oplossingen aandroegen.
- **Ondernemers benadrukten** dat het gebruik van meetbare KPI's, zoals het aantal klantinterviews, het aantal prototype-iteraties en zelfs de omzet, het gemakkelijker maakte om hun voortgang te volgen en inzicht te krijgen in de impact van hun beslissingen.

Representatieve geparafraseerde feedback van coaches (gebaseerd op Goldman Sachs, 2018):

- **Coaches merkten op** dat ondernemers die actief met de opdrachten aan de slag gingen en goed voorbereid naar coachingssessies kwamen, beter in staat waren om realistische doelen te stellen en veranderingen effectief door te voeren.
- **Programmadeskundigen merkten op** dat het combineren van praktijkgerichte opdrachten met coaching de betrokkenheid vergrootte en ervoor zorgde dat het geleerde direct werd toegepast op concrete uitdagingen binnen de onderneming.
- **Coaches benadrukten** dat het geleidelijk afbouwen van ondersteuning en het geven van meer verantwoordelijkheid aan ondernemers bij het nemen van beslissingen hun autonomie en leerproces op de lange termijn versterkte.

TOT SLOT

Deze verzameling casestudies laat zien dat ondernemerschapsonderwijs binnen het MBO het meest effectief is wanneer het verder gaat dan theoretische instructie en ruimte biedt voor actief experimenteren, reflectie en begeleid leren. In verschillende landen en onderwijscontexten laten de casestudies zien hoe docenten studenten kunnen ondersteunen bij het ontwikkelen van ondernemerscompetenties door middel van coaching, ervaringsgerichte activiteiten, gestructureerde feedback en uitdagingen uit de praktijk.

Een belangrijke boodschap die uit deze voorbeelden naar voren komt, is dat de rol van de docent geleidelijk verschuift van die van een traditionele instructeur naar die van een **facilitator en coach**. Door ondersteunende leeromgevingen te creëren, experimenteren aan te moedigen en reflectie te begeleiden, kunnen docenten studenten helpen om zelfvertrouwen en veerkracht te ontwikkelen en om ideeën om te zetten in concrete initiatieven.

Hoewel elke casestudy een specifieke situatie weerspiegelt, zijn de beschreven aanpakken aanpasbaar en overdraagbaar naar veel verschillende MBO-contexten. Ze laten zien dat betekenisvol ondernemerschapsonderwijs niet per se complexe middelen vereist, maar vooral vraagt om een doordachte pedagogische aanpak, gestructureerde leerprocessen en de bereidheid om onzekerheid en leren door ervaring te omarmen.

We hopen dat deze casestudies docenten, trainers en onderwijsinstellingen inspireren om nieuwe benaderingen voor ondernemerschapsonderwijs te verkennen en leeromgevingen verder te ontwikkelen waarin studenten kunnen experimenteren, samenwerken en zich ontwikkelen tot **ondernemende denkers en doeners**.

CREDITS EN COPYRIGHT

PROJECT INFORMATIE

Project titel: C-ENTRE – Coaching in Entrepreneurship Education

Programma: Erasmus+ Programme – Cooperation Partnerships in Vocational Education and Training (KA220-VET)

Project nummer: 2024-2-HU01-KA220-VET-000294403

Project partners:

M-Around Kft.
Hongarije

Nuances
Nederland

Bragamob
Portugal

Project website: c-entre.eu

AUTEURSRECHT EN LICENTIE

© 2026 C-ENTRE Project Consortium

Deze publicatie is gelicentieerd onder de **Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken 4.0 Internationaal-licentie (CC BY-NC-ND 4.0)**.

Je mag het materiaal vrij delen en verspreiden, in iedere vorm of formaat, onder de volgende voorwaarden:

- ✓ **Naamsvermelding:** De C-ENTRE-publicatie en de projectpartners moeten op passende wijze worden vermeld.
- ✓ **NietCommercieel:** Het materiaal mag niet voor commerciële doeleinden worden gebruikt.
- ✓ **GeenAfgeleideWerken:** Wanneer je het materiaal bewerkt, wijzigt of erop voortbouwt, mag je het gewijzigde materiaal niet verspreiden.

De volledige tekst van de licentie is beschikbaar via:

CC BY-NC-ND 4.0