



---

PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO  
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

---

# NOWOCZESNE NAUCZANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W EUROPIE: ANALIZA NOWYCH INICJATYW, PROCESÓW WDROŻENIA I CZYNNIKÓW SUKCESU

---

**Isabella Hatak**

Promotorzy projektu  
prof. Dietmar Rößl oraz prof. Matthias Fink

Institut Zarządzania Małym Biznesem i Przedsiębiorczości  
Wiedeński Uniwersytet Ekonomii i Biznesu  
Augasse 2-6, 1090 Wiedeń, Austria

luty 2011

---



## SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE.....	1
1. Nauczanie przedsiębiorczości – Ujęcie pojęciowe .....	4
1.1 Definicja przedsiębiorczości .....	4
1.2 Definicja nauczania przedsiębiorczości.....	7
1.3 Cele nauczania przedsiębiorczości.....	9
2. Przegląd Nauczania przedsiębiorczości w Europie .....	13
3. Nowe inicjatywy w zakresie nauczania przedsiębiorczości.....	27
3.1 Schumpeter-Handelsakademie.....	27
3.2 “Młody przedsiębiorca” – program i nagroda.....	36
4. Rekomendacje .....	39
Relevant Literature .....	42



## WPROWADZENIE

Przewaga konkurencyjna kraju w coraz większej mierze opiera się na kompetencjach pracowników, a ściślej mówiąc na zdolności firm i osób prywatnych do urzeczywistniania twórczych pomysłów oraz angażowania się w innowacyjne przedsięwzięcia i różne formy działalności gospodarczej. Wymaga to zarówno posiadania ogólnej wiedzy w zakresie innowacji, jak i konkretnych umiejętności przedsiębiorczych do podejmowania nowych wyzwań. Przedsiębiorczość stanowi istotny czynnik na drodze osiągania dobrobytu gospodarczo-społecznego. Stąd też tak ważne są inicjatywy, które tę przedsiębiorczość pobudzają poprzez włączanie jej do systemu edukacji na różnych etapach ludzkiego rozwoju. W szczególności podnosi się, że programy nauczania przedsiębiorczości powinny być realizowane wśród możliwie najmłodszych (Wilson i inni 2004; Światowe Forum Gospodarcze 2009) z uwagi na to, że:

*„[...] w mniejszym lub większym stopniu w prawie każdej kulturze zetknąć się można z barierami sceptycznego lub wręcz wrogiego nastawienia do przedsiębiorczości. [...] Stąd też powstaje potrzeba nauczania przedsiębiorczości szczególnie wśród osób młodych, które w porównaniu z dorosłymi są zazwyczaj bardziej otwarte na poznawanie swoich możliwości oraz bardziej chętne do kwestionowania zdobytej wiedzy i istniejących uprzedzeń społecznych [...]”. (Światowe Forum Gospodarcze 2009).*

Tworzenie i wdrażanie programów nauczania przedsiębiorczości dla uczniów wiąże się jednak z koniecznością stawienia czoła wielu specyficznym wyzwaniom. Na przykład uczniowie są często pozbawieni możliwości zakładania własnych firm lub też nie mają pełnej kontroli nad posiadanymi środkami finansowymi. Ponadto podejmowanie decyzji dotyczących kariery zawodowej może być dla nastolatków kwestią jakiejś odległej przyszłości. W rezultacie inicjatywy edukacyjne nakierowane na pobudzenie przedsiębiorczości mogą być postrzegane przez uczniów jako nieistotne lub też trafią w niepamięć do czasu, kiedy przyjdzie moment dokonywania tego wyboru (Peterman/Kennedy 2003; Lepoutre i inni 2010). A zatem należałoby wyodrębnić



inicjatywy, które będą w odpowiedni sposób wzbogacały wiedzę i umiejętności uczniów w zakresie otwierania własnego biznesu. To przełoży się na większą motywację i potencjał do przedsiębiorczego działania oraz na lepsze rozumienie roli przedsiębiorczości, a w konsekwencji na większą skłonność do zakładania firm i bardziej aktywny udział przedsiębiorców i innowatorów w gospodarce. Celem niniejszej pracy jest zatem zidentyfikowanie modeli, programów i inicjatyw realizowanych pod szeroko rozumianym pojęciem nauczania przedsiębiorczości. Jest nim także określenie czynników sprzyjających odnoszeniu sukcesów w tym zakresie, do czego posłuży analiza realizacji najlepszych przedsięwzięć podejmowanych w ramach tego nauczania. Niniejsze opracowanie zostało skonstruowane w następujący sposób: W pierwszej kolejności następuje przegląd literatury z zakresu nauczania przedsiębiorczości. Ma to zapobiec błędnemu rozumieniu pojęć samej przedsiębiorczości i jej nauczania oraz przybliżyć cele, do osiągnięcia których te zjawiska dążą. W drugiej części znajduje się opis różnych modeli i programów, czyli metod wykorzystywanych w Europie do nauczania i uczenia się tego zagadnienia. Po tym następuje przedstawienie nowych inicjatyw w obszarze wspomnianego nauczania. Do oceny ich realizacji przyjęto czynniki sukcesu wyodrębnione z analizy wyników częściowo ustrukturalizowanych wywiadów przeprowadzonych z ekspertami w dziedzinie przedsiębiorczości. Rozdział czwarty natomiast zawiera rekomendacje w zakresie włączania przedsiębiorczości do programów kształcenia na wszystkich etapach edukacji i w odniesieniu do wszystkich jej rodzajów.

Z uwagi na cel badania, tj. identyfikację nowatorskich inicjatyw oraz czynników sukcesu ich realizacji, przyjęto jakościową strategię badawczą. Oznacza to, że niniejsza praca nie ma na celu przedstawienia dowodów statystycznych, ale raczej przybliżyć ogólny, możliwie najbliższy rzeczywistości obraz bieżącej sytuacji nauczania przedsiębiorczości w Europie, prezentując przekrój modeli i programów tego nauczania, a także przegląd niektórych inicjatyw i procesów ich wdrażania. Opracowanie rzuca światło na aktualny stan nauczania przedsiębiorczości w Europie oraz przyczynia się do określenia cech skutecznych i innowacyjnych projektów, rekomendując określone metody postępowania.



---

PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO  
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Zbierając niezbędne informacje, przeprowadzono wywiady z ekspertami z kilku krajów. W tym kontekście na szczególne podziękowanie zasługuje prof. Tom Cooney, prof. Nicole Göler von Ravensburg, prof. Inge Koch-Polagnoli oraz prof. Johannes Lindner za ich chęć współpracy w badaniu i dzielenie się swoimi doświadczeniami w zakresie nauczania przedsiębiorczości.



## 1. NAUCZANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI – UJĘCIE POJĘCIOWE

### 1.1 DEFINICJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Przedsiębiorczość postrzegana jest jako symbol wytrwałości i osiągnięć w obszarze biznesu (Kuratko/Hodgetts 2001). Stała się ona przedmiotem dyskusji i analiz XVIII-wiecznych ekonomistów, gdy Richard Cantillon utożsamiał działalność obciążoną ryzykiem z działaniami przedsiębiorcy. Identyfikowanie przedsiębiorczości z ekonomią traktuje się już od dłuższego czasu jako normę. W rozumieniu Josepha Schumpetera, twórcy pojęcia przedsiębiorczości i badacza jej wpływu na rozwój gospodarczy, przedsiębiorczość

*„[...] polega na podejmowaniu działań, które przeważnie nie są częścią zwykłego procesu prowadzenia interesów; jest to zasadniczo zjawisko, które podciągnąć można pod szerszy aspekt przywództwa” (Schumpeter 1951: 255).*

Po przeanalizowaniu rozwoju przedsiębiorczości oraz różnych jej definicji Ronstadt zaproponował definicję podsumowującą:

*“Przedsiębiorczość to dynamiczny proces stopniowego tworzenia bogactwa. Majątek ten gromadzony jest przez jednostki, które podejmują znaczne ryzyko w odniesieniu do kapitału, czasu lub kariery, aby zapewnić, że towar lub usługa ma pewną wartość. Te towary lub usługi mogą, choć nie muszą być nowe czy unikatowe, ale ich wartość zagwarantowana jest przez przedsiębiorcę, który zabezpiecza i przeznacza niezbędne umiejętności i zasoby” (Ronstadt 1984: 28).*

Podejmowanie ryzyka, innowacyjny i unikalny charakter oraz tworzenie bogactwa to przykłady kryteriów, które identyfikowano wraz z rozwojem badań nad kreowaniem nowych przedsięwzięć (Stevenson/Gumpert 1985; Kuratko/Hodgetts 2001). W niniejszej pracy przedsiębiorczość rozumie się zatem jako proces tworzenia wartości poprzez opracowanie niepowtarzalnego pakietu zasobów w celu skorzystania z jakiejś okazji i przekucia tego w produkty lub usługi o potencjale rynkowym. Z tego względu



przedsiębiorczość jest zachowaniem napędzanym przez pewną sposobność (a nie ograniczonym przez zasoby). Przedsiębiorca dostrzega okazję i korzysta z niej, tworząc wartość poprzez wykorzystanie własnych zasobów fizycznych oraz własnej wiedzy ogólnej i eksperckiej, a także poprzez tworzenie nowych lub ulepszonych produktów, procesów lub usług. Wspomniany niepowtarzalny pakiet obejmuje: innowację produktową, nowe podejście do dystrybucji, alternatywne metody świadczenia usług, zróżnicowane metody pakowania itd.

Na decyzję o podjęciu jakiegoś przedsięwzięcia składa się kilka kolejnych etapów: (1) zrezygnowanie ze swojego dotychczasowego stylu życia lub dotychczasowej kariery, (2) zdecydowanie, że dane przedsięwzięcie jest pożądane oraz (3) uznanie, że zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne czynniki umożliwiają podjęcie nowego wyzwania. W gruncie rzeczy bodźcem dla przedsiębiorcy są czynniki wypychające i przyciągające, czyli tzw. czynniki push-pull. Do tych pierwszych zaliczyć można fakt zarządzania swoją własną działalnością, do drugich natomiast dostrzeżenie niewypełnionej jeszcze na rynku luki. Silny wpływ na chęć założenia własnej firmy mają: kultura lub subkultura, w której żyjemy, rodzina, nauczyciele i koledzy. Każdy z tych elementów to potencjalny bodziec do podejmowania przedsięwzięć. Przedsiębiorca może przy tym liczyć na wsparcie pochodzące z różnych źródeł: od działań rządowych, także edukacyjnych, po silne wzorce osobowe wśród rodziny i przyjaciół (Hisrich/Peters 2002). Oprócz postrzegania przedsiębiorczości jako “świątecznego pomysłu”, potencjalny przedsiębiorca musi posiadać lub zdobyć odpowiednie wykształcenie, umiejętności przedsiębiorcze oraz środki finansowe niezbędne do rozpoczęcia przedsięwzięcia.

Badanie przedsiębiorczości jest bardzo istotne z jednej strony z uwagi na fakt, że wspiera ona przedsiębiorców w lepszym realizowaniu przyjętych założeń, a z drugiej strony ze względu na gospodarczy wkład nowych przedsięwzięć. Przedsiębiorczość nie tylko przyczynia się do wzrostu dochodu narodowego poprzez tworzenie nowych miejsc pracy, ale także wpływa pozytywnie na rozwój gospodarczy, działając jako pomost między innowacją a rynkiem. Przedsiębiorczość stanowi główne spoiwo między rozwojem innowacji, dobrą koniunkturą i rewitalizacją. Ważne jest zatem, aby



---

PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO  
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

potencjalni przedsiębiorcy nabywali umiejętności techniczne i biznesowe w ramach swojej edukacji, a przez to stawali się skutecznymi przedsiębiorcami przyczyniającymi się do wzrostu dochodu narodowego i rozwoju gospodarczego. Badanie przedsiębiorczości oraz kształcenie potencjalnych przedsiębiorców stanowią niezbędny element każdej próby umacniania wspomnianego spoiwa, którego wagę dla gospodarczego dobrobytu kraju nie sposób przecenić.





## 1.2 DEFINICJA NAUCZANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Jak wspomniano powyżej, przedsiębiorczość to zjawisko gospodarczo-społeczne, przedmiot badań, a także coraz częściej przedmiot akademicki i przedmiot nauczania. Postęp ten odzwierciedla nie tylko rosnąca liczba nauczycieli i trenerów przedsiębiorczości, ale także coraz większa liczba związanych z nią kursów i programów oferowanych na wszystkich poziomach kształcenia. Widać to także poprzez pryzmat budującej się infrastruktury nakierowanej na wspieranie nauczania przedsiębiorczości (Hytti/O’Gorman 2004; Kuratko 2005). Staje się zatem jasne, że przedsiębiorczość lub niektóre jej obszary mogą być nauczane. Peter Drucker, czołowy myśliciel w dziedzinie zarządzania, powiedział na przykład:

*„Przedsiębiorcza magia? Nie ma w tym nic magicznego ani tajemniczego i nic, na co wpływ miałyby geny. To pewna dyscyplina i tak jak każdej dyscypliny także przedsiębiorczości można się nauczyć” (Drucker 1985).*

To że przedsiębiorczość może być przedmiotem nauczania potwierdza także 10-letnia (1985 – 1994) analiza literatury w zakresie przedsiębiorstw, przedsiębiorczości i kształcenia w zakresie zarządzania małym biznesem, zgodnie z którą:

*„[...] większość przeprowadzonych badań empirycznych pokazuje, że przedsiębiorczości można nauczać lub przynajmniej do niej zachęcać poprzez kształcenie w tym zakresie” (Gorman i inni 1997: 63).*

Powszechnie przyjmuje się, iż przedsięwzięcia są kluczem do innowacji, wydajności i skutecznej konkurencji (Plaschka/Welsch 1990). Dlatego też zdezaktualizowało się już pytanie, czy nauczanie przedsiębiorczości jest w ogóle możliwe. Istnieje tylko niepewność co do definicji takiego nauczania. Fayolle (2006) twierdzi, że mnogość definicji wynika z różnorodności podejść w ramach tego samego obszaru rozważań (np. akademickiego), jak również ze współistnienia różnych obszarów, do których odnosi się to zagadnienie (akademicki, polityczny, praktyczny). Niemniej jednak aby zaoferować młodym ludziom skuteczną metodę nauczania przedsiębiorczości (Hytti/O’Gorman



2004), potrzebne jest opracowanie spójnych ram pod względem punktów widzenia, celów, treści i metod pedagogicznych. Wpłynie to na poprawę komunikacji między różnymi obszarami oraz na ich wzajemne zrozumienie, a przez to na sukces wdrożenia strategii nauczania przedsiębiorczości. Aby osiągnąć cel, jakim jest rosnąca liczba przedsiębiorców, należy odpowiedzieć na następujące pytania: Co? Dla kogo? Dlaczego? Jak?

Przedsiębiorczość rozumiana jest jako:

*„badanie jak, kto i z jakimi efektami wykrywa, ocenia i wykorzystuje szanse kreowania przyszłych dóbr i usług” (Shane/Venkataraman 2000: 218),*

natomiast nauczanie przedsiębiorczości jako:

*“przeniesienie wiedzy o tym jak, kto i z jakimi efektami wykrywa, ocenia i wykorzystuje szanse kreowania przyszłych dóbr i usług” (Hindle 2007: 107).*

Definicja ta jest rezultatem prac austriackich ekonomistów (tj. ekonomistów ze szkoły austriackiej), szczególnie Schumpetera i Kirznera, wkładu Marcha (1991), który rozróżnił wymiary eksploatacji i eksploracji (odpowiednio funkcje zarządzania przedsiębiorczością i zasobami), a także myśli Stevensona i Gumperta (1985).



### 1.3 CELE NAUCZANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Ronstadt (1987) postawił pytanie odnoszące się do kwestii nauczania przedsiębiorczości: ***Czego należy nauczać?***

Według Hytti'ego i O'Gormana (2004) wyróżnić można trzy cele nauczania przedsiębiorczości. Pierwszy to podniesienie wiedzy, na temat tego, czym przedsiębiorczość w istocie jest (Chen i inni 1998). Realizacja tego celu polega na organizowaniu seminariów, wykładów i kampanii w mediach, dzięki którym młodzież na wszystkich poziomach edukacji (podstawowym, średnim, wyższym) dowiaduje się, jak wygląda ścieżka kariery przedsiębiorcy. Osiągnięcie tego celu jest o tyle istotne, że na skłonność do obierania alternatywnych ścieżek zatrudnienia wpływ ma głównie wiedza na temat istnienia innych opcji, co oznacza, że aby zostać przedsiębiorcą dana osoba musi najpierw wiedzieć, że taka możliwość w ogóle istnieje (Hytti/O'Gorman 2004). W tym kontekście wyróżniono kilka ważnych kwestii, przez pryzmat których przeanalizowano przedsiębiorczość oraz proces kreowania nowych przedsięwzięć. Poniższa lista, stanowiąca podsumowanie najważniejszych tematów, będących jednocześnie częścią nauczania przedsiębiorczości na różnych etapach kształcenia, odzwierciedla istotę pogłębiania wiedzy w tym zakresie (Kuratko 2005):

- Patrząc na ogromny wzrost zainteresowania przedsiębiorczością na całym świecie w ciągu ostatnich kilku lat, zauważyć można, że duch przedsiębiorczości ma charakter uniwersalny (np. Zahra i inni 2001).
- Gospodarczo-społeczne inicjatywy przedsiębiorców, nowoutworzonych firm i rodzinnych biznesów mają nieproporcjonalnie dużo większy wpływ na tworzenie nowych miejsc pracy, rozwój innowacji i dobrobyt gospodarczo-społeczny aniżeli działania 500 największych spółek (np. Upton i inni 2001).
- Ze względu na ostatnio coraz liczniej wykrywane w korporacjach skandale etyka i przedsiębiorczość (np. inicjatywy mikrokredytowe) stają się szybko rozwijającą się dziedziną badań (np. Morris i inni 2002; Kuratko/Goldsby 2004).
- Zidentyfikowano strategie przedsiębiorczości, które wykazują, że strategię i przedsiębiorczość łączą wspólne mianowniki, pewne problemy i konieczność zawierania kompromisów (np. Hitt i inni 2001).



- Związane z karierą przedsiębiorcy ryzyko i konieczność zawierania kompromisów stały się przedmiotem dużego zainteresowania badawczego zarówno obecnych jak i potencjalnych przedsiębiorców (np. McGrath i inni 1992).

Drugim celem nauczania przedsiębiorczości jest przeniesienie nastawienia przedsiębiorczego na potencjalnych pracowników, tj. osoby, które nie zamierzają otwierać swoich własnych działalności, ale pracują w firmach założonych przez innych (Hytti/O’Gorman 2004). Osiągnięcie tego celu jest istotne z uwagi na przeświadczenie, że ciągła innowacja (w zakresie procesów, produktów, usług oraz procedur i struktur administracyjnych) oraz umiejętność skutecznego konkurencyjnego działania na rynkach są czynnikami coraz bardziej istotnymi dla osiągnięcia przez firmę dobrych wyników w XXI-wiecznej światowej gospodarce. W tym kontekście przedsiębiorczość korporacyjna postrzegana jest jako proces, który ułatwia firmom dążenie do ciągłej innowacji i skuteczne funkcjonowanie w warunkach konkurencji rynkowej. A zatem „przedsiębiorczość korporacyjna to działania formalne lub nieformalne nakierowane na tworzenie nowych biznesów w utworzonych już firmach poprzez innowacje produktowe i procesowe oraz rozwijanie rynku. Działania te mogą być realizowane na poziomie korporacji lub działu (biznesu), w obszarze funkcjonalnym lub projektowym w jednym celu poprawiania pozycji konkurencyjnej firmy i jej wyników finansowych” (Zahra 1991: 262). Wiele firm stara się dziś zaspokoić swoją potrzebę przedsiębiorczości korporacyjnej. Artykuły w poczytnych czasopismach biznesowych (Business Week, Fortune, Success, U.S. News & World Report) podkreślają istotę włączania postaw i zachowań przedsiębiorczych w duże struktury biurokratyczne, tak aby firmy różnych wielkości mogły funkcjonować z powodzeniem i odnosić sukcesy w środowiskach konkurencyjnych (Barringer/Bluedorn 1999; Kuratko/Hodgetts 2001). W tym zakresie poniższa lista, stanowiąca podsumowanie najważniejszych tematów, będących częścią nauczania przedsiębiorczości na różnych etapach kształcenia, odzwierciedla wagę rozwijania umiejętności wpływających pozytywnie na wyniki firmy (Kuratko 2005):

- Obszary przedsiębiorczości i zarządzania nie wykluczają się wzajemnie, ale wręcz w pewnym zakresie nakładają się na siebie. Przedsiębiorczość jest bardziej nastawiona



na korzystanie z pojawiających się szans, podczas gdy zarządzanie opiera się bardziej na zasobach i „rozmowach” (np. Ireland i inni 2003).

- W ciągu ostatnich lat poświęcono wiele uwagi przedsiębiorczości korporacyjnej i potrzebie wewnętrznych przedsięwzięć firmy (np. Zahra 1991; Miles/Covin 2002; Zahra i inni 1999).

Trzecim celem nauczania przedsiębiorczości jest przygotowanie osób prywatnych do ich przyszłej kariery w charakterze przedsiębiorcy poprzez pogłębianie ich kompetencji i postaw przedsiębiorczych, które są niezbędne do efektywnego zarządzania nowymi przedsięwzięciami. Każda osoba ma potencjał i wolny wybór do podążania ścieżką kariery przedsiębiorcy. Nie każdy jednak, kto zdecyduje się na tę drogę, może odnosić sukcesy. Przeprowadzono wiele badań, których celem było określenie przymiotów i innych cech osobowości skutecznego przedsiębiorcy. Na przykład w pracy Kao (1991) zidentyfikowano następujące zalety: pełne oddanie, chęć ciągłego dążenia do celu i rozwijania się, nastawienie na poszukiwanie szans i osiągnięcie celów, podejmowanie inicjatyw, odpowiedzialność osobista, wytrwałość w rozwiązywaniu problemów, realizm, poczucie humoru, poszukiwanie i korzystanie z informacji zwrotnych, poczucie umiejscowienia kontroli, podejmowanie wliczonego ryzyka i poszukiwanie go, niski poziom chęci posiadania jakiegoś statusu i władzy, uczciwość i rzetelność. Oprócz tych cech charakteryzujących efektywnego przedsiębiorcę, musi on także posiadać konkretne umiejętności w zakresie tego „jak” rozpocząć i prowadzić mały biznes, aby osiągać sukcesy w krótkim i długim okresie. Poniższa lista, stanowiąca podsumowanie najważniejszych tematów, będących częścią nauczania przedsiębiorczości na różnych etapach kształcenia, odzwierciedla wagę rozwijania kompetencji przedsiębiorczych niezbędnych do osiągnięcia sukcesu w działalności przedsiębiorczej (Kuratko 2005):

- Wiele różnych typów przedsiębiorców oraz metod, z których korzystają oni do odnoszenia sukcesów, skłoniło badaczy do przeanalizowania czynników psychologicznych, mogących mieć wpływ na przewidywanie przyszłych osiągnięć (np. Kickul/Gundry 2002).
- Finansowanie przedsięwzięcia oraz inne techniki finansowania innowacji pojawiły się z niespotykanym dotąd natężeniem w latach 90-tych XX w., nadając rozpędu



---

PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO  
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

kolejnej dekadzie przedsiębiorczości i jej nauczania (np. Shepherd/Zacharakis 2001).

- Wśród przedsiębiorców pojawiła się wyjątkowa dotąd liczba kobiet i przedstawicieli mniejszości. Wydaje się, że napotykają oni na zupełnie inne przeszkody i trudności (np. Chaganti/Greene 2002).



## 2. PRZEGLĄD NAUCZANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W EUROPIE

Ronstadt (1987) postawił jeszcze inne pytanie odnoszące się do nauczania przedsiębiorczości: ***Jak jej nauczać?***

Odpowiadając na to pytanie, Ronstadt zaproponował program nauczania przedsiębiorczości, dzięki któremu potencjalni przedsiębiorcy poznają, z jakimi barierami łączy się rozpoczynanie tej ścieżki kariery i będą mieli okazję opracować sposoby ich pokonywania. Opracował on projekt programu nauczania opartego o model podwójnego kontinuum: Kontinuum „ustrukturalizowane i nieustrukturalizowane” odnosi się do różnych metod przekazywania informacji i wiedzy eksperckiej, np. wykłady, analizy przypadku, studia wykonalności. Drugie kontinuum nosi nazwę „przedsiębiorczy know-how/przedsiębiorczy know-who”. Oparte jest ono na przekonaniu, że sukces w przedsiębiorczości bazuje nie tylko na posiadanej wiedzy, ale także na sieci osób, z którymi połączony jest przedsiębiorca. Ronstadt twierdzi, że skuteczny program musi pokazywać uczniom „jak” zachowywać się w sposób przedsiębiorczy oraz zapoznawać ich z osobami, które mogą ułatwić im osiągnięcie sukcesów (Kuratko 2005).

Solomon (2007) przeprowadził jedno z najbardziej kompleksowych badań empirycznych nauczania przedsiębiorczości. W swojej analizie pedagogiki przedsiębiorczości stwierdził on:

*„Najbardziej popularnymi elementami kursu przedsiębiorczości są nadal pisanie biznesplanu danego przedsięwzięcia, studia przypadku, prezentacje i wykłady [...]”*  
(Solomon 2007: 173).

Typowymi metodami wykorzystywanymi w nauczaniu przedsiębiorczości są praca na zajęciach, testy, prezentacje oraz opracowanie jednego głównego projektu, którym z reguły jest projekt doradztwa. Empiryczne uczenie się w oparciu o projekt jest także często stosowanym sposobem nauki w tym zakresie i może on przyjmować różne formy, np.:



- zakładanie przez uczniów tzw. start-upów, czyli mini-przedsiębiorstw lub przedsiębiorstw treningowych (Truell i inni 1998), połączone z tworzeniem biznesplanów (Gorman i inni 1997),
- konsultacje z prawdziwymi przedsiębiorcami (Solomon i inni 1994),
- oraz symulacje komputerowe (firmy wirtualne) (Solomon 2007).

Innymi popularnymi metodami nauczania przedsiębiorczości są:

- wywiady z przedsiębiorcami,
- omawianie prawdziwych przypadków,
- zdobywanie certyfikatów,
- oraz obserwacje terenowe (Solomon 2007).

W Europie uczniowie poznają reguły przedsiębiorczości najczęściej zakładając własne start-upy. Metoda ta zostanie zatem przedstawiona szczegółowo poniżej wraz z opisem jej celów oraz różnych form mini-przedsiębiorstw, które wykorzystuje się w nauce tego przedmiotu w różnych krajach europejskich.

Należy zacząć od stwierdzenia, że programy nazywane „mini-przedsiębiorstwami”, „przedsiębiorstwami treningowymi”, „przedsiębiorstwami wirtualnymi” czy „przedsiębiorstwami uczniowskimi” odnoszą się do tej samej idei. Są to firmy prowadzone przez uczniów, którzy sprzedają prawdziwe produkty lub usługi w ramach wirtualnych czy też próbnych biznesów. Warunkiem jest, aby ta symulacja była odpowiednio rzeczywista i spełniała następujące kryteria: 1) Uczniowie pracują w grupach nad projektem przedsięwzięcia w ramach struktury organizacyjnej fikcyjnej firmy, odtwarzając role, procesy i cele prawdziwego przedsiębiorstwa. Są odpowiedzialni za zarządzanie symulowaną spółką. 2) Zapewnione są interakcje z rzeczywistym otoczeniem w takim zakresie, aby uczniowie mogli realizować swoje zadania w porozumieniu z prawdziwymi firmami, bezpośrednio konsultując się z przedsiębiorcami (np. pełniącymi rolę mentorów) lub działając wspólnie z lokalną społecznością (Komisja Europejska 2005).





Wyrażenia „przedsiębiorstwo uczniowskie”, „mini-przedsiębiorstwo”, „przedsiębiorstwo treningowe” czy „przedsiębiorstwo wirtualne” stosowane są synonimicznie, tzn. odnoszą się do firm prowadzonych przez uczniów, w których wytwarza się i sprzedaje prawdziwe towary lub usługi. Są to spółki fikcyjne, które spełniają określone powyżej kryteria. Przedsiębiorstwo uczniowskie definiuje się zatem jako:

*„narzędzie pedagogiczne oparte na doświadczeniu praktycznym obejmującym prowadzenie kompletnego projektu przedsiębiorstwa oraz na interakcji ze środowiskiem zewnętrznym (tj. światem biznesu lub lokalną społecznością)” (Komisja Europejska 2005: 14).*

Celem prowadzenia przedsiębiorstwa uczniowskiego jest zaangażowanie się w proces przedsiębiorczy, który rozpoczyna się wraz z powstaniem pomysłu na biznes i dokonaniem analizy wykonalności. Prowadzi on do założenia rzeczywistej spółki i prowadzenia jej na małą skalę albo do realistycznej symulacji działalności gospodarczej:

1. W odniesieniu do pierwszego rodzaju programu, tj. do prawdziwego przedsiębiorstwa, uczniowie decydują się na towary lub usługi, które chcą wytwarzać i sprzedawać, wybierają menadżerów i gromadzą kapitał. Po przygotowaniu biznesplanu i sfinalizowaniu strategii marketingowej wytwarzają lub zamawiają zaprojektowany produkt. Firma musi zaplanować, jak sfinansować zakupy surowców i zapasów. Uczniowie sprzedają swoje towary lub usługi w szkole lub poza nią, prowadząc księgowość. Pod koniec roku w niektórych przypadkach likwiduje się firmę lub jej oddział, a uczniowie przedstawiają raport. W innych przypadkach działalność jest kontynuowana (przez uczniów kolejnego roku szkolnego) (Hatak/Reiner 2011).

### Niemcy

Projekt „Junior” znalazł szerokie uznanie w niemieckim systemie edukacyjnym. Przewiduje on konkretne ramy dla prowadzenia mini-przedsiębiorstwa i skierowany jest do uczniów między 15 a 20 rokiem życia. Mini-przedsiębiorstwo podzielone jest na



kilka działań, tak aby każda firma realizowała zadania w obszarze marketingu, zakupów, księgowości i finansów. Każdy uczeń zajmuje konkretne stanowisko i pełni konkretną funkcję. Produkty wytwarzane przez mini-przedsiębiorstwo są innowacyjne, dostosowane do rynku i do cen na nim panujących. Do programu włączono wydarzenia, takie jak targi czy konkursy krajowe i regionalne. Na targach krajowych i międzynarodowych przedsiębiorstwa JUNIOR mają okazję zaprezentować siebie, własne towary i usługi, a jednocześnie nawiązać kontakty z innymi firmami szkolnymi. Mini-przedsiębiorstwa znajdują się pod całoroczną opieką doradców z biura programu JUNIOR. Biuro to, będące segmentem biznesowym Instytutu Badań Ekonomicznych w Kolonii (Institut der deutschen Wirtschaft Köln), umożliwia przedsiębiorstwom uczniowskim nawiązanie kontaktu z innymi przedsiębiorstwami, prawdziwymi firmami i stowarzyszeniami. Oprócz pomocy w charakterze doradztwa, każdy uczeń i opiekun otrzymuje materiały na temat prowadzenia działalności biznesowej. W Internecie dostępne są warsztaty, ulotki i artykuły związane z poszczególnymi obszarami, takimi jak marketing czy księgowość, dzięki którym uczniowie uzyskują dodatkowe informacje na temat efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. W program zaangażowani są także mentorzy i audytorzy ze świata biznesu służący dodatkowymi informacjami i radami.

Po roku szkolnym działania mini-przedsiębiorstwo zostaje zlikwidowane, a dywidendę zwraca się udziałowcowi. Uczniowie, którzy z powodzeniem ukończyli program, otrzymują certyfikat dobrze znany w społeczności biznesowej.

### **Najlepsze przedsięwzięcie**

W 2002 r. w ramach programu JUNIOR założono przedsiębiorstwo S4S - Students for Students. Jego produktem była tzw. „Spielmaschine” (maszyna do gier), czyli zbiór 166 gier na spotkania w grupach, zajęcia i przyjęcia urodzinowe. Produkt został opracowany przez samych uczniów, a każda gra skategoryzowana, oceniona zgodnie z przyjętymi kryteriami i opatrzona wszechstronnymi informacjami. Przedsiębiorstwu udało się sprzedać ponad 580 egzemplarzy produktu. Dzięki temu jego obroty wyniosły prawie 5 tys. euro, a zysk prawie 2 tys. euro, co oznaczało wzrost wartości firmy o około 256%.



Podobnie jak w każdym przedsiębiorstwie działającym w ramach programu JUNIOR także w tym przypadku praca została rozdzielona pomiędzy cztery działy: administracji, marketingu, produkcji i finansów. Dział marketingu rozpoczął projekt od przeprowadzenia ankiety. Był również odpowiedzialny za kontakty z mediami i opinią publiczną, z sukcesem przygotowując reportaże telewizyjne i radiowe oraz wiele artykułów prasowych. Dział ten zaplanował także różne kanały sprzedaży produktu, takie jak udział w targach, współpraca z innym przedsiębiorstwem funkcjonującym w ramach programu JUNIOR i wykorzystanie Internetu. Dział produkcji był odpowiedzialny nie tylko za produkcję Spielmaschine, ale również za znalezienie najbardziej opłacalnego sposobu wytwarzania produktu.

Wszyscy uczniowie podkreślali korzyści płynące z tych doświadczeń: zdobycie faktycznego wyobrażenia o świecie pracy, zapoznanie się z zagadnieniami z zakresu ekonomii, udoskonalenie umiejętności osobistych oraz rozwój kompetencji z zakresu pracy zespołowej. Niektórzy z uczniów kontynuowali działalność jeszcze po zamknięciu przedsiębiorstwa.

### Hiszpania

Program Empresa Joven Europea (EJE) został włączony do programu nauczania szkół średnich w hiszpańskiej prowincji Asturii.

Jest on adresowany do uczniów w wieku 12-16 lat. Trwający pełny rok szkolny program obejmuje tworzenie i prowadzenie przedsiębiorstw importowo-eksportowych zajmujących się prawdziwą wymianą handlową z przedsiębiorstwami uczniowskimi za granicą. Za pomocą wideokonferencji oraz poczty elektronicznej uczniowie komunikują się z przedsiębiorstwami partnerskimi za granicą, składają i realizują zamówienia oraz sprzedają sprowadzone towary na targach lokalnych. Na koniec zyski rozdziela się pomiędzy tworzących przedsiębiorstwo wspólników, a część przekazuje się na potrzeby wybranej organizacji pozarządowej lub innego projektu społecznego. Oprócz zaszczepiania w uczniach umiejętności przedsiębiorczych program wykorzystuje nowoczesne technologie, stając się integralną częścią procesu nauczania i uczenia się. Wspiera on również pozytywne postawy w odniesieniu do nauki języków obcych jako narzędzi komunikacji między mini-przedsiębiorstwami znajdującymi się w różnych krajach.



## Szwecja

### Najlepsze przedsięwzięcie

Misja biznesowa szwedzkiego mini-przedsiębiorstwa „Presnatch” opiera się na dostarczeniu rozwiązania przeciwdziałającemu kradzieży bagaży i torebek w miejscach publicznych, takich jak kawiarnie, restauracje i hotele. Celem tego rozwiązania było zwiększenie poziomu bezpieczeństwa i wygody gości. „Presnatch” stworzyło innowacyjny hak zapobiegający tego typu kradzieżom, współpracując przy tym ściśle ze szwedzką policją. Uczestnicy przedsięwzięcia zaprojektowali i stworzyli „Blokadę”, zajmując się także jej marketingiem i sprzedażą. Hak umieszcza się pod stołem obok każdego krzesła w kawiarni, restauracji czy hotelu, na którym goście mogą powiesić swoje torby. Dzięki produktowi nie trzeba ich już trzymać na kolanach, co przekłada się na większy komfort i wygodę.

Aby zastrzec sobie prawo własności do projektu produktu uczniowie zwrócili się do Szwedzkiego Biura Patentów i Rejestracji o przyznanie wyłącznych praw do „Blokady”.

2. W odniesieniu do drugiego rodzaju programu, tj. do realistycznej symulacji zadań biznesowych nakierowanych na odtworzenie funkcjonowania prawdziwej firmy i wyzwań, które przed nią stoją, planowane działania różnią się w zależności od podejścia do symulacji.
  - W przypadku gier biznesowych działania opierają się w głównej mierze na narzędziach informatycznych. Niemniej jednak, jeżeli prowadzone są one na komputerze, niezbędne jest zapewnienie pracy zespołowej oraz współpracy ze środowiskiem, np. mentorami, ludźmi biznesu czy ogólnie rozumianą lokalną społecznością. Innymi słowy sama gra komputerowa nie może być postrzegana jako mini-przedsiębiorstwo.
  - W innych przypadkach zakładana jest firmy fikcyjna, za pośrednictwem której uczniowie mogą zaangażować się w realizowanie zadań przedsiębiorczych. Aby zapewnić bliski kontakt z rzeczywistością, uczniom zapewnia się fizyczną przestrzeń (biuro) oraz instrumenty niezbędne do prowadzenia działalności



biznesowej. Tak jak w prawdziwej firmie, również fikcyjne przedsiębiorstwo podzielone jest na działy (marketing, sprzedaż, księgowość, logistyka itd.), a uczniowie podejmują działania zarządcze. Dlatego też podstawową różnicą między przedsiębiorstwem wirtualnym a mini-przedsiębiorstwem jest to, że w przypadku tego pierwszego nie produkuje się prawdziwych towarów ani nie ma przepływu środków pieniężnych. Przedsiębiorstwo to może jednak współpracować z prawdziwymi firmami, traktując je jako parterów i wzory do naśladowania przy prowadzeniu własnych operacji (np. przedsiębiorstwa treningowe w Austrii i Francji). Mogą też podejmować prawdziwe działania biznesowe, korzystając z towarów firm partnerskich (Finlandia) (Hatak/Reiner 2011).

### Austria

„ALCA Bohne GmbH” to założone w Austrii w 1993 r. przedsiębiorstwo treningowe handlujące kawą i herbatą mieszczące się w Szkole Zarządzania Biznesem w regionie Salzburga (Neumarkt am Wallersee). Uczniowie w wieku 17-18 lat podejmują pracę w przedsiębiorstwie w czwartym roku nauki w tej pięcioletniej wyspecjalizowanej szkole biznesu.

We wcześniejszych klasach uczniowie zgłębiają kilka przedmiotów biznesowych, co pozwala im później sprostać wyzwaniom pracy w przedsiębiorstwie. ALCA Bohne odnotowuje bardzo dobre wyniki, będąc rzetelnym partnerem na krajowym rynku przedsiębiorstw treningowych. Ma tam blisko 950 konkurentów, co jest austriacką normą. Działania edukacyjne w ramach przedsiębiorstwa, w które zaangażowani są zarówno uczniowie jak i nauczyciele, trwają na tyle długo, aby zyskać można było niezbędne doświadczenie. Mimo tego iż pracownicy firmy (uczniowie) zmieniają się z każdym kolejnym rokiem szkolnym, przedsiębiorstwo dba o utrzymywanie wysokich standardów działania, co pokazuje, że programy tego typu mają spory wpływ na jakość kształcenia. Firma ALCA Bohne współpracuje z dwoma prawdziwymi przedsiębiorstwami, które wspierają ją przez wszystkie lata jej działalności i same czerpią korzyści ze zdobywanych przez uczniów kompetencji.



## Francja

W programie o nazwie „Une entreprise dans votre lycee” uczestniczyć mogą wszystkie szkoły średnie w okręgu szkolnym Rennes, zarówno te publiczne, jak i prywatne (lycées), o profilu ogólnokształcącym, technicznym i zawodowym.

W ramach programu uczniowie zakładają swoje własne przedsiębiorstwo, którego podstawą jest pewien pomysł na produkt lub usługę. Po wykonaniu wszystkich administracyjnych i prawnych formalności związanych z otwarciem fikcyjnej firmy uczniowie zaangażowani w projekt dzielą się odpowiedzialnością za realizację zadań związanych z faktyczną działalnością: badanie rynku i konkurencji, rejestrowanie nazwy przedsiębiorstwa, projektowanie logo, techniczny rozwój, negocjacje z dostawcami i podwykonawcami, prowadzenie działań w zakresie marketingu i sprzedaży itd.

Co roku odbywa się konkurs, w którym uczestniczy dziesięć drużyn uczniowskich (średnio 12 osób na grupę/przedsiębiorstwo) ze szkół okręgu szkolnego Rennes. W czasie konkursu każda drużyna w nim uczestnicząca prezentuje swoje przedsiębiorstwo na specjalnym stanowisku, a także ustnie przed jury ekspertów, np. przedstawicieli firm partnerskich oraz prezesów spółek. Trzy najlepsze przedsiębiorstwa zostają wyróżnione przez regionalną radę nagrodami.

## Finlandia

W Finlandii przedsiębiorstwa treningowe wykorzystywane są w kształceniu zawodowym na poziomie średnim. Mimo że samo przedsiębiorstwo ma charakter fikcyjny, uczniowie działający w niektórych z nich angażują się w prawdziwą działalność gospodarczą, używając produktów przedsiębiorstw partnerskich. Organizacją promującą przedsiębiorstwa treningowe jest Fiński Ośrodek Szkoleń z Zakresu Przedsiębiorczości (FINPEC). Okres działalności przedsiębiorstwa waha się od około trzech miesięcy do jednego roku. Interesującym pomysłem jest zastąpienie kursu wchodzącego w skład programu nauczania zajęciami z planowania biznesowego, co pozwala przedłużyć działalność przedsiębiorstwa treningowego (w jakiejś formie) do trzech lat. Celem pedagogicznym jest zaznajomienie uczniów z planowaniem



biznesowym, nauczenie ich pracy nad różnymi zadaniami w przedsiębiorstwie, zapoznanie ich z firmą będącą pewną całością oraz wpojenie im szeregu umiejętności „miękkich”. Przedsiębiorstwa treningowe aktywnie współdziałają z innymi tego typu przedsiębiorstwami oraz ze światem zewnętrznym, zwłaszcza z przedsiębiorstwem partnerskim na początku swojej działalności.

### **Najlepsze przedsięwzięcie**

W Szkole Zawodowej im. Merikoskiego tradycyjne zajęcia, będące częścią programu nauczania, zastąpiono tworzeniem biznesplanu przedsiębiorstwa treningowego, który realizowany jest później przez cały okres nauki w szkole, tj. przez trzy lata. Ustalony program nauczania wyznaczający właściwe przedmioty kształcenia został zastąpiony przez planowanie biznesowe, które jest podstawą do wyboru różnych bloków nauczania. Pierwsze dwa lata poświęcone są planowaniu, przygotowaniom i doskonaleniu dotychczasowych osiągnięć. Trzeci rok przeznaczony jest na właściwą działalność w ramach mini-przedsiębiorstwa.

Biznesplan powstaje we współpracy z firmą partnerską oraz podmiotem finansującym, co stanowi dla uczniów znaczną wartość dodaną. Przedstawiciele firm partnerskich zasiadają w zarządzie mini-przedsiębiorstwa, pomagając kierować podejmowanymi działaniami i zachęcając do nich.

W tym konkretnym przypadku uczniowie prowadzący przedsiębiorstwo treningowe uczestniczyli w działalności firmy partnerskiej, sprzedając jej produkty. Było to dla nich ważnym doświadczeniem. Uczniowie podejmowali także ćwiczeniowe działania marketingowe na rzecz partnera w czasie międzynarodowych targów mini-przedsiębiorstw. Doświadczenia te okazały się bardzo przydatne w procesie uczenia się i przystosowywania do konkretnych warunków ([www.finpec.fi](http://www.finpec.fi)).

Jak pokazują powyższe przykłady, program „przedsiębiorstwo uczniowskie” trwa z reguły jeden rok szkolny (9-10 miesięcy). Są jednak takie, które trwają jedyne 4-5 miesięcy (np. w Estonii czy na Litwie), a nawet tylko kilka tygodni (np. na Węgrzech czy w Szwecji). Wydaje się, że programy całoroczne przewidują wystarczającą ilość czasu, aby zaangażować się w proces przedsiębiorczy (od opracowania pomysłu na biznes,





później podlegającym realizacji, przez produkcję i sprzedaż, aż po osiągnięcie zysków) i aby rozwijać założoną działalność gospodarczą. W niektórych krajach europejskich natomiast organizuje się jedynie krótkie, bardziej „intensywne” wersje programu, trwające jakiegoś 8-12 tygodni (np. irlandzkie „Get up and Go” czy „Blast: Beat”). Z uwagi na ich krótszy okres trwania można je organizować dwa razy w ciągu roku lub w czasie miesięcy wakacyjnych, zapewniając uczniom pewne ogólne pojęcie na temat prowadzenia przedsiębiorstwa i podnosząc poziom ich wiedzy (np. w Szwecji).

### Szwecja

Projekt „Open for Business” oferuje program „Letni przedsiębiorca”, odbywający się w czasie wakacji (przez 8 tygodni) i skierowany do młodzieży w wieku 17-19 lat. Celem programu jest stworzenie uczniom okazji do zdobywania wiedzy i doświadczenia w zakresie prowadzenia własnej firmy. Jest nim również uczenie się przedsiębiorczości w okresie wakacji letnich i zorganizowanie sobie własnej pracy wakacyjnej, nie polegając na tej zleconej przez władze miejskie.

Projekt rozpoczyna się dwutygodniowym kursem wprowadzającym, łączącym teorię z praktyką. W tym okresie uczestnicy otrzymują wsparcie finansowe od miasta (55-65 szwedzkich koron dziennie). Przez następne sześć tygodni prowadzą swoje własne przedsiębiorstwo. Od początku czerwca do końca sierpnia letni przedsiębiorcy uzyskują specjalną zgodę władz skarbowych na prowadzenie firmy, tzw. kartę podatku F. Pod koniec sierpnia przedsiębiorcy zamykają swoją działalność i składają zeznania podatkowe do urzędu skarbowego.

Przedsiębiorcy mogą współpracować z innymi firmami i ze społecznością lokalną dzięki udziałowi doradców i konsultantów z branży, władz lokalnych i innych organizacji. Przez ostatnie 8 lat w projekcie udział wzięło ponad 100 tys. uczniów ([www.summerentrepreneur.com](http://www.summerentrepreneur.com)).

Zajęcia związane z programem przedsiębiorstwa uczniowskiego odbywają się w szkole raz lub dwa razy w tygodniu, trwając jedną lub dwie godziny lekcyjne (co daje w sumie od 1 do 4 godzin lekcyjnych w tygodniu). Mogą być one uzupełnianie zajęciami pozalekcyjnymi, kiedy uczniowie poświęcają swój wolny czas na prowadzenie





przedsiębiorstwa (rozwój produktów, zarządzanie kontaktami z dostawcami i klientami, sprzedaż itd.). Program składa się zatem z elementów szkolnych i pozaszkolnych (np. mini-przedsiębiorstwa w Belgii). W innych przypadkach działania związane z przedsiębiorstwem uczniowskim podejmowane są wyłącznie na zasadzie dobrowolności. Uczniowie spotykają się w wolnych czasie, otrzymując przy tym wsparcie ze strony nauczycieli i doradców. W rzeczywistości zatem sukces tego typu przedsiębiorstw zależy w dużej mierze od entuzjazmu i dobrej woli zarówno uczniów, jak i nauczycieli.

Doświadczenie pokazuje, że metoda nauczania, jaką jest przedsiębiorstwo uczniowskie, może być wprowadzona we wszystkich rodzajach szkół: zarówno w szkołach średnich ogólnokształcących, szkołach zawodowych, jak i szkołach o profilu ekonomicznym. Wdrażana jest ona jako zajęcia pozalekcyjne albo jako część zwykłego programu nauczania w zależności od sposobu zorganizowania narodowego systemu edukacyjnego, a finalnie także od decyzji samej szkoły.

Głównym założeniem nauczania przedsiębiorczości, tj., wdrażania programu „przedsiębiorstwo uczniowskie” i zarządzania związanymi z programem działaniami, jest wiodące zaangażowanie uczniów. Nauczyciel pełni raczej rolę trenera i pomocnika w uczeniu się, aniżeli tradycyjną rolę pedagoga w rozumieniu teorii uczenia się konstruktywistów (Tenenbaum i inni 2001; Hytti/O’Gorman 2004). Nie narzuca uczniom własnych pomysłów, ale służy im wsparciem i radą. Uczniowie sami opracowują swoje koncepcje i są w pełni odpowiedzialni za działania mini-przedsiębiorstwa. Nauczyciel jest zatem opiekunem, włączającym się tylko w niewielkim stopniu w proces podejmowania decyzji przez uczniów. Uczenie się w działaniu polega na korzystaniu ze swojego doświadczenia: uczniowie popełniają błędy, a radząc sobie z ich konsekwencjami, zdobywają i rozwijają umiejętności. Niemniej jednak aby zachęcać młodzież do stawiania czoła wyzwaniom, nauczyciel powinien realizować następujące zadania: pomaganie w określeniu przedmiotu działalności, wspieranie w fazie zakładania przedsiębiorstwa, podejmowanie mediacji w przypadku sporów wewnątrz grupy itd. W odniesieniu do roli trenera, nauczyciel powinien ograniczyć instrukcje o



charakterze autorytatywnym, koncentrując się raczej na zadawaniu pytań. Odpowiedzi na nie będą niezbędne do zidentyfikowania kluczowych kwestii i obszarów, w których uczniowie potrzebują rady lub wsparcia. Pomoc powinna być zatem udzielana w formie sugestii i zwrócenia uwagi na pewne możliwości, tak aby uczeń mógł sam podjąć ostateczną decyzję (Hytti/O’Gorman 2004).

Nauczyciele mają duży wpływ na to, czy program przedsiębiorstwa uczniowskiego okaże się sukcesem, a szkolenie nauczycieli stanowi kluczowy element w procesie tworzenia skutecznych inicjatyw nauczania przedsiębiorczości. Chodzi głównie o styl nauczania, który powinien być zorientowany na: działanie, zachęcanie do nauki metodą eksperymentalną, rozwiązywanie problemów, uczenie się w oparciu o realizowanie projektu, kreatywność oraz wspieranie wzajemnego oceniania się. Liczne badania wskazują (np. Hytti/O’Gorman 2004), że nauczyciele, którzy znają podstawy przedsiębiorczości i jej wymiary, a także rozumieją proces przedsiębiorczy spełniają wymogi niezbędne do nauczania tego zagadnienia. Szkolenia mogą być przeprowadzane przez zewnętrzne instytucje oferujące m.in. spotkania w grupach nauczycieli, praktyczne podręczniki, seminaria, kursy oraz stałe doradztwo. Właściwie zorganizowany kurs z zakresu przedsiębiorczości i metod jej nauczania prowadzony jest często przez samych wykwalifikowanych nauczycieli (Hatak/Reiner 2011).

### Austria

Inicjatywa Nauczania Przedsiębiorczości (IFTE) powstała w celu opracowania i przeprowadzania szkoleń dla nauczycieli. IFTE oferuje intensywne warsztaty, tzw. letnie szkoły, z zakresu nauczania przedsiębiorczości prowadzone w austriackim mieście Kitzbühel. Coroczne kursy trwają przez jeden tydzień lipca i kierowane są do nauczycieli szkół średnich zawodowych i ogólnokształcących. Program nauczania obejmuje wiele różnych tematów, m.in. przedsiębiorstwo w kontekście filozofii nauczania, etyki biznesu i rozwijania pomysłów, a także praktykę w zakresie wdrażania i wykorzystywania procesu zarządzania zmianą w celu tworzenia innowacyjnych struktur edukacyjnych. Silny nacisk kładziony jest na uczenie się w sposób eksperymentalny. Prowadzący kurs są osobami pracującymi w biznesie, na



uniwersytetach i w szkołach, co potwierdza, że IFTE wspierana jest przez licznych sponsorów zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego. Dodatkowo planowane jest opracowanie narodowej strategii szkolenia nauczycieli, w którą włączona będzie koncepcja nauczania przedsiębiorczości ([www.ifte.at](http://www.ifte.at)).

### **Finlandia**

Kursy szkoleniowe z zakresu nauczania przedsiębiorczości dla nauczycieli są obowiązkowe w trzech instytutach kształcenia nauczycieli (Zakład Szkolenia Nauczycieli w Kajaani Uniwersytetu w Oulu, programy szkolenia nauczycieli zajęć praktycznych w Zakładzie Szkolenia Nauczycieli w Rauma Uniwersytetu w Turku oraz Zakład w Vaasa uczelni Åbo Akademi) oraz nieobowiązkowe w kilku innych placówkach. Podjęto także kroki w kierunku zatrudnienia większej liczby trenerów z wykształceniem i doświadczeniem w dziedzinie przedsiębiorczości.

### **Hiszpania**

W Hiszpanii Waloński Instytut Małych i Średnich Przedsiębiorstw (IMPIVA) oraz Walońska Fundacja na rzecz Uniwersytetu i Przedsiębiorczości (ADEIT) połączyły siły, aby zapewnić lokalnym szkołom lepszy dostęp do społeczności biznesowej. W projekcie udział bierze grupa ludzi biznesu działających w Walencji, którzy wspierają przedsiębiorczość w szkołach. Cel osiąga się głównie poprzez prowadzenie szkoleń i akcje sponsorowane przez grupę firm.

Przykładem jest letnia szkoła, w czasie której nauczyciele dowiadują się, jak motywować uczniów do podejmowania działań przedsiębiorczych. Program składa się zarówno z warsztatów, jak i ze szkolenia online.

### **Szwecja**

W Szwecji podjęto inicjatywę Framtids Frön czyli „Przyszłe ziarna”, w ramach której przedstawia się nauczycielom dzieci i młodzieży w wieku od 6 do 16 lat zestaw narzędzi dydaktycznych, z których wybierać mogą najlepiej dopasowane do ich uczniów metody nauczania. Oferowanych się kilka programów, które zaprojektowane zostały tak, aby pomagać szkole działać w sposób bardziej przedsiębiorczy w nawiązaniu do istniejących już elementów programu nauczania: rozwijanie u dzieci ciekawości, chęci uczenia się oraz własnych metod poznawczych; uczenie się tego, jak



wykorzystywać wiedzę do formułowania i testowania hipotez; rozwiązywanie problemów; rozpoznawanie własnych doświadczeń w zakresie uczenia się i zdobywanie umiejętności pracy indywidualnej i w zespole. Celem jest zaoferowanie podstawy wiedzy, która zainspiruje uczniów, nauczycieli i innych pracowników szkoły do rozwijania i wzmacniania umiejętności przedsiębiorczych.

Dobrowolny udział ludzi biznesu w przedsiębiorstwach uczniowskich ma nieoceniony wpływ na sukces metod nauczania. Przedsiębiorcy potrafią wzbudzić wśród uczniów entuzjastyczne nastawienie do ich pracy i pokazać im, jak w rzeczywistości wygląda działalność gospodarcza (np. „Junior Achievement Company Programme” w Irlandii czy „Young Enterprise Company Programme” w Wielkiej Brytanii). Przykładu dostarcza holenderski program “Mini-Ondernemen”, który dąży do tego, aby każdy uczeń miał przynajmniej trzech doradców: (byłego) przedsiębiorcę, księgowego oraz nauczyciela. Podczas gdy nauczyciel koordynuje i ułatwia wdrożenie programu, a także zapewnia jego sukces, księgowy pomaga uczniowi w pokonywaniu problemów rachunkowych, a przedsiębiorca dzieli się własnym doświadczeniem zgromadzonym w pracy w prawdziwym świecie biznesu (Komisja Europejska 2005).



## 3. NOWE INICJATYWY W ZAKRESIE NAUCZANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

### 3.1 SCHUMPETER-HANDELSAKADEMIE

„Schumpeter-Handelsakademie“ (w skrócie „Schumpeter-HAK”), czyli Średnia Szkoła Handlowa - profil Schumpetera, jest modelem nauczania, który za cel stawia sobie wzmacnianie kompetencji przedsiębiorczych utalentowanych uczniów poprzez promowanie ducha przedsiębiorczości we wszystkich nauczanych przedmiotach.

Koncepcja modelu narodziła się w czasie konferencji pedagogicznej odbywającej się w 1998 roku. Następnym krokiem było opracowanie nowego programu nauczania dla pilotażowego projektu w Średniej Szkole Handlowej w 13-tej dzielnicy Wiednia, czyli w tzw. BHAK/BHAS 13. W proces rozwijania nowego programu nauczania i programów zmodyfikowanych, będących połączeniem programu nowego i programu tradycyjnego szkół o podobnym profilu handlowym, a także w proces wdrażania projektu zaangażowali się głównie:

- zespół ambitnych nauczycieli austriackiej szkoły BHAK/BHAS 13, którzy odegrali ważną rolę w promowaniu włączenia przedsiębiorczości do programu nauczania,
- Profesor Aff, kierownik Instytutu Nauczania Biznesu na Wiedeńskim Uniwersytecie Ekonomii i Biznesu, który wsparł projekt, prowadząc badania towarzyszące, dokonując ekspertyz i dążąc do jego ciągłego rozwoju,
- Inspektor ds. Szkolnictwa dla regionu Wiedeń oraz
- Federalne Ministerstwo Edukacji, Nauki i Kultury, które zatwierdziło opracowany program.

W latach szkolnych 2000/01 do 2004/05 zmodyfikowany program nauczania był realizowany w ramach wdrożenia pilotażowego tylko w jednej klasie pierwszej szkoły BHAK/BHAS 13 – od września 2000 r. Należy podkreślić, że nie został on wprowadzony we wszystkich klasach pierwszych. Nauczanie w szkole prowadzone było równolegle w tzw. klasie Schumpetera i w pozostałych klasach o profilu ogólnym. W każdym kolejnym roku tego 5-letniego okresu wprowadzano projekt pilotażowy Schumpeter-HAK tylko w jednej kolejnej klasie pierwszej.



Schumpeter-HAK został opracowany jako program ciągły. Oznacza to, że uczniowie rozpoczynający naukę w pierwszej klasie Schumpetera kończą szkołę tą samą ścieżką. Szkoła średnia BHAK/BHAS 13 i wszystkie podobne trwają pięć lat (od klasy 9 do 13), kończąc się tzw. „Reifeprüfung”, czyli egzaminem dojrzałości. Oferują one uczniom ogólną i zrównoważoną wiedzę na temat branży biznesowej (handlowej), szkoląc ich na pracowników biurowych szczebla kierowniczego w handlu i administracji oraz dając im kwalifikacje do podjęcia nauki w szkołach policealnych, na uniwersytetach nauk stosowanych oraz na innych uczelniach wyższych. Uczniowie, którzy rozpoczęli naukę w klasie Schumpetera we wrześniu 2000 r., ukończyli szkołę w tym samym trybie po raz pierwszy w czerwcu 2005 r. Ze względu na sukces projektu pilotażowego od roku szkolnego 2005/06 model „Schumpeter-HAK” jest stałą opcją kształcenia w szkole BHAK/BHAS 13.

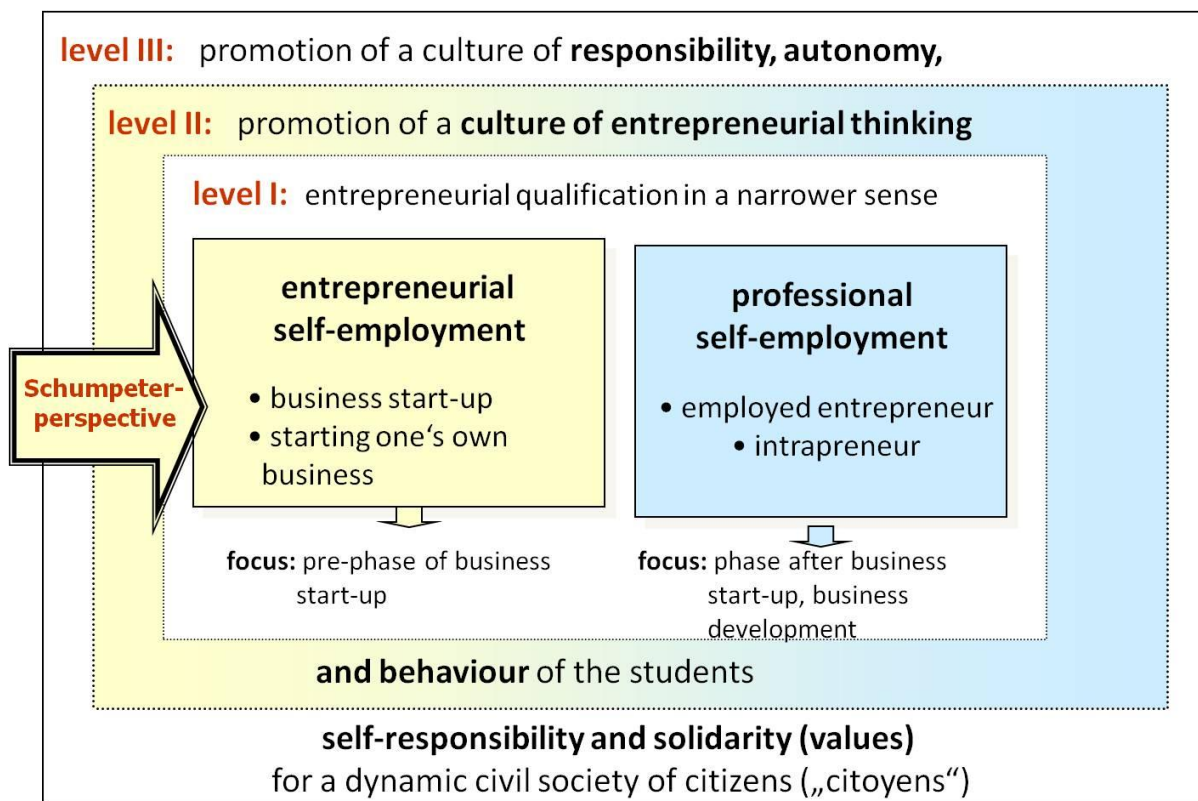
Celem, jaki postawiono przed modelem „Schumpeter-HAK”, jest **promowanie uczniów wyróżniających się**. Warunkiem wzięcia udziału w **procesie rekrutacyjnym** do tego programu jest ukończenie niższej szkoły średniej lub niższego poziomu szkoły średniej akademickiej (klasa 8) z wyróżnieniem. Aby zakwalifikować się do programu, kandydaci muszą pomyślnie przejść cztery etapy rekrutacji, która składa się m. in. z badania typu assessment center oraz z rozmowy kwalifikacyjnej.

Podczas gdy tradycyjna klasa w austriackiej szkole składa się z ok. 30 uczniów, w klasach Schumpetera uczą się jedynie 24 osoby. **Mała klasa** pozwala stworzyć atmosferę skupienia i indywidualnego podejścia do ucznia, promując wykształcanie w sobie cech przedsiębiorczych, takich jak zaangażowanie, chęć odniesienia sukcesu, umiejętność korzystania z nadarzających się okazji oraz rozwijanie kompetencji, takich jak umiejętność pracy w zespole, tworzenie prezentacji, skuteczne komunikowania się z innymi, koordynowanie prac, a także poszukiwanie i umiejętne wykorzystywanie informacji zwrotnej.



PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO  
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Jak wspomniano powyżej, program nauczania w modelu Schumpeter-HAK różni się od tradycyjnego modelu Średniej Szkoły Handlowej. Koncepcję **przedsiębiorczości** zintegrowano bowiem z programem Schumpetera na **trzech poziomach** (Lindner 2011):

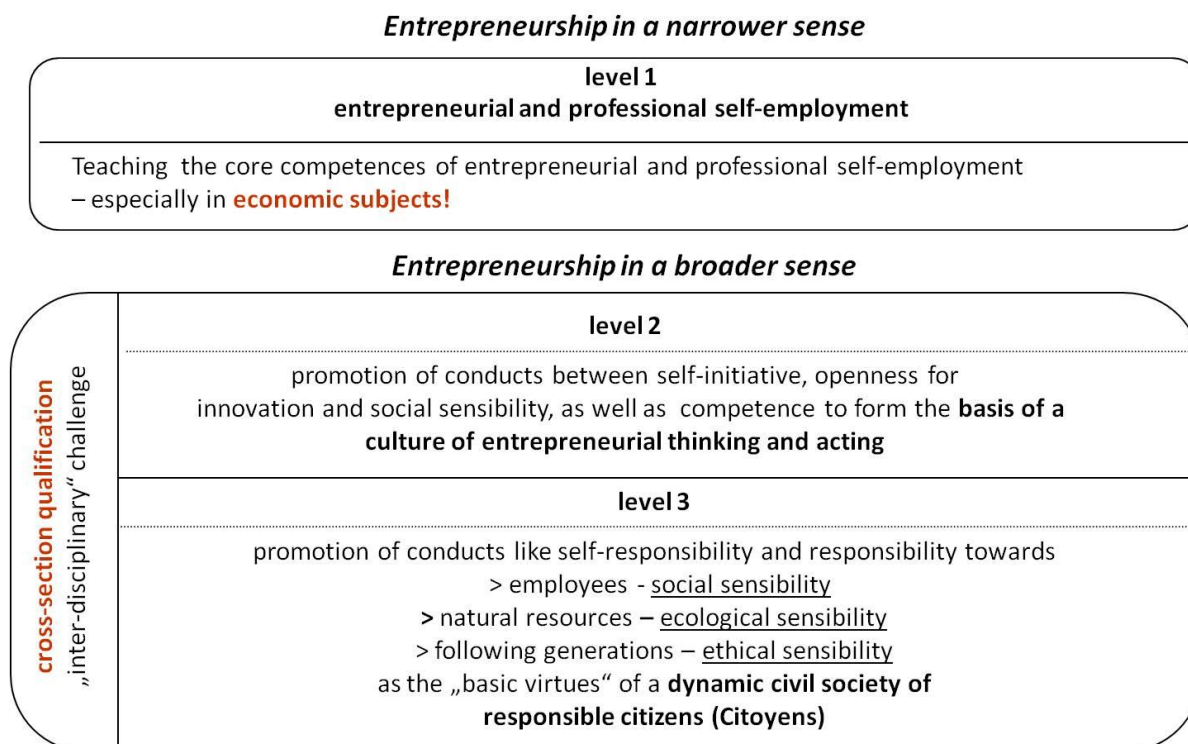


(Źródło: Koch-Polagnoli 2010)

Za punkt wyjścia dla nauczania zgodnie z modelem “Schumpeter-HAK” obrano punkt widzenia Josepha Schumpetera, ekonomisty, którego uważa się dziś za jednego z inicjatorów myślenia i działania przedsiębiorczego. To na podstawie sposobu, w jaki on rozumiał przedsiębiorczość, zmodyfikowano program nauczania w szkole BHAK/BHAS 13, tak by włączyć do niego nauczanie przedsiębiorczości i połączyć kształcenie ogólne z zawodowym. Skoncentrowano się zatem na holistycznym rozumieniu tworzenia osobowości. U podstaw koncepcji legło założenie, że nauczanie przedsiębiorczości to nie tylko przygotowanie ucznia do bycia intraprzsiębiorcą czy też właścicielem swojego własnego biznesu poprzez rozwijanie **kompetencji przedsiębiorczych** i promowanie **kultury przedsiębiorczego myślenia i zachowania**. To także wzmacnianie jego

PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO  
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

niezależności i **odpowiedzialności społecznej** w codziennym życiu. Poniższy diagram przedstawia szczegółowe cele modelu Schumpeter-HAK.

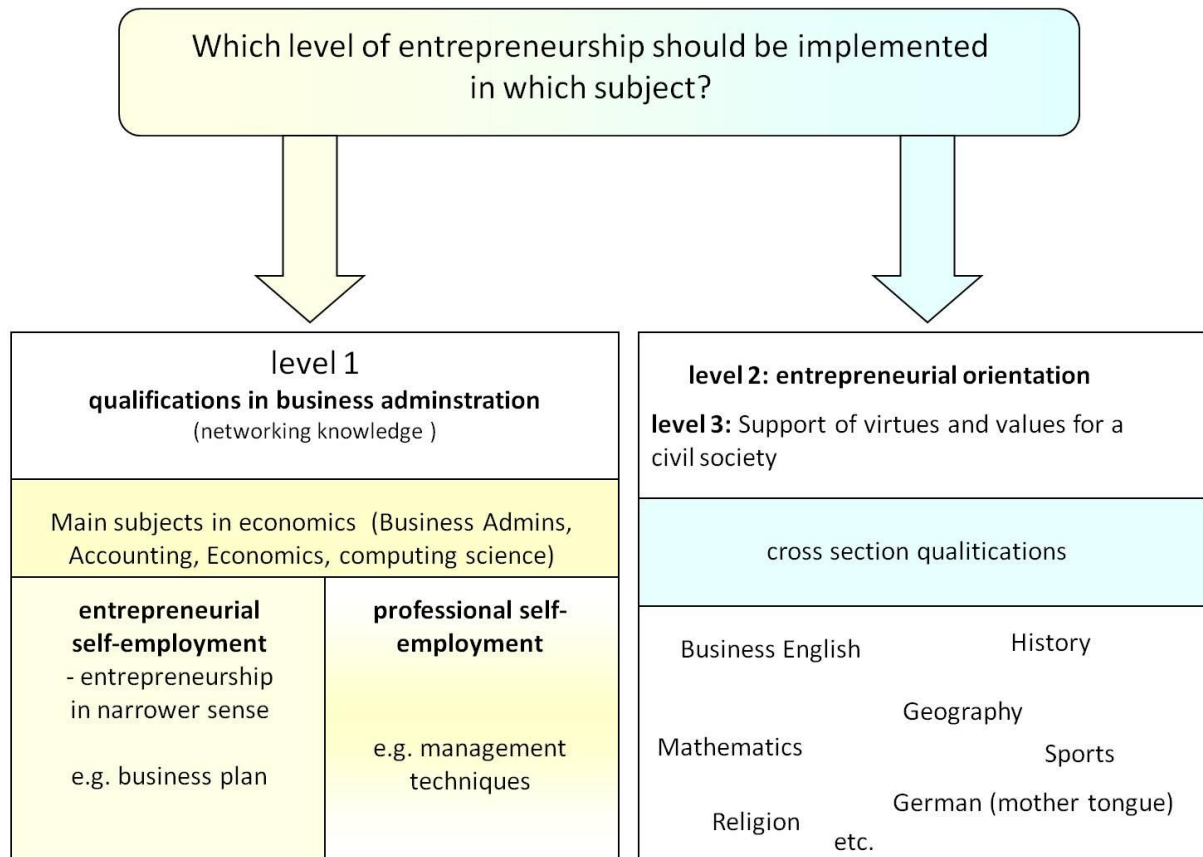


(Źródło: Koch-Polagnoli 2010)

Aby osiągnąć cele na wszystkich trzech poziomach, a przez to efektywnie wprowadzić przedsiębiorczość do programu nauczania, zawartość poziomu 1 (podstawowe kompetencje związane z samozatrudnieniem w ramach własnej działalności i w innej firmie) została włączona do **podstawowych przedmiotów z zakresu biznesu i gospodarki** (np. księgowość, zarządzanie). Elementy poziomu 2 i 3 zostały włączone do wszystkich kursów jako **działania wielokierunkowe** ze względu na ich interdyscyplinarny charakter.



PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO  
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA



(Źródło: Koch-Polagnoli 2010)

Program nauczania został zmodyfikowany w następujący sposób (Hytti 2011; Koch-Polagnoli 2011):

- Wiedza na temat **narzędzi do zarządzania projektem** została włączona do wszystkich przedmiotów klasy pierwszej i drugiej.
- Szczególny nacisk położono na wprowadzany w klasie trzeciej przedmiot „**Podstawy przedsiębiorstwa i zarządzanie działalnością gospodarczą**”.
- W klasie trzeciej uczniowie, **współpracując z wybraną firmą**, realizują **projekt** w ramach przedmiotu „Praktyczna nauka zarządzania działalnością gospodarczą i projektem”,
- Do końca czwartej klasy włącznie uczniowie biorą udział w **stażu w wybranej firmie** (trwającym łącznie dwa miesiące).
- W czasie przerwy letniej między klasą czwartą a piątą uczniowie biorą udział w **stażu zagranicznym** (trwającym co najmniej dwa tygodnie).



- Program nauki przewiduje naukę **dwóch języków obcych**; uczniowie zobowiązani są do uczestnictwa w dodatkowych kursach w zewnętrznym centrum szkoleniowym.
- Program Schumpeter-HAK przewiduje konieczność przeznaczenia 5 godzin tygodniowo na **naukę indywidualną lub w grupie** albo na realizowanie indywidualnie określonych zadań (dodatkowym celem jest tu wzmocnienie umiejętności samoorganizacji).
- Wszyscy uczniowie zobligowani są do uczestnictwa w **zajęciach pozalekcyjnych**, a zatem do dodatkowej nauki w grupach (grupy robocze nadzorowane są przez samych uczniów, nauczycieli, rodziców lub osoby reprezentujące przedsiębiorstwa zewnętrzne; w ramach grup uczniowie pracują nad zadaniami edukacyjnymi, nawiązującymi do różnych przedmiotów szkolnych, wymagając od uczniów podejścia interdyscyplinarnego).

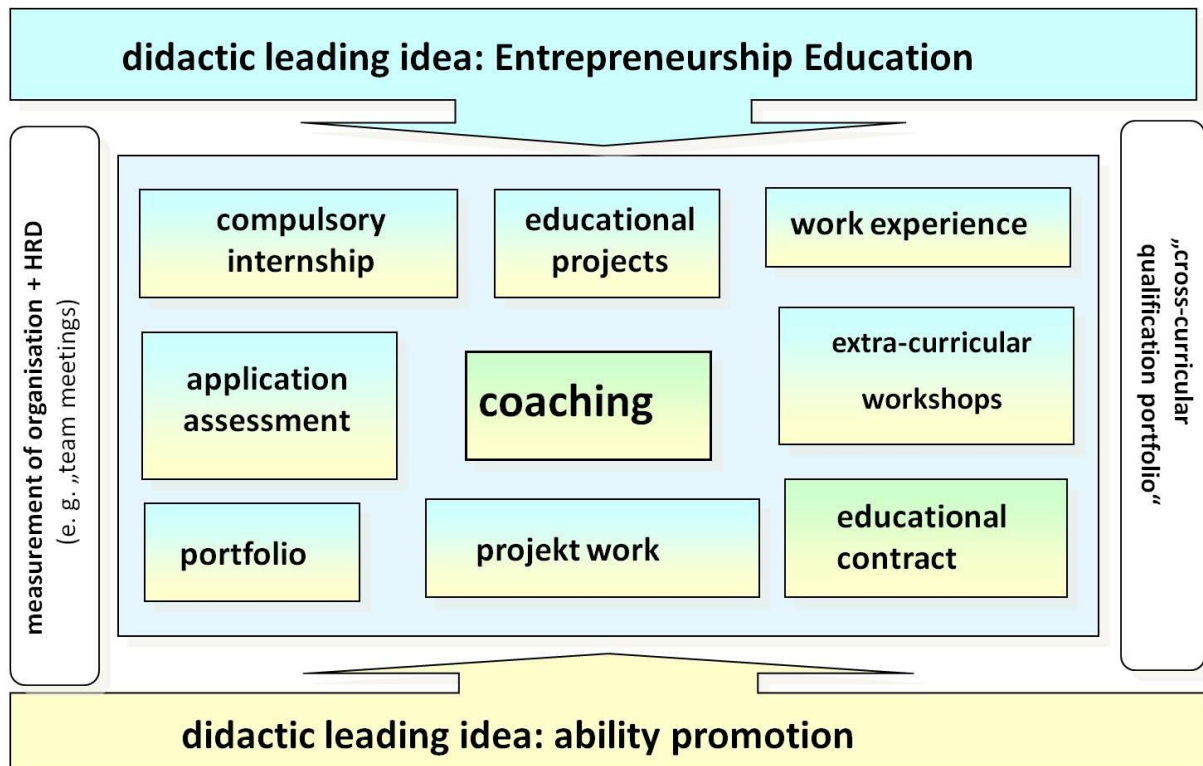
Przedmiot „**Podstawy przedsiębiorstwa i zarządzanie działalnością biznesową**” obejmuje (Hytti 2011):

- Podstawy zakładania przedsiębiorstwa (profesjonalny wizerunek, pozycja społeczna oraz wizerunek przedsiębiorstwa, rodzaje samozatrudnienia, ścieżki prowadzące do samozatrudnienia)
- Ramy prawne i założenie przedsiębiorstwa
- Tworzenie pomysłów, podejmowanie decyzji oraz planowanie rozwoju działalności biznesowej
- Rozwój koncepcji biznesowych
- Analiza przedsięwzięć typu start-up (czynniki sukcesu i porażki, zakładanie, przejęcia, franczyza)
- Finanse
- Marketing
- Zarządzanie zasobami ludzkimi
- Księgowość
- Strategiczne zarządzanie działalnością biznesową
- Koncepcje kontrolingu (kontroling strategiczny i operacyjny)
- Rozwój działalności biznesowej i zarządzanie kryzysem



W odniesieniu do metod nauczania i uczenia się w klasach Schumpetera należy zaznaczyć, że są one tak innowacyjne jak sama modyfikacja programu zajęć. Głównymi aspektami, na których opiera się dydaktyka, jest nauczanie przedsiębiorczości oraz promowanie umiejętności, wprowadzanych następującymi metodami nauczania i uczenia się (Koch-Polagnoli 2011):

- Główną cechą charakteryzującą klasy Schumpetera jest prowadzenie tzw. „**Dokumentacji nauki**”. Każdy uczeń otrzymuje portfolio składające się z trzech podstawowych elementów: „Umowa kształcenia” (zawarta pomiędzy uczniem a szkołą), „Dzienniczek ucznia” (uzgodniony pomiędzy nauczycielami, uczniem i rodzicami) oraz „Katalog dokumentów” (wypełniany przez ucznia jego raportami z projektów, nagrodami, wypracowaniami w języku niemieckim i angielskim, doświadczeniem zawodowym, referencjami itd.). „Umowa kształcenia” składa się z części ogólnej (określającej m.in. reguły organizacyjne, obowiązki ucznia czy też grupy robocze, w których uczeń uczestniczy) oraz części indywidualnej, określającej cele (naukowe) ucznia na jeden rok szkolny (po uzgodnieniu z nauczycielem prowadzącym). „Dzienniczek” jest środkiem komunikacji między nauczycielami, uczniem i rodzicami. „Katalog dokumentów” natomiast jest najbardziej pomocny w czasie aplikowania na staże, uniwersytety, o dofinansowanie (na start-upy), pracę, stypendia itd.
- Jak wspomniano powyżej, **pięć godzin w tygodniu** uczeń poświęca na indywidualne uczenie się. Można ten czas przeznaczyć na wypełnianie celów uzgodnionych z nauczycielem prowadzącym.

PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO  
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

(Źródło: Koch-Polagnoli 2010)

- Innowacyjne kształcenie wymaga nowych metod nauczania, takich jak **nauczanie w zespole** (współpraca nauczycieli kształcenia ogólnego i ekonomicznego w celu pobudzania ducha przedsiębiorczości) oraz tzw. **coaching**, czyli opieka nauczycielska nad grupami uczniów. Przed wdrożeniem projektu nauczyciele klas Schumpetera zostali dokładnie przeszkoleni w zakresie realizowania nowych zadań (jedynie ci nauczyciele szkoły BHAK/BHAS 13, którzy chcą uczestniczyć w modelu kształcenia “Schumpeter-HAK” i nauczać w klasach prowadzonych w tym trybie zgłaszają się na szkolenie zawodowe. Na nauczycieli nie wywiera się żadnej presji, aby zaangażowali się w projekt – jeżeli nie są zainteresowani opisanym modelem kształcenia, nauczają wyłącznie w tradycyjnych klasach BHAK/BHAS 13 – kluczem do wewnętrznej motywacji są **własne chęci**). Przez cały okres pilotażowy nauczyciele nadzorowani byli przez prof. Affa z Katedry Nauczania Ekonomii i Kształcenia Zawodowego na Uniwersytecie w Kolonii (dziś: Instytut Nauczania Biznesu na Wiedeńskim Uniwersytecie Ekonomii i Biznesu) oraz jego zespół wsparcia naukowego.



- Innymi innowacyjnymi metodami nauczania i uczenia się są ***studia przypadku, symulacje biznesowe, warsztaty pomysłów, praca w przedsiębiorstwie treningowym oraz praca zorientowana na realizowanie projektu.***
- W klasach Schumpetera kładzie się duży nacisk na praktykę. Cel ten osiąga się poprzez ***współpracę*** uczniów ***w ramach projektu*** z zewnętrznymi firmami oraz poprzez ***obowiązkową pracę w dwóch lokalizacjach***, w Austrii i zagranicą (staże innych uczniów Średniej Szkoły Handlowej odbywają się zwykle na zasadzie dobrowolności).
- Aby wzmocnić ***kompetencje interpersonalne***, uczniowie klas Schumpetera prowadzą zajęcia w innych klasach BHAK/BHAS 13.

Nowe metody uczenia się i nauczania były ***na bieżąco analizowane, dokumentowane i oceniane*** przez Katedrę Nauczania Ekonomii i Kształcenia Zawodowego na Uniwersytecie w Kolonii. Prowadzenie badań towarzyszących uznano za dynamiczny i komunikatywny proces zdobywania wiedzy o programie zajęć i udoskonalania go. Innym pozytywnym aspektem tych badań było łatwiejsze rozpowszechnianie pewnych postaw metodycznych i dydaktycznych, co przełożyło się na popularyzowanie nauczania przedsiębiorczości. Wyniki pierwszej oceny modelu Schumpeter-HAK potwierdziły sukces nauczania tą metodą (Aff et al. 2001): 1) *Motywacja do uczestnictwa w zajęciach Schumpeter-HAK*: 12 na 15 uczniów stwierdziło, że uczestniczą w programie, ponieważ widzą swoją przyszłą pracę w ramach samozatrudnienia, 13 uczniów było zdania, że uczęszczanie do klasy Schumpetera jest dużym wyzwaniem i zachęca uczniów do pracy na wysokich obrotach, 10 na 15 uczniów uznało, że nauka w tak prestiżowej szkole jak Schumpeter-HAK zwiększa ich szanse na rynku pracy w przyszłości; 2) *Coaching jako instrument wykorzystywany w klasie Schumpetera*: dla 7 z 15 rodziców korzystanie z coachingu miało wpływ na ich pozytywną decyzję o zapisaniu dziecka do klasy Schumpetera, 6 z 16 nauczycieli stwierdziło, że chcieliby korzystać z tej metody również w tradycyjnych klasach; 3) *Ogólna ocena*: 13 z 15 uczniów poleciliby model Schumpeter-HAK swoim kolegom; 13 z 15 nauczycieli poleciliby uczęszczanie do klasy Schumpetera; wszyscy rodzice zalecaliby młodzieży uczestnictwo w programie Schumpeter-HAK.



### 3.2 “MŁODY PRZEDSIĘBIORCA” – PROGRAM I NAGRODA

Program “Młody przedsiębiorca” (Young Entrepreneur Programme; YEP) to wyjątkowa okazja, aby w innowacyjny sposób odszukać w sobie talenty przedsiębiorcze i rozwinąć je. Uzupełnia on tradycyjny model uczenia się o warsztaty, studia przypadku i kontakt z liderami biznesu. Celem programu jest rozwijanie kultury przedsiębiorczości w młodzieży w wieku od 15 do 23 lat, uczącej się w szkołach II i III stopnia w irlandzkich hrabstwach Kerry, Limerick i Cork. To, co odróżnia go od innych projektów związanych z przedsiębiorczością to relacje, jakie budują się w czasie realizacji tej inicjatywy między uczniami, nauczycielami i przedsiębiorcami (YEP 2011).

Wdrożenie programu w hrabstwie Kerry możliwe było dzięki nauczycielom, przedstawicielom władzy, przedsiębiorcom, firmom z sektora prywatnego i indywidualnym osobom, które udostępniając własne zasoby na rzecz wspólnego dobra, zaoferowały swoje przydatne doświadczenie uczestnikom programu i całemu środowisku. Bardzo ważną rolę w uruchomieniu programu odegrał odnoszący sukcesy irlandzki przedsiębiorca Jerry Kenelly (zwycięzca konkursu Ernst & Young Przedsiębiorca Roku oraz były prezes firmy Stockbyte). Pracował on nad ideą programu od momentu jej narodzenia w 2006 r. wraz w Instytutem Technologii w Tralee (ITT), Kerry Technology Park w sieci wiedzy Shannon Development oraz z Centrum Biznesowym Tom Crean. A zatem sukces programu wdrożonego w roku szkolnym 2007/08 zawdzięczać można **wspólnej pracy** badaczy, nauczycieli, przedsiębiorców i ludzi biznesu. To dzięki nim powstał wykonalny (zaangażowanie i ocena nauczycieli i badaczy), realistyczny oraz nastawiony na cel (zaangażowanie przedsiębiorców i ludzi biznesu) model edukacyjny, odpowiednio przygotowujący uczniów do przyszłej kariery zawodowej w charakterze przedsiębiorców lub intraprzedsiębiorców.

Dziś każdego roku w programie uczestniczy ponad sześćuset uczniów szkół średnich II i III stopnia w hrabstwie Kerry. Projekt został także doceniony zagranicą za promowanie innowacyjnego podejścia do nauczania przedsiębiorczości i wysoki poziom interakcji między uczniami a przedsiębiorcami. Jak stwierdził Kennelly, „w ciągu ostatnich trzech lat Program Młody Przedsiębiorca ukończyło 1600 uczniów, a liczba ta wzrośnie do 1900





w 2013 r. W porównaniu ze swoimi poprzednikami pokolenie „YEP” będzie lepiej przygotowane, by korzystać z wolności i radości, jaką daje przedsiębiorczość”. W obecnym czwartym już roku realizacji programu uczestniczą w nim 22 szkoły średnie II stopnia oraz uczniowie Instytutu Technologii w Tralee. Struktura programu przewiduje **nauczanie w klasach, opiekę lokalnych przedsiębiorców** nad poszczególnymi szkołami czy instytutami oraz **różnego rodzaju wydarzenia** organizowane w ciągu całego roku, w czasie których uczniowie mają okazję uczyć się od liderów biznesu (ITT 2011).

W ramach trwającego 8 miesięcy programu YEP jego uczestnicy opracowują pomysł na biznes oraz przygotowują związany z nim **biznesplan**. Jest on następnie rozwijany w czasie całego trwania projektu **pod opieką nauczycieli**, wcześniej **przeszkolonych** w zakresie wszystkich aspektów przedsiębiorczości i samego programu, oraz **dedykowanych przedsiębiorców-mentorów** (Cooney 2011).

Wiosną uczniowie przystępują do egzaminu. Wówczas następuje też wybór najlepszych pomysłów na biznes, które dostają się do ścisłego finału, kończącego się majową **ceremonią rozdania nagród** i ogłoszeniem **Młodego Przedsiębiorcy Roku**. Zwycięzców wybiera się w trzech kategoriach: szkoła średnia II stopnia, szkoła średnia III stopnia oraz najlepsza szkoła. W 2011 roku zwycięzca w kategorii „szkoła średnia II stopnia” otrzymał w nagrodę wycieczkę do Doliny Krzemowej w Kalifornii z możliwością wizyty w legendarnych już firmach, takich jak Apple, Google czy Facebook. Zwycięzca w kategorii „szkoła średnia III stopnia” otrzymał 5000 euro kapitału zaangażowanego, a laureat w kategorii „najlepsza szkoła” otrzymał pakiet informatyczny o wartości także 5000 euro. Dodatkowo finaliści otrzymali w nagrodę dwutygodniowy staż w firmie swojego mentora oraz wycieczkę do Dublina na dzień przedsiębiorczości organizowany w kwietniu (ITT 2011).

Integralną częścią programu YEP, oprócz rozwijania biznesplanu i ceremonii nagród, jest także wydarzenie zwane **obozem biznesu**. W tym dniu przedstawiciele dobrze znanych przedsiębiorstw **przedstawiają drogę, jaką przeszli do osiągnięcia sukcesu**



w **biznesie**, problemy z jakimi musieli się zmierzyć oraz rady, jak podjąć skuteczną działalność. Jest to również pierwsza okazja dla uczniów do **przedstawienia swoich pomysłów na biznes przed słuchaczami spoza własnej szkoły**. Osobami słuchającymi prezentacji są odnoszący sukcesy przedsiębiorcy, którzy komentują oryginalność pomysłów, ich potencjał rynkowy oraz kwestie odnoszące się do kosztów i możliwych przychodów. W „obozie” udział biorą przedstawiciele **lokalnych biznesów**, odnoszący sukcesy nie tylko w samym hrabstwie, ale także w całym kraju i na arenie międzynarodowej. Dzięki nim uczniowie poznają, w jaki sposób pomysł można przekształcić w efektywnie działającą firmę (ITT 2011; YEP 2011).

Kolejnym elementem programu YEP jest także wydarzenie zwane **Blue Sky Day**, w czasie którego przedsiębiorcy, intraprzedsiebiorcy oraz przedstawiciele władz dzielą się swoimi doświadczeniami w zakresie przedsiębiorczości i przedstawiają informacje, które mają motywować uczniów do rozmyślań, nad tym, w jaki sposób mogą wpłynąć na przyszłość gospodarki kraju.

Jerry Kennelly, współzałożyciel program YEP, wierzy, że projekty tego typu przyczynią się do powstania pokolenia absolwentów charakteryzujących się duchem przedsiębiorczości: „Dzięki programowi uczniowie dowiedzą się, że ich przyszły sukces ograniczony jest wyłącznie ich własną wyobraźnią i chęcią rozwijania nowych umiejętności i zaspokajania popytu na lepsze, szybsze, tańsze i bardziej innowacyjne towary i usługi”.

YEP jest organizacją typu not-for-profit, której celem jest podkreślanie wagi przedsiębiorczości jako jednej ze ścieżek kariery (przy wsparciu sponsorów). Jej misją jest odnajdywanie, informowanie i szkolenie kolejnego pokolenia liderów biznesu i ich nauczycieli w hrabstwie Kerry. Celem jest by wykształcić przedsiębiorców, działających na rynku lokalnym i globalnym lub osoby prezentujące postawy przedsiębiorcze w miejscu pracy, w rządzie lub w ramach własnego dalszego kształcenia.





## 4. REKOMENDACJE

W wyniku analizy procesów wdrażania nowych inicjatyw w zakresie nauczania przedsiębiorczości wyodrębniono następujące czynniki, mające wpływ na sukces modeli edukacyjnych, które promują ducha przedsiębiorczości:

- **nauczyciele**, którzy w swojej pracy działają jak przedsiębiorcy (kluczem do efektywnego nauczania przedsiębiorczości są nauczyciele, którzy wykazują pełne zaangażowanie, osobistą odpowiedzialność, dążenie do osiągnięcia swoich celów, motywację, wytrwałość w rozwiązywaniu problemów, a także inicjatywę w procesie opracowywania i wdrażania innowacyjnych metod nauczania, takich jak coaching, nauczanie zespołowe czy nauka poprzez realizację projektu)
- **wsparcie** instytucjonalne i polityczne
- **sponsorzy**
- **sieć/udział lokalnych i międzynarodowych firm**, a także przedsiębiorców i intraprzedsiębiorców (chętnych do uczestnictwa w programie poprzez opowiadanie własnych historii, zasiadanie w komisji oceniającej biznesplany, oferując miejsca pracy itd.)
- **ocena i ciągły rozwój** programu (po stronie zewnętrznych organizacji, np. uniwersytetów)

Opracowując skuteczny program nauczania skierowany do przyszłych przedsiębiorców i intraprzedsiębiorców, mających wnieść myślenie i zachowanie przedsiębiorcze do ich przyszłych miejsc pracy, należy (Hytti 2011):

- rozpocząć od określenia oczekiwanych wyników, odpowiadając na następujące pytanie: Czy starasz się promować uczestników programu i pomagać im, aby:
  - potrafili oni założyć swoje własne przedsięwzięcie i zarządzać nim?
  - byli w życiu bardziej przedsiębiorczy?
  - wiedzieli więcej o przedsiębiorczości?
- następnie przejść do zestawienia tych wyników z właściwymi metodami uczenia się i nauczania. Niektóre z podstawowych zasad to:
  - zakładanie firm w ramach programu nauczania przedsiębiorczości nie tworzy automatycznie pozytywnego nastawienia do przedsiębiorczości;



PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO  
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- wygłaszanie wykładów i dzielenie się wiedzą na temat przedsiębiorczości nie dostarcza uczniom rzeczywistych umiejętności niezbędnych do stania się odnoszącym sukcesy przedsiębiorcą;
- wzięcie na siebie odpowiedzialności za własne uczenie się jest pierwszym krokiem, aby stać się bardziej przedsiębiorczym.
- zdefiniować uczestników programu, odpowiadając na pytanie na temat ich oczekiwań w odniesieniu do uczenia się przedsiębiorczości oraz możliwości spełnienia tych oczekiwań, stosując uogólnione podejście?

Na koniec warto udzielić następujących wskazówek związanych ze skutecznym włączaniem przedsiębiorczości do programu nauczania na wszystkich poziomach edukacji i we wszystkich jej rodzajach (Hytti 2011):

- W ramach realizowanych projektów uczniowie powinni działać niezależnie, a nauczyciele powinni udzielać wsparcia i rad tylko gdy to niezbędne, jednocześnie zmniejszając swoją autorytatywną rolę.
- Monitorowanie uczniów i udzielanie im informacji zwrotnych jest konieczne, aby chronić ich przed frustracją i przeciążeniem pracą.
- Duża ilość pracy może być problematyczna zarówno dla nauczycieli, jak i uczniów, co można rozwiązać, wprowadzając nauczanie przedsiębiorczości do innych przedmiotów i organizując dobrowolne seminaria i zadania.
- Uczniowie biorący udział w stażu wymagają specjalnego przygotowania, coachingu oraz wsparcia, aby uniknąć poczucia izolacji.
- Opieka nad uczniami po zakończeniu nauki jest konieczna, aby zachować ciągłość rozwoju.

Nauczyciele powinni brać udział w częstych szkoleniach, aby móc lepiej korzystać z nowych metod nauczania i rozwijać swoje umiejętności przedsiębiorcze. Ustalono bowiem, że większa znajomość tematyki z zakresu przedsiębiorczości przekłada się na lepsze jego nauczanie. Nauczyciele powinni także uczestniczyć w dyskusjach z innymi nauczycielami, wymieniając się doświadczeniami z wykorzystywania nowych metod nauczania. Podsumowując, należy podkreślić, że w celu realizacji celów postawionych



---

PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO  
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

przed innowacyjnymi modelami kształcenia, istnieje potrzeba nawiązywania silniejszych relacji ze społecznością biznesową.



## Relevant Literature

- Aff, J. / Magyar, Th. / Probst, H.** (2001): Wissenschaftliche Begleitforschung des Begabungsförderungsmodells Schumpeter-Handelsakademie - Erster Zwischenbericht. Köln: Universität zu Köln.
- Barringer, B.R. / Bluedorn, A.C.** (1999): Corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20: 421-444.
- Chaganti, R. / Greene, P.G.** (2002): Who are ethnic entrepreneurs? A study of entrepreneurs' ethnic involvement and business characteristics. *Journal of Small Business Management*, 40(2): 126-143.
- Cooney, T.** (2011): A program for promoting the entrepreneurial spirit. Transcripts from the interview conducted in February, 2011.
- Drucker, P.F.** (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. New York, USA: Harper and Row.
- European Commission** (2005): Final report of the expert group: Best "Procedure" project on mini-companies in secondary education. Brussels.
- Fayolle, A.** (2006): Essay on the Nature of Entrepreneurship Education. In: Fueglistaller, U. / Volery, T. / Weber, W. (eds.): *Understanding the Regulatory Climate for Entrepreneurship and SMEs. Papers presented to the Rencontres de St-Gall 2006*. St.Gallen: KMU Verlag HSG.
- Gorman, G. / Hanlon, D. / King, W.** (1997): Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education, and education for small business management: A ten-year literature review. *International Small Business Journal*, 15: 56-77.
- Hatak, I. / Reiner, E.** (2011): *Entrepreneurship Education in Secondary Schools: Education systems, teaching methods and best practice - a survey of Austria, Finland, France, Germany, Italy, Spain, Sweden*. RiCC - research report 2011/1 (ed. by Rößl, D.). Vienna, Austria: RiCC - Research Institute for Co-operation and Cooperatives.
- Hindle, K.** (2007): Teaching entrepreneurship at the university: From the wrong building to the right philosophy. In: Fayolle, A. (ed.): *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, Vol. 1. Cheltenham, UK: Edward Edgar Publishing.
- Hisrich, R.D. / Peters, M.P.** (2002): *Entrepreneurship*. 5th ed. New York, USA: McGraw-Hill.



- Hitt, M.A. / Ireland, R.D. / Camp, S.M. / Sexton, D.L.** (2001): Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation [Special issue]. *Strategic Management Journal*, 22(6): 479–492.
- Hytti, U. / O’Gorman, C.** (2004): What is “enterprise education”? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries. *Education + Training*. 46(1): 11-23.
- Hytti, U.** (2011): Enterprise education and Entrepreneurship training (Entredu.com). TSE Entre, Turku School of Economics: Turku.
- Ireland, R.D. / Hitt, M.A. / Sirmon, D.G.** (2003): A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6): 963–989.
- ITT-Institute of Technology Tralee** (2011): Entrepreneurship - Young Entrepreneur Programme & Awards. See: <http://www.ittralee.ie/en/InformationAbout/Entrepreneurship/> (February 2011)
- Kao, J.J.** (1991): The entrepreneur. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kickul, J. / Gundry, L.K.** (2002): Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2): 85–97.
- Koch-Polagnoli, I.** (2010): How can Entrepreneurship be implemented in schools? Conference on Entrepreneurship Education, Wrocław, Poland, 26.11.2010.
- Koch-Polagnoli, I.** (2011): The Schumpeter-HAK. Transcripts from the personal interview conducted in February, 2011.
- Kuratko, D.F. / Goldsby, M.G.** (2004): Corporate entrepreneurs or rogue middle managers: A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1): 13–30.
- Kuratko, D.F.** (2005): The emergence of entrepreneurship education: Development trends and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, September: 577-598.
- Kuratko, D.F. / Hodgetts, R.M.** (2001): *Entrepreneurship: A contemporary approach*. 5th ed. Orlando, USA: Harcourt.
- Lepoutre, J. / Van den Berghe, W. / Tilleuil, O. / Crijns, H.** (2010): A new approach to testing the effects of entrepreneurship education among secondary school pupils. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2010/01. Leuven, Belgium: Autonomous Management School.
- Lindner, J.** (2011): An educational model for promoting the entrepreneurial spirit. Transcripts from the personal interview conducted in February, 2011.



- McGrath, R.G. / MacMillan, I.C. / Scheinbert, S.** (1992). Elitist, risk takers and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7(2): 115–136.
- Miles, M.P. / Covin, J.G.** (2002): Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3): 21–40.
- Morris, M.H. / Schindehutte, M. / Walton, J. / Allen, J.** (2002): The ethical context of entrepreneurship: Proposing and testing a developmental framework. *Journal of Business Ethics*, 40(4): 331–362.
- Peterman, N.E. / Kennedy, J.** (2003): Enterprise education: Influencing students' perceptions of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2): 129–144.
- Plaschka, G.R. / Welsch, H.P.** (1990): Emerging structures in entrepreneurship education: Curricula designs and strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(3): 55–71.
- Ronstadt, R.C.** (1984): *Entrepreneurship*. Dover, USA: Lord Publishing.
- Ronstadt, R.** (1987): The educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education is beginning. *American Journal of Small Business*, 11(4): 37–53.
- Schumpeter, J.** (1951): Change and the entrepreneur. In: Clemence, R.V. (ed.): *Essays of J. A. Schumpeter*. Reading, USA: Addison-Wesley.
- Shane, S. / Venkataraman, S.** (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217–226.
- Shepherd, D.A. / Zacharakis, A.** (2001): Speed to initial public offering of VC-backed companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3): 59–69.
- Stevenson, H.H. / Gumpert, D.E.** (1985): The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March-April: 85–94.
- Solomon, G.T. / Weaver, K.M. / Fernald, L.W. Jr** (1994): Pedagogical methods of teaching entrepreneurship: an historical perspective. *Gaming and Simulation*, 25(3): 67–79.
- Tenenbaum, G. / Naidu, S. / Jegede, O. / Austine, J.** (2001): Constructivist pedagogy in conventional on-campus and distance learning practice: An exploratory investigation. *Learning and Instruction*, 11(2): 87–111.



- Truell, A.D. / Webster, L. / Davidson, C.** (1998): Fostering entrepreneurial spirit: integrating the business community into the classroom. *Business Education Forum*, 53 (2): 28-40.
- Upton, N. / Teal, E.J. / Felan, J.T.** (2001): Strategic and business planning practices of fast-growing family firms. *Journal of Small Business Management*, 39(4): 60–72.
- Wilson, F. / Marlino, D. / Kickul, J.** (2004): Our entrepreneurial future: Examining the diverse attitudes and motivations of teens across gender and ethnic identity. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3): 177-197.
- World Economic Forum** (2009): Educating the next wave of entrepreneurs: Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the challenges of the 21st Century. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- YEP-Young Entrepreneurship Programme & Award** (2011): The Programme. See: <http://www.youngentrepreneur.ie/> (February 2011)
- Zahra, S.A.** (1991): Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6: 259-286.
- Zahra, S.A. / Kuratko, D.F. / Jennings, D.F.** (1999): Corporate entrepreneurship and wealth creation: Contemporary and emerging perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2): 5–9.
- Zahra, S.A. / Hayton, J. / Marcel, J. / O'Neill, H.** (2001): Fostering entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges. *European Management Journal*, 19(4): 359–369.