

Ondernemerschap in het primair en voortgezet onderwijs

José Bal
Anne Bruins
Jos de Jonge
Sita Tan
Sander Wennekers (EIM)
Ingrid Verheul (Erasmus Universiteit Rotterdam)

Zoetermeer, september 2007

ISBN: 978-90-371-0723-4

Bestelnummer: A200709

Prijs: € 40,-

Dit onderzoek maakt deel uit van het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap, dat wordt gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken, en is uitgevoerd met cofinanciering van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	De ondernemende economie	5
1.2	Ondernemerschap en het onderwijs	6
1.3	Aanleiding voor het huidige onderzoek	8
1.4	Leeswijzer	8
2	Opzet van het onderzoek	9
2.1	Onderzoeksvragen	9
2.2	Aanpak van het onderzoek	9
3	Denkmodel Ondernemerschap en Onderwijs	11
3.1	Inleiding	11
3.2	Begrippen en definities	11
3.3	Schematisch overzicht	16
3.4	Literatuur	17
4	Primair onderwijs	19
4.1	Doelen en visie op onderwijs	19
4.2	De plaats van ondernemerschap in het primair onderwijs	19
4.3	Ondernemende activiteiten in het primair onderwijs	21
4.4	Draagvlak binnen de school	21
4.5	Resultaten en knelpunten	23
5	Voortgezet onderwijs	25
5.1	Doelen en visie op onderwijs	25
5.2	De plaats van ondernemerschap in het voortgezet onderwijs	26
5.3	Ondernemende activiteiten in het voortgezet onderwijs	27
5.4	Draagvlak binnen de school	29
5.5	Resultaten en verbeteringen	29
6	Conclusies en aanbevelingen	31
6.1	Conclusies	31
6.2	Aanbevelingen	34
Bijlagen		
I	Lijst van geïnterviewde experts en scholen	39
II	Initiatieven gericht op ondernemerschap in het primair onderwijs	41
III	Initiatieven gericht op ondernemerschap in het voortgezet onderwijs	43
IV	Enkele buitenlandse voorbeelden van programma's voor ondernemerschapsonderwijs	45

1 Inleiding

1.1 De ondernemende economie

Ondernemerschap in Nederland

Sinds 1988 is het aantal ondernemers in Nederland flink gestegen. In 2005 telde ons land 980.000 ondernemers (buiten de agrarische sector), aanzienlijk meer dan de 543.000 ondernemers 17 jaar daarvoor. Indien dit aantal wordt afgezet tegen de totale beroepsbevolking heeft Nederland een grotere ondernemersdichtheid dan vele andere Europese landen (De Jong-'t Hart & Verhoeven, 2007)¹. De toename van ondernemerschap is gunstig voor de Nederlandse economie. Met name jonge bedrijven nemen een groot deel van de groei van de werkgelegenheid voor hun rekening. Tevens blijken jonge ondernemingen meer te innoveren. Maar ook in het gevestigde bedrijfsleven is ondernemerschap, inclusief dat van medewerkers in loondienst ('intrapreneurship'), bevorderlijk voor innovatie en concurrentiekracht.

Van een 'managerial' naar een 'entrepreneurial' economie

De eerste driekwart van de 20^e eeuw vormde het tijdvak van de zogenoemde 'Managerial Revolution'. Economische groei kwam vooral tot stand via schaalvergroting en via de diffusie van verbeterinnovaties uit de R&D-laboratoria van grote ondernemingen. In deze fase van de economie - de managementeconomie - werd economische groei hoofdzakelijk gestimuleerd door productiviteitsverhoging via het benutten van *economies of scale en scope*. Gevolg was dat het aantal ondernemers en nieuwe bedrijfsoprichtingen sterk daalde door een verschuiving van productie, distributie en dienstverlening naar grootschalige, geïntegreerde en efficiënt opererende ondernemingen. Tegen het einde van de vorige eeuw kenmerkten tal van economische sectoren zich door massaproductie, een hoge concentratiegraad en een standaardisatie van productieprocessen, producten en diensten.

Hoewel de situatie per sector en regio kan verschillen, gaan we nu een nieuwe fase van economische ontwikkeling in: de fase van de ondernemende economie. Mede onder invloed van de veranderde mondiale concurrentieverhoudingen is niet alleen de productiviteitsontwikkeling een belangrijke motor van economische groei, maar evenzeer de vraag- en aanboddifferentiatie. In deze ondernemende economie is er juist veel behoefte aan ondernemers die economische meerwaarde creëren door innovatieve producten en diensten op de markt te brengen. De ondernemende economie vraagt om een verandering in de houding van economische agenten. De nadruk ligt niet meer zozeer op de optimale allocatie van productiemiddelen binnen bestaande (en nieuwe) activiteiten (de 'managerial economy'), maar op het opsporen en vormgeven van nieuwe mogelijkheden tot waardecreatie, in een dynamische en snel veranderende omgeving (de 'entrepreneurial economy'). Het is duidelijk dat met name in Nederland onze concurrentiekracht veel meer bepaald wordt door het opsporen en vormgeven van nieuwe mogelijkheden tot waardecreatie, dan door het managen en optimaliseren van onze bestaande activiteiten. Dit vereist ondernemerschapsgeest, in twee opzichten. Ten eerste zijn er ondernemers nodig die bereid zijn voor eigen rekening en

¹ Internationale benchmark ondernemerschap, EIM, 2007.

risico hun onderneming te starten. Daarnaast is ook een meer ondernemende houding nodig bij diegenen die in een bestaande onderneming of instelling werken of gaan werken, in de zin dat zij gericht zijn op het opsporen en vormgeven van nieuwe mogelijkheden tot waardecreatie. In de ondernemende economie moet het accent veel meer komen te liggen op het aanleren van de juiste attitude om creatief en innovatief te kunnen zijn, om veranderingen als kansen te kunnen zien, om marktkansen en marktinefficiënties te kunnen omzetten in concrete diensten en producten etc. Hier moet al zo vroeg mogelijk in het onderwijs mee worden begonnen. Op dit moment is hier nog onvoldoende aandacht voor. In het hoger onderwijs, maar vooral ook in het primair en voortgezet onderwijs. En voor zover er aandacht voor is, is het onderwijs tot nu sterk gefocuseerd op de beroepsmatige ('occupational') kant van ondernemerschap. Door deze focus wordt ondernemerschap benaderd als een beroep, met in lesprogramma's een groot accent op het leren van functionele beroepsvaardigheden. Een ondernemende houding en ondernemend gedrag komen bij deze benadering minder aan bod.

1.2 Ondernemerschap en het onderwijs

Het toenemende belang van ondernemerschap wordt in Nederland breed onderkend¹. Naast het Ministerie van Economische Zaken zijn ook andere ministeries structureel met het onderwerp bezig. Zo ook het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, dat met Economische Zaken werkt aan een betere voedingsbodem voor ondernemerschap in het onderwijs. Er is al geruime tijd aandacht vanuit deze departementen voor het bevorderen van ondernemerschap in het onderwijs. In de periode 2000-2002 is er een Commissie Onderwijs en Ondernemerschap ingesteld, met bijbehorend instrumentarium (de subsidieregeling Onderwijs en Ondernemerschap). Uiteindelijk heeft dit geleid tot het Actieprogramma Ondernemerschap en Onderwijs dat in 2004 door OCW en EZ aan de Kamer is aangeboden. Dit programma besteedt aandacht aan de volgende thema's: opnemen van (internationale) ondernemersvaardigheden in curricula, stimuleren van ondernemerschap onder leraren en het creëren van ondernemende onderwijsinstellingen (waaruit startende ondernemers kunnen voortkomen). Dit wordt als volgt geconcretiseerd:

- verspreiding 'goede voorbeelden' onder onderwijsinstellingen;
- afspraken met onderwijsinstellingen; men wil komen tot prestatieafspraken, men wil scholen stimuleren studenten te faciliteren: 'de school als incubator';
- ondernemerschap onderdeel laten zijn van het curriculum;
- 'Leerstoel Internationaal Ondernemerschap';
- aandacht voor ondernemerschap in de bekwaamheidseisen van onderwijspersoneel.

Voortkomend uit het actieprogramma is in november 2005 het Partnership Leren Ondernemen (www.lerenondernemen.nl) van start gegaan. Het Partnership Leren Ondernemen is een krachtenbundeling van partijen die actief zijn op het gebied van Ondernemerschap en Onderwijs. Het partnership bundelt inspirerende initiatieven op het gebied van Onderwijs en Ondernemerschap, brengt partijen samen en biedt ondersteuning om gezamenlijk activiteiten uit te voeren. Acties zijn onder andere het vignet 'Leren Ondernemen' voor ondernemende scholen, onder-

¹ Maatschappelijke urgentie van Ondernemerschap, EIM, 2005.

nemers voor de klas krijgen, Leren Ondernemen Prijzen, roadshows, en het opzetten van een netwerk van partners, bestaande uit onderwijssectororganisaties en werkgeversorganisaties.

In de loop van 2006 is geconstateerd dat de aandacht voor het onderwerp weliswaar groeiende is, maar dat er sprake is van versnippering in de mate waarin, en de wijze waarop onderwijsinstellingen het ondernemerschap van leerlingen, studenten, onderzoekers en docenten stimuleren. Binnen het kader van het beleid en het partnership is daarom begonnen met een offensief voor ondernemerschap in het onderwijs. Hierin staan twee elkaar aanvullende actielijnen centraal:

- Het versterken van het Partnership Leren Ondernemen door het verschaffen van zaikapitaal.
- Het faciliteren van de oprichting van een beperkt aantal Centers of Entrepreneurship bij universiteiten en hogescholen in Nederland.

Uit de doelstellingen van het offensief komt naar voren dat men naast het initiëren en stimuleren van concrete projecten de aandacht voor ondernemerschap vooral breed wil verankeren in bestaande lesprogramma's. De ministeries richten zich daarom niet alleen op ad hoc projecten, maar vooral ook op de leeromgeving, lesmateriaal, professionaliteit van leraren en de wisselwerking tussen leerlingen¹.

Uit de ervaringen met het Partnership Leren Ondernemen hebben de partners gezamenlijk vastgesteld in 2007 de functie van het partnership als kennisnetwerk op het gebied van Onderwijs en Ondernemerschap te versterken. Een kennisnetwerk wordt hierbij gedefinieerd als een groep mensen die verstand heeft van ondernemerschap in het onderwijs en deze kennis inzet om kwaliteit toe te voegen aan activiteiten op dit gebied. Het partnership richt zich in principe op de gehele onderwijskolom. Om in 2007 meer focus aan te brengen in het stimuleren en ondersteunen van activiteiten in de verschillende onderwijssectoren is er voor gekozen de aanpak in 2007 meer te differentiëren. Elke sector heeft een op maat gesneden benadering en aanpak nodig, waarbij oog is voor de dwarsverbindingen met andere sectoren. Per sector is een visiedocument (sectorraamwerk) opgesteld, waarin een beeld geschetst wordt van de ondernemende school in de betreffende sector, en waarin op concrete wijze de voornaamste knelpunten en doelstellingen voor de sector worden benoemd.

De subsidieregeling Ondernemerschap en Onderwijs 2007 die in januari 2007 is gepubliceerd, heeft tot doel initiatieven breder te verspreiden, te verbeteren, te ontwikkelen en structureel te verankeren, zodat ondernemerschap een vaste plaats verwerft in het onderwijsstelsel (<http://www.lerenondernemen.nl>). De ministeries vinden het belangrijk dat de onderwijsinstellingen worden ondersteund en worden aangemoedigd om ondernemerschapsactiviteiten in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven in hun lesprogramma's op te nemen. Het hiervoor genoemde sectorraamwerk wordt onder meer gebruikt als toetsingskader bij de beoordeling van de projectaanvragen van de subsidieregeling Ondernemerschap en Onderwijs 2007.

¹ Offensief voor Ondernemerschap in het Onderwijs, Businesscase Onderwijs en Ondernemerschap, April 2006.

1.3 Aanleiding voor het huidige onderzoek

Tegen deze achtergrond heeft de Programmacommissie van het door EIM uitgevoerde Programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap in 2006 het plan opgevat om samen met de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en eventuele andere toekomstige partners, meer onderzoek te doen naar ondernemerschap in het onderwijs. Door het programmaonderzoek is in de afgelopen jaren een schat aan kennis over ondernemerschap opgebouwd die in het onderwijs zou kunnen worden ingebracht, terwijl de EUR specifieke kennis heeft over ondernemerschaps-onderwijs.

In overleg tussen partijen is medio 2006 het plan ontstaan om in cofinanciering tussen het programmaonderzoek, de EUR en de ministeries van EZ en OCW een meerjarig project uit te voeren. Een eerste fase richt zich op een inventarisatie en evaluatie van wat tot dusverre is bereikt: een vooronderzoek. Voor deze eerste fase, waarvan in het onderhavige rapport verslag wordt gedaan, is in overleg besloten het onderzoek te richten op de aandacht voor ondernemerschap in het funderend onderwijs. Dit omvat het primair onderwijs (po) en het voortgezet onderwijs (vo).

De belangrijkste vraag die in het vooronderzoek wordt beantwoord is welke initiatieven op dit moment in het primair en voortgezet onderwijs genomen worden om het onderwerp ondernemerschap bij leerlingen onder de aandacht te brengen. Voorts wordt aangegeven in hoeverre men hierin slaagt, worden succesfactoren en knelpunten gesignaleerd, en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgactiviteiten.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de aanpak van het huidige onderzoek nader toegelicht. In hoofdstuk 3 beschrijven we, op basis van internationale literatuur, enkele belangrijke kernbegrippen. Vervolgens schetsen we in twee schema's de relatie tussen de verschillende begrippen. In hoofdstuk 4, respectievelijk hoofdstuk 5 zetten we de bevindingen uit het primair, c.q. het voortgezet onderwijs op een rij. Daarbij gaan we onder meer in op doelen en visie op onderwijs, activiteiten die worden ondernomen op het gebied van ondernemerschap, en ervaringen. In hoofdstuk 6 ten slotte formuleren we conclusies en aanbevelingen waarbij we de praktijkervaringen uit het funderend onderwijs zoveel mogelijk relateren aan de bevindingen uit de literatuur.

2 Opzet van het onderzoek

2.1 Onderzoeksvragen

Het huidige onderzoek richt zich op de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe kan ondernemerschap het beste onder de aandacht van leerlingen worden gebracht in het primair en voortgezet onderwijs?
- Hoe krijgt ondernemerschap op dit moment een plaats in het funderend onderwijs?
- Welke ervaringen zijn tot nu toe opgedaan met ondernemerschap in het primair en voortgezet onderwijs, en welke blijken toepasbaar en effectief?
- Wat zijn de cruciale succesfactoren, en welke hindernissen moeten worden overbrugd om succesvol aandacht te kunnen besteden aan ondernemerschap?

2.2 Aanpak van het onderzoek

De uitvoering bestond in grote lijnen uit de volgende onderdelen:

- Ontwikkelen van een denkmodel. Dit model dient als referentiekader voor de latere verkenning. Hiermee kunnen de initiatieven die scholen nemen om ondernemerschap te bevorderen worden beoordeeld. Het denkmodel gaat in op de vragen waartoe, wanneer, en op welke wijze ondernemerschap aan de orde moet komen in lesprogramma's. Het denkmodel is noodzakelijk om duidelijk te krijgen wat onder het bevorderen van ondernemerschap moet worden verstaan. Voor het mbo en het hoger onderwijs, waar onderwijs en ondernemerschap dicht bij elkaar liggen, is dit over het algemeen wel duidelijk. Daar kan gewerkt worden aan instrumentele kennis en vaardigheden, en instellingen kunnen daar ook faciliteiten bieden voor (jonge) ondernemers. Voor het primair en voortgezet onderwijs is dat allemaal minder duidelijk en is de vraag wat het bevorderen van ondernemerschap in zou moeten houden minder gemakkelijk te beantwoorden.
- Veldwerk: om zicht te krijgen op hoe ondernemerschap in het primair en voortgezet onderwijs momenteel onder de aandacht wordt gebracht, zijn (telefonische) interviews uitgevoerd met scholen voor primair en voortgezet onderwijs, organisaties voor bestuur en management uit de twee sectoren, vertegenwoordigers van expertiseteams, sectorraamwerken en woordvoerders van de ministeries van EZ en OCW, en van SenterNovem. De geïnterviewde scholen zijn geselecteerd op basis van tips van experts en behaalde ondernemerschapsprijzen. Het is niet eenvoudig geweest scholen te vinden die zich met ondernemerschap bezighouden. Sommige bleken in een pril stadium te verkeren (een eerste idee), andere scholen bleken niet zozeer met ondernemerschap, als wel met vernieuwing van het onderwijs in algemene zin bezig te zijn. Uiteindelijk is een lijst samengesteld van 16 scholen primair en voortgezet onderwijs. De lijst van geïnterviewde experts en van scholen is te vinden in bijlage I. Aan de hand van praktijkcases is nagegaan hoe ondernemerschap een plaats krijgt in de lesprogramma's. Bij dit veldwerk is het denkmodel als kader gebruikt.
- Ten slotte is nagegaan hoe ondernemerschap beter verankerd kan worden in het primair en voortgezet onderwijs door het denkmodel te confronteren met bevindingen uit de praktijk.

3 Denkmodel Ondernemerschap en Onderwijs

3.1 Inleiding

De beslissing om een eigen zaak te beginnen of een bestaand bedrijf over te nemen komt doorgaans niet uit de lucht vallen. Vele factoren bepalen of iemand zelfstandig ondernemer wordt. Er worden in de literatuur twee groepen van factoren onderscheiden. Ten eerste zijn *omgevingsfactoren* in een land of regio van invloed, zoals de toegankelijkheid van nieuwe technologie, de sectorstructuur van de economie, het functioneren van de kapitaalmarkt, de omvang van de 'opportunity costs' van ondernemen¹, de specifieke wet- en regelgeving rond zelfstandig ondernemerschap en de nationale of regionale cultuur².

Ten tweede spelen *persoonlijke factoren* een rol, zoals het eigen (persoonlijke en zakelijke) netwerk, de beschikbaarheid van risicodragend startkapitaal en relevante werkervaring. Ook eigenschappen als ondernemende kwaliteiten, managementvaardigheden, persoonlijke attitudes en voorkeuren, en relevante kennis spelen een rol als 'antecedent' van ondernemerschap³. Deze persoonlijke kenmerken worden veelal in de jeugd jaren gevormd en kunnen, blijkens een groeiende literatuur, worden gestimuleerd en/of ontwikkeld door middel van onderwijs. Op basis van deze literatuur wordt in onderhavige notitie een denkmodel geschetst, waarin wordt aangegeven op welke wijze het onderwijs een bijdrage kan leveren aan het ontwikkelen van persoonlijke eigenschappen en vaardigheden die belangrijk zijn voor ondernemerschap.

In paragraaf 3.2 worden enkele kernbegrippen uitgewerkt, te weten twee verschillende ondernemerschapbegrippen, persoonlijke antecedenten van ondernemerschap (tevens leerdoelen), toekomstige rollen van leerlingen en studenten, onderwijsniveaus en onderwijsmethodes. In paragraaf 3.3 worden enkele van deze begrippen in twee schema's aan elkaar gerelateerd.

3.2 Begrippen en definities

3.2.1 Ondernemerschap

We maken onderscheid tussen ondernemerschap als beroep (zelfstandig ondernemerschap: werken voor eigen rekening en risico) en ondernemerschap als gedrag (in bredere zin: initiatief nemen; in engere zin: marktkansen zien en benutten). Deze begrippen overlappen elkaar, maar vallen niet samen⁴. Enerzijds impliceert het werken voor eigen rekening en risico ook altijd ondernemend gedrag, hoewel er op dit punt grote verschillen zijn tussen individuele ondernemers. Anderzijds is ondernemend gedrag niet het exclusieve domein van zelfstandige on-

¹ Voorbeelden van 'opportunity costs' zijn de ontslagbescherming, aanspraken op sociale zekerheid en deelname in een pensioenregeling die een werknemer opgeeft als hij of zij een eigen bedrijf begint. Dit wordt ook wel de 'ondernemersval' genoemd.

² Cultuur vatten we hier op als de gezamenlijke waarden en opvattingen, die de leden van een bepaalde bevolkingsgroep onderscheiden van die van andere groepen. Voor een precieze definitie en toelichting, zie bijvoorbeeld Hofstede (1995).

³ Deze persoonlijke karakteristieken spelen ook een rol als antecedent van ondernemend gedrag. Zie verder paragraaf 3.2.

⁴ Voor een uitgebreide toelichting, zie Wennekers (2006).

dernemers. Ook van werknemers in loondienst wordt tegenwoordig veelal ondernemend gedrag verwacht. Bij werknemers is dergelijk gedrag niet uitsluitend gericht op het benutten van marktkansen, maar omvat het creatief denken, gerichtheid op oplossingen in plaats van problemen, verantwoordelijkheid nemen, voorstellen doen en initiatief ontplooiën.

3.2.2 *Antecedenten van ondernemerschap (tevens leerdoelen)*

Op basis van de literatuur onderscheiden we zes antecedenten van ondernemerschap (in beide betekenissen), die door het onderwijs kunnen worden bevorderd en die daarom tevens als leerdoel worden aangemerkt.

Ondernemende kwaliteiten

In de Engelstalige vakliteratuur wordt gesproken van 'entrepreneurial qualities'. Er worden vele relevante kwaliteiten onderscheiden¹, zoals initiatief, creativiteit, prestatiegerichtheid, zelfredzaamheid, autonomie, doorzettingsvermogen, een positieve risicohouding, een open blik op de buitenwereld, een antenne voor kansen en mogelijkheden en een commerciële instelling. Deze kwaliteiten zijn een mix van karaktereigenschappen, attitudes en gedrag. Deels zijn dergelijke kwaliteiten in aanleg aangeboren, maar ze kunnen ook deels worden aangeleerd en door oefening verder worden ontwikkeld. Ondernemende kwaliteiten zijn niet exclusief van belang voor zelfstandige ondernemers, maar eveneens voor medewerkers in loondienst. Het gevestigde bedrijfsleven heeft behoefte aan 'intrapreneurs', die kansen zien voor vernieuwing, initiatief nemen en hindernissen overwinnen om hun idee te realiseren (Pinchot, 1987). Daarnaast moet de overheid gunstige voorwaarden scheppen voor ondernemerschap. Dit vereist ook ondernemende kwaliteiten bij beleidsmakers.

In het algemeen helpen ondernemende kwaliteiten mensen om zichzelf te redden in een veranderende wereld (Hytti, pag. 43). Er zijn aanwijzingen dat deze kwaliteiten het beste op jeugdige leeftijd ontwikkeld kunnen worden (zie o.a. Rushing, 1990; Peterman and Kennedy, 2003). Met name het funderend onderwijs kan daarom een belangrijke rol spelen bij het ontwikkelen van ondernemende kwaliteiten.

Managementvaardigheden

Om een bedrijf of venture met succes te lanceren en te managen dient een zelfstandige ondernemer of 'intrapreneur' ook over vele managementvaardigheden te beschikken. Deze vaardigheden betreffen onder meer planning en organisatie, voortgangscontrole en doelbewaking, marketing, kostprijsberekening, financiering, alsmede kennis van belastingen en verzekeringen. Ook enige basiskennis van boekhouding is onmisbaar. Ook als in een bedrijf met compagnons en/of met personeel de managementtaken kunnen worden verdeeld en/of gedelegeerd, zal de ondernemer over basale managementvaardigheden moeten beschikken. Een ondernemer met personeel moet bovendien beschikken over leidinggevende capaciteiten, zoals het motiveren van medewerkers en het delegeren van taken. De meeste managementvaardigheden kunnen deels in het voortgezet en hoger (beroeps)onderwijs worden aangeleerd, waarna ze in de praktijk verder kunnen worden ontwikkeld.

¹ Zie bijv. Van der Kuip en Verheul, 2004.

Bewustwording van ondernemerschap als beroepsmogelijkheid (awareness)

Bewustwording van zelfstandig ondernemerschap als beroepsmogelijkheid (awareness) is een basisvoorwaarde voor een eventuele latere keuze voor een eigen bedrijf. Voor kinderen van ondernemers is dit bewustzijn een vanzelfsprekendheid. In de meeste gezinnen werken echter beide ouders in loondienst en wordt 'entrepreneurial awareness' niet of nauwelijks overgedragen. Ook hier ligt een taak voor het onderwijs (zie Hytti, pag. 15).

Praktijkkennis over ondernemerschap

Dit omvat allerlei kennis over wat het in de praktijk inhoudt om ondernemer te zijn. Wat komt er allemaal kijken bij het opzetten van een eigen bedrijf (zoals marktkansen ontdekken, een productidee ontwikkelen, het idee 'verkopen' om hulpbronnen te mobiliseren, en het nieuwe bedrijf op de rails zetten)? Deze *microkennis* draagt tevens bij aan de bewustwording van ondernemerschap als optie voor de eigen beroepskeuze (awareness).

Macrokennis over ondernemerschap

Een andere vorm van relevante kennis is *macrokennis* over hoe ondernemerschap tot stand komt (de incentives en belemmeringen voor ondernemerschap), en op welke manier ondernemerschap kan bijdragen aan innovatie, duurzaamheid, internationale concurrentiepositie, economische groei en banencreatie. Met name beleidsmakers en leraren dienen in meerdere of mindere mate over dergelijke kennis te beschikken. Zij zullen deze kennis eerst in hun eigen opleiding dienen op te doen.

Positieve attitude jegens ondernemerschap

Ten slotte is een positieve attitude over en een persoonlijke interesse in ondernemerschap een noodzakelijke, zij het geen voldoende, voorwaarde voor een gemotiveerde beroepskeuze voor ondernemerschap. Hoewel het niet tot de taken van het onderwijs behoort om voorkeuren over te dragen, lijkt het aannemelijk dat de wijze waarop ondernemerschap op school aan de orde komt, mede een rol speelt in de ontwikkeling van persoonlijke beroepsvoorkeuren. Het onderwijs dient in elk geval te zorgen voor gelijkwaardige, evenwichtige aandacht voor alle beroepsmogelijkheden.

3.2.3 Doelgroepen of 'toekomstige rollen'

Het onderwijs kan de leerlingen op vele toekomstige maatschappelijke rollen voorbereiden waarin ondernemende kwaliteiten en vaardigheden, dan wel kennis of bewustzijn van ondernemerschap van belang zijn. Mogelijke toekomstige rollen zijn:

- Zelfstandig ondernemer.
Momenteel is in Nederland ruim 11% van de beroepsbevolking werkzaam als zelfstandig ondernemer (exclusief de landbouw). Velen van hen hebben eerst in loondienst gewerkt en/of keren later in loondienst terug. Het percentage van de beroepsbevolking dat, gemeten op 'lifetime' basis, ooit enige tijd als ondernemer zal werken of zal proberen een eigen bedrijf op te richten is waarschijnlijk aanzienlijk groter dan 11%.
- Ondernemende medewerker of 'intrapreneur'.
Hoewel hierover geen statistieken beschikbaar zijn, bestaat de stellige indruk dat van vele medewerkers in loondienst tegenwoordig ondernemend gedrag wordt verwacht (zie bijvoorbeeld Hytti, pag. 15-16).

- Beleidsmaker.
Ook als beleidsmaker bij rijk, provincie of gemeente, of bij organisaties in het maatschappelijk middenveld, kan men direct of indirect met ondernemerschap te maken krijgen. Allereerst is het nuttig als beleidsmakers zich realiseren dat voorgenomen wet- en regelgeving wellicht onbedoeld invloed heeft op het ondernemersklimaat. Sterker nog, in vele beleidsmaatregelen van rijk en lagere overheden zou ondernemerschap expliciet als beleidsaspect meegenomen moeten worden ('internalisering' van ondernemerschap). Voorts toont een ondernemende overheid op alle bestuursniveaus ook zelf initiatief, vernieuwingsgezindheid en daadkracht bij het creëren van een stimulerende omgeving voor ondernemerschap en innovatie.
- Moeder of vader van kinderen.
Voorts zullen de meeste leerlingen in een latere fase van hun leven zelf eigen kinderen opvoeden. Het zal mede van hun eigen onderwijservaringen afhangen of ze dan ondernemende attitudes en 'awareness' zullen overdragen.
- Leraar en/of schoolleider.
Ten slotte zullen sommige leerlingen later zelf als leraar en/of schoolleider (directeur) werkzaam zijn, en zo een rol kunnen spelen in het toekomstige ondernemerschapsonderwijs. Speciale 'teacher training' op dit terrein, zoals bepleit door Hytti (pag. 59), zal meer effect hebben als leraren in hun eigen jeugd al kennis hebben gemaakt met ondernemerschap.

3.2.4 *Onderwijsniveaus*

Het denkmodel onderscheidt (voor Nederland) de volgende onderwijsniveaus:

- Primair onderwijs.
Dit omvat het basisonderwijs, speciaal basisonderwijs en speciaal onderwijs. Het primair onderwijs betreft de leeftijdsgroepen 4-12 jaar.
- Voortgezet onderwijs:
 - Voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs.
Het vmbo, inclusief pro en lwoo¹ (tot 16 jaar).
 - Algemeen voortgezet onderwijs.
Dit omvat havo (tot 17 jaar) en vwo (tot 18 jaar).
- Middelbaar beroepsonderwijs (mbo).
Dit betreft leerlingen in ruwweg de leeftijdsgroep 16-19 jaar, die veelal eerder het vmbo (of soms havo) hebben gevolgd.
- Hoger onderwijs.
Dit omvat het hoger beroepsonderwijs (hbo), dat zijn studenten betreft uit mbo, havo en vwo. Daarnaast maakt het wetenschappelijk onderwijs (wo), dat met name voortbouwt op het vwo, deel uit van het hoger onderwijs. Een bijzondere categorie zijn de lerarenopleidingen in hbo en wo.

3.2.5 *Onderwijsmethodes*

In de (internationale) literatuur over ondernemerschapsonderwijs (entrepreneurship education) worden ruwweg de volgende voor ondernemerschap relevante onderwijsmethodes onderscheiden²:

¹ PRO: Praktijkonderwijs, LWOO: Leerweg ondersteunend onderwijs.

² Gibb (2006) onderscheidt vier methoden, te weten: Pure enterprise pedagogy model; Intermediate citizen and work related model; Self employment vocational model; Intermediate entrepreneurial project model.

- Ondernemerschapsprojecten ('hands-on' onderwijs).
Deze methode omvat allerlei vormen van projectonderwijs. Dit zijn vooral cases en projecten die de leerling in contact brengen met de buitenwereld in het algemeen en met het bedrijfsleven in het bijzonder. Bekende voorbeelden uit de VS zijn 'Mini-Society' (Kourilsky and Campbell, 1984) en 'The new youth entrepreneur' (zie verder onder 'kennisoverdracht'). Een ander voorbeeld is het met medeleerlingen organiseren van een fancy fair, waarbij leraren optreden als coach.
Daarnaast is er een belangrijke rol voor ondernemerschapsprojecten die door andere organisaties worden aangeboden, en waarbij scholen zijdelings betrokken kunnen zijn als zij daarvoor kiezen. Enkele voorbeelden zijn 'Mini-ondernemingen' (in veel landen van de EU) en 'Young Achievement Australia' (zie Peterman and Kennedy, 2003).
- 'Ondernemende' onderwijsvormen en ondernemende didactiek (in algemene vakken en vakoverstijgend).
Dit betreft allereerst activerende vormen van leren, die aansluiten bij de natuurlijke leergierigheid van kinderen, en leervormen die de leerlingen eigen initiatief en verantwoordelijkheidsbesef bijbrengen (zie bijvoorbeeld Commissie van de Europese Gemeenschappen, 2006: 6). Leerkrachten zullen hierbij eerder als coach dan als instructeur optreden. Ook 'learning by doing', experimenteren, leren van fouten en creatief problemen oplossen spelen een rol, evenals onderwijsvormen die projectmatig werken en samenwerken met anderen bevorderen (zoals interactief werken; werkstukken maken). Zie verder van der Kuip en Verheul (2004) voor een overzicht. Wat Nederland betreft kunnen vernieuwende leervormen als het competentiegerichte 'nieuwe leren', ontwikkelingsgericht onderwijs en ervaringsgericht onderwijs (deels) ook als ondernemende leervormen worden aangemerkt.
- Kennisoverdracht.
Het overdragen van microkennis over wat ondernemerschap inhoudt gaat bijvoorbeeld via activiteiten als 'ondernemers voor de klas', 'ondernemers interviews' en 'excursies naar bedrijven'.
Vakkennis voor het runnen van een eigen bedrijf kan al in het middelbaar onderwijs worden overgedragen via vakken als management en organisatie. Dit vakonderwijs moet dan niet exclusief de nadruk leggen op managementaspecten van het grootbedrijf.
Een interessant Amerikaans curriculum voor middelbare scholieren, opgesteld door Kourilsky e.a. en getiteld 'The New Youth Entrepreneur', bestaat uit 12 modules over onder meer 'opportunity recognition' en relevante wet- en regelgeving. In dit curriculum zitten ook opdrachten, zodat het deels ook valt onder 'hands-on' onderwijs. Zie verder bijlage IV.
Kennis over de rol van ondernemerschap in de economie kan, eveneens in het middelbaar onderwijs, worden overgedragen in de vakken economie, geschiedenis en maatschappijleer. De in havo/vwo gebruikte leerboeken voor deze vakken geven momenteel echter maar weinig aandacht aan ondernemerschap (zie Westhof, 2005).

Daarnaast zijn nog de volgende aspecten van belang:

- In de praktijk zullen concrete vakken en projecten veelal elementen van meerdere onderwijsmethoden in zich verenigen. Dit is ook gebleken in de interviews waarover in de volgende hoofdstukken wordt gerapporteerd.

- De zgn. 'ondernemende school' kan als een basisvoorwaarde voor effectief ondernemerschapsonderwijs worden opgevat. Hierin speelt ondermeer voorbeeldgedrag van leraren en schoolleiding een belangrijke rol. Zie verder hoofdstuk 4 en 5.

3.3 Schematisch overzicht

Hieronder worden, mede op basis van de literatuur, in twee schema's de begrippen leerdoelen (antecedenten), toekomstige rollen en onderwijsniveaus aan elkaar gerelateerd.

Schema 1 laat zien welke antecedenten van ondernemerschap (leerdoelen) in hoge mate (**X**) of enigszins (x) van belang zijn voor welke toekomstige rollen. Vrijwel alle leerdoelen zijn belangrijk voor de rol van zelfstandig ondernemer. Qua 'kennis van ondernemerschap' hebben toekomstige ondernemers vooral microkennis nodig over wat ondernemerschap in de praktijk inhoudt. Voor toekomstige beleidsmakers zijn alle antecedenten, zij het in wisselende mate, van belang. Kennis van ondernemerschap is voor hen essentieel en betreft dan vooral macrokennis over de determinanten en de maatschappelijke betekenis van ondernemerschap.

Ook voor de overige rollen zijn meerdere leerdoelen/antecedenten van toepassing. Ondernemende medewerkers zullen vooral ondernemende kwaliteiten en managementvaardigheden nodig hebben. Ouders moeten aan hun kinderen kunnen overdragen dat zelfstandig ondernemerschap een respectabele en interessante mogelijkheid is voor de latere beroepskeuze. Dit geldt ook voor leraren, die daarnaast in staat moeten zijn om in specifieke vakken zoals economie, maatschappijleer en management en organisatie uiteenlopende kennis over ondernemerschap over te dragen. Leraren hebben ook een voorbeeldfunctie.

Schema 1 Antecedenten (leerdoelen) x Toekomstige rollen

	Zelfstandig ondernemer	Beleidsmaker	Ondernemende medewerker	Ouder van kinderen	Leraar
Ondernemende kwaliteiten	X	x	X		x
Management vaardigheden	X	x	X		x
Bewustwording ondernemerschap als mogelijk beroep	X	x		X	X
Positieve attitude ondernemerschap	X	x		x	x
Praktijkkennis van ondernemerschap	X	x	x		x
Macrokennis over ondernemerschap		X			X

Schema 2 laat zien welke leerdoelen idealiter in de diverse onderwijsniveaus aan de orde moeten komen.

De voornaamste conclusie op basis van de bestudeerde literatuur is dat ondernemende kwaliteiten vooral op jeugdige leeftijd en dus in het funderend onder-

wijs ontwikkeld moeten worden. In het primair onderwijs zou dit zelfs met nadruk voorop moeten staan. Ook in havo/vwo en in het vmbo kan veel aandacht worden besteed aan de ontwikkeling van ondernemende kwaliteiten, maar de tijd is dan ook rijp om leerlingen zich ervan bewust te laten worden dat ondernemerschap een reële mogelijkheid is voor de latere beroepskeuze. In het vmbo kan daarbij al veel worden gedaan aan het aanleren van praktische ('management') vaardigheden.

Kennis van ondernemerschap en managementvaardigheden kunnen vooral in het mbo, hbo en wo aan bod komen. Bewustwording en attitudes/voorkeuren moeten ook in deze onderwijsfase aan de orde blijven komen.

Schema 2 Antecedenten/leerdoelen x Onderwijsniveaus

	Primair onderwijs	Havo/vwo	Vmbo	Mbo	Hbo/wo
Ondernemende kwaliteiten	x	x	x		
Management vaardigheden	x	x	x	x	x
Bewustwording ondernemerschap als mogelijk beroep		x	x	x	x
Positieve attitude ondernemerschap	x	x	x	x	x
Praktijkkennis van ondernemerschap	x	x	x	x	x
Macrokennis over ondernemerschap		x			x

In de volgende hoofdstukken komt de praktijk van het Nederlandse ondernemerschapsonderwijs aan de orde zoals deze naar voren is gekomen uit interviews bij een aantal scholen in het primair onderwijs, havo/vwo en het vmbo. Dat zal aanwijzingen geven in hoeverre en op welke wijze de onderwijspraktijk bij Nederlandse scholen in deze drie onderwijstypes aansluit bij de bevindingen uit de internationale literatuur en de daarop gebaseerde theoretische noties uit het hiervoor gepresenteerde denkmodel.

3.4 Literatuur

Commissie van de Europese Gemeenschappen (2006), Mededeling van de Commissie aan de Raad etc.; Implementatie van de Lissabonstrategie van de Europese Gemeenschap: ondernemingszin bevorderen door onderwijs en leren, COM (2006) 33 definitief.

Gibb, Allan (2006), *Entrepreneurship/Enterprise education in schools and colleges; are we really building the onion or peeling it away?*, Keynote paper presented at ICSB 51st World Conference, June 2006.

Hofstede, Geert (1995), *Allemaal Andersdenkenden; Omgaan met Cultuurverschillen*, Amsterdam: Uitgeverij Contact.

Hytti, Ulla, State-of-art of enterprise education in Europe; Results from the Ent-redu project, Small Business Institute, Turku School of Economics, Entredu.com.

Kourilsky, Marilyn and Michael Campbell (1984), Sex differences in a simulated classroom economy; children's beliefs about entrepreneurship, *Sex Roles* 10 (1/2), 53-66.

Kourilsky, Marilyn et al. (1995), *The New Youth Entrepreneur*, 12 modules, Ewing Marion Kaufmann Foundation
(zie <http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal>).

Kuip, I. van der and I. Verheul (2004), Early development of entrepreneurial qualities: the role of initial education, *International Journal of Entrepreneurship Education* 2.

Peterman, Nicole and Jessica Kennedy (2003), Enterprise education: influencing students' perceptions of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 129-144.

Pinchot, G. (1987), Innovation through intrapreneuring, *Research Management* 13 (2), 14-19.

Rushing, F.W. (1990), Economics and entrepreneurship in the elementary grades, in C.A. Kent (ed.), *Entrepreneurship Education: Current Developments, Future Directions*, New York: Quorum Books, 153-164.

Shane, Scott (2003), *A General Theory of Entrepreneurship; The Individual-Opportunity Nexus*, Cheltenham: Edward Elgar.

Wennekers, Sander (2006), *Entrepreneurship at Country Level; Economic and Non-Economic Determinants*, Rotterdam: ERIM.

Westhof, F.M.J. (2005), *Aandacht voor ondernemerschap in HAVO en VWO*, Zoetermeer: EIM.

4 Primair onderwijs

Op basis van interviews met experts en met docenten en schoolleiders uit het primair onderwijs (8) bespreken we de situatie in het primair onderwijs. De scholen zijn geselecteerd op basis van tips van experts en via de behaalde prijzen voor ondernemerschapsonderwijs.

4.1 Doelen en visie op onderwijs

Opvallend is dat alle geïnterviewde scholen voorstander zijn van moderne leervormen, waarin een actieve, zelfstandige rol is weggelegd voor de leerlingen (het 'nieuwe leren'). Dit in tegenstelling tot het 'oude' klassikale onderwijs, waarin het lesprogramma volledig door de leerkracht wordt bepaald. Drie scholen werken volgens het concept van ontwikkelingsgericht onderwijs (OGO). Bij OGO sluit de leerkracht als coach aan bij de eigen initiatieven en betekenisverlening van de leerlingen. Andere kenmerken zijn de al eerder genoemde 'brede ontwikkeling' en betekenisvolle (sociaal-culturele) activiteiten, waarbij vaak met thema's wordt gewerkt. Eén school werkt volgens het GIP-model (van Groepgericht naar Individueel gericht Pedagogisch en didactisch handelen). Hierbij wordt in de klas aan een gedifferentieerde instructie gewerkt en wordt er aandacht besteed aan de doorgaande lijn in het zelfstandig werken en samenwerkend leren. Drie scholen hebben een onderwijsvisie waarin ondernemerschap centraal staat. Een school werkt volgens klassikaal onderwijs, met elementen van nieuwe leervormen, zoals zelfstandig werken, met een actieve rol voor de leerling.

Toch verschilt de mate waarin deze nieuwe leervorm is geïmplementeerd. Op sommige scholen is het onderwijs volledig ingericht volgens het 'nieuwe leren'. Zo heeft Wittering.nl het onderwijs helemaal vanuit het 'nieuwe leren' opgebouwd, terwijl andere scholen slechts elementen hiervan hebben opgenomen. Op sommige scholen wordt bijvoorbeeld wel zelfstandig gewerkt, maar blijft klassikale instructie het uitgangspunt. Ook de mate waarin ondernemerschapsprojecten worden uitgevoerd verschilt. Op sommige scholen worden ondernemerschapsprojecten structureel uitgevoerd, als onderdeel van de ondernemende onderwijsvorm, terwijl andere scholen 'slechts' een losstaand ondernemerschapsproject uitvoeren.

De scholen hebben verschillende doelen voor ogen. Brede ontwikkeling wordt vaak genoemd (6 scholen). Scholen willen meer dan alleen kennis en vaardigheden bijbrengen die in de kerndoelen zijn beschreven. Een school heeft als doel de (allochtone) leerlingen zelfstandigheid bij te brengen, zodat ze later op eigen benen kunnen staan, omdat veel leerlingen dit van huis uit niet hebben meegereggen. Andere genoemde doelen zijn: actief burgerschap, ontwikkeling van verschillende talenten, het opzoeken van de buitenwereld.

4.2 De plaats van ondernemerschap in het primair onderwijs

In het primair onderwijs vindt ondernemerschap op verschillende manieren plaats: met name via ondernemende onderwijsvormen en ondernemerschapsprojecten, en in mindere mate via kennisoverdracht. Tenslotte is er nog de 'onder-

nemende school'. Overigens wordt de term 'ondernemerschap' niet door alle geïnterviewden direct herkend, maar uiteindelijk wel via een omschrijving; de Educatieve Stad spreekt over 'ondernemend leren'.

Er zijn verschillende *ondernemende onderwijsvormen*, waarin ondernemend gedrag van leerlingen wordt gestimuleerd. Voorbeelden hiervan zijn Ontwikkelingsgericht Onderwijs (OGO) en Ervaringsgericht Onderwijs (EGO). Hoewel deze onderwijsvisies niet ondernemerschap op zich als doel hebben, bevorderen zij wel ondernemende kwaliteiten en managementvaardigheden. Kenmerk van OGO is o.a. dat kennis en vaardigheden verbonden zijn met 'brede ontwikkeling' (samenwerken, communiceren, plannen maken, initiatieven nemen). Ook bij EGO zijn werkvormen gericht op zelfstandig werken en planning. Daarbij staat initiatief van de leerling centraal. Ook in de visie van het particulier onderwijs, zoals dat bij Iederwijs gestalte krijgt, worden ondernemend gedrag en een onderzoekende houding gestimuleerd. Daarbij zijn aansluiting bij de belangstelling van leerlingen en het opdoen van ervaringen in de (beroeps)praktijk voorwaarden voor 'leren'.

Ondernemerschapsprojecten omvatten allerlei vormen van projectonderwijs waarbij leerlingen in contact komen met de buitenwereld, en het bedrijfsleven in het bijzonder. Daarmee worden ondernemende kwaliteiten, managementvaardigheden, bewustwording van, kennis over en attitude ten opzichte van ondernemerschap bevorderd. Zo zijn er verschillende voorbeelden van scholen waarbij leerlingen een eigen onderneming zijn begonnen, waarbij ze te maken krijgen met zaken als planning, taakverdeling, begroting en marketing. Basisscholen voeren om verschillende redenen ondernemerschapsprojecten uit. Soms worden ze gestimuleerd door initiatieven als Leren Ondernemen, Jong Ondernemen (Kids in Bizz), BizWorld of De Educatieve Stad.¹ Soms worden deze projecten uitgevoerd vanuit de visie van de school. Zo pleiten OGO en EGO voor 'betekenisvolle', respectievelijk 'werkelijke' activiteiten, dat wil zeggen activiteiten die aansluiten bij wat er in de maatschappij/werkelijkheid gebeurt. Dit biedt aanknopingspunten om ondernemerschapsprojecten uit te voeren.

Kennis met betrekking tot ondernemerschap kan op verschillende manieren worden overgedragen, zoals: ondernemers voor de klas, het interviewen van ondernemers en excursies naar bedrijven. Deze kennisoverdracht zou in aparte lessen overgedragen kunnen worden, maar dat zijn we in onze inventarisatie niet tegengekomen. Kennisoverdracht vond wel plaats maar dan als onderdeel van ondernemerschapsprojecten.

Met de 'ondernemende school' wordt een school of schoolbestuur bedoeld die zowel organisatorisch als inhoudelijk veel initiatieven neemt. Voorbeeld hiervan is schoolbestuur Signum uit Den Bosch, dat o.a. peuterspeelzalen heeft opgericht, kinderopvang heeft geregeld en een stichting voor ICT in het onderwijs heeft opgericht. Hoewel dit niet direct het ondernemerschap van de leerlingen bevordert, creëert dit wel een omgeving met draagvlak voor ondernemerschaps-onderwijs.

¹ Zie voor een uitvoerige beschrijving van deze initiatieven bijlage II.

4.3 Ondernemende activiteiten in het primair onderwijs

Voorbeelden van ondernemende activiteiten in het primair onderwijs:

- *Wittering.nl* is op initiatief van schoolbestuur Signum uit Den Bosch en de KPC Groep opgezet vanuit het 'nieuwe leren'. Er wordt zoveel mogelijk geprobeerd de kinderen kennis te laten maken met de samenleving. Zo worden er uitstapjes geregeld naar bedrijven en worden ondernemers uitgenodigd op school. Deze activiteiten hebben een structurele plaats in het onderwijsprogramma. Daarnaast worden de leerlingen gestimuleerd zelfstandig te werken, initiatief te nemen, samen te werken en zelf te plannen.
- Bij *OBS De Schakel* in Hoogezaand begint het ondernemen al bij het ontwikkelingsgericht onderwijs. Van daaruit proberen de kinderen via een project een product te verkopen, zodat ze van de opbrengst iets leuks voor de school kunnen kopen. Het is allemaal begonnen met het zelf organiseren van een schoolkamp door groep 8. De leerlingen hebben hun ervaringen gebundeld in een boekje, dat ze ook hebben verkocht. Met de opbrengst ervan hebben ze nieuwe tenten gekocht voor de school. Dit was zo goed bevallen, dat ze verder gingen denken over andere projecten. Hieruit is het placemat-bedrijf voortgekomen, waarmee ze vorig jaar de Leren Ondernemen Prijs hebben gewonnen.
- *SBO De Boemerang* uit Apeldoorn werkt ook volgens ontwikkelingsgericht onderwijs. Hierbij wordt via thema's gewerkt om zo kinderen betekenisvolle situaties aan te bieden. Leerkrachten kunnen ervoor kiezen om als thema een onderneming centraal te stellen. Verder is er veel ruimte voor initiatieven van leerlingen en voor zelfstandig werken. Vorig jaar hebben leerlingen uit groep 8 een tuincentrum opgericht, waarvoor ze zijn genomineerd voor de Leren Ondernemen Prijs. De ervaring is dat de gedragsproblematiek van de kinderen is verminderd, doordat ze betekenisvolle activiteiten krijgen aangeboden en daardoor gemotiveerder zijn.

Daarnaast zijn er verschillende initiatieven van buiten het onderwijs die ondernemerschap in het primair onderwijs bevorderen (zie bijlage II voor uitgebreide beschrijvingen):¹

- *Kids in Bizz* is een product van Jong Ondernemen, waarbij leerlingen van groep 8 een eigen onderneming opzetten, bijgestaan door hun eigen docent en een zakelijk begeleider uit het netwerk van Jong Ondernemen.
- *BizWorld* is een in de VS ontstaan spel, waarbij met name leerlingen uit groep 8 een eigen bedrijf voor vriendschapsbandjes opzetten. Ondertussen hebben meer dan 1.000 scholen hieraan meegedaan.
- *De Educatieve Stad* is een ontwerpbureau dat zich richt op onderwijs en samenleving. Ze ondersteunen leraren of bestuurders bij het bevorderen van ondernemend leren.

4.4 Draagvlak binnen de school

Voor slechts twee van de geïnterviewde scholen is ondernemerschap een doel op zich. Bij de overige scholen is er wel draagvlak voor de ondernemende onderwijsvisie van de school. Deze onderwijsvisie biedt wel ruimte voor ondernemerschapsonderwijs.

¹ Ook op de site van www.lerenondernemen.nl zijn voorbeelden van projecten en lesmateriaal gegeven.

Op slechts twee van de geïnterviewde scholen wordt het ondernemerschapsonderwijs aangestuurd vanuit het management. Bij de meeste scholen ligt het initiatief bij de leerkracht (vier scholen). Eén van de scholen werd aangestuurd door de kennisalliantie Zuid-Holland¹. Hoewel aansturing door het management beperkt voorkomt, speelt het management wel een doorslaggevende rol bij het implementeren van ondernemerschap in het onderwijs. Dit wordt door experts ondersteund. Ten eerste moet het management ondernemerschapsonderwijs faciliteren; zij moeten bijvoorbeeld de leerkrachten ruimte geven voor ondernemerschapsonderwijs. Ten tweede kan het management de leerkrachten stimuleren ondernemerschapsonderwijs te verzorgen. Een schoolbestuur heeft bijvoorbeeld een tijdschrift, waarin 'good practices' beschreven worden. Hun ervaring is dat steeds meer scholen/leerkrachten gestimuleerd worden door de enthousiaste verhalen en ook overgaan op ondernemerschapsonderwijs.

Ook de leerkracht speelt een belangrijke rol bij het ondernemerschapsonderwijs. Dit wordt door experts ondersteund. Ten eerste kan het initiatief om een ondernemerschapsproject uit te voeren bij de leerkracht liggen. Maar ook als het initiatief niet bij de leerkracht ligt, heeft de leerkracht een belangrijke taak: de leerkracht bepaalt uiteindelijk op welke manier er invulling wordt gegeven aan het ondernemerschapsonderwijs. De leerkracht moet de leerlingen ondernemerschapsonderwijs aanbieden, ze enthousiast maken en begeleiden. Vanwege het belang van goed personeel heeft één van de scholen dan ook contact gezocht met een pabo om het 'nieuwe leren' verder te ontwikkelen en te verdiepen. Zo is op deze pabo in samenwerking met de KPC Groep en een aantal schoolbesturen een project opgezet: 'het nieuwe leren in de bovenbouw'. Doel van dit project is op de werkvloer concreet en consequent ervaring opdoen met het 'nieuwe leren'. Het zittende personeel wordt geholpen bij het leren van vaardigheden als het vraaggestuurd begeleiden en coachen van leerlingen en het arrangeren van rijke leeromgevingen met en voor kinderen. Studenten en docenten van de pabo kunnen door middel van het uitvoeren van praktijkonderzoek ervaring opdoen. Daarnaast worden lio-ers speciaal voor deze school opgeleid.

Financiering

De ondernemerschapsactiviteiten zijn op verschillende manieren gefinancierd. Het betreft hier met name de ondernemerschapsprojecten, omdat ondernemerschapsmethodes al helemaal ingebed zijn in het onderwijs en daardoor geen (extra) kosten met zich meebrengen. Slechts twee scholen hebben een budget voor ondernemerschapsprojecten; de overige scholen hebben zelf geen kosten aan de ondernemerschapsprojecten. In twee gevallen is het door de school 'geïnvesteerde' geld weer terugverdiend, waardoor de school geen kosten had. Op twee andere scholen is het project gefinancierd door het bedrijfsleven. Op één school is het project o.a. gefinancierd uit een ouderbijdrage. Andere scholen hebben deels gebruik gemaakt van andere sponsors, zoals Grassroots² en de Kamer van Koophandel.

¹ De kennisalliantie Zuid-Holland is een regionaal samenwerkingsverband tussen onderzoekers, ondernemers, onderwijs en overheid dat innovatie en ondernemerschap in Zuid-Holland stimuleert, coördineert en activeert.

² Grassroots is een stimuleringsinstrument van Stichting Kennisnet- ICT op school, gericht op vernieuwende projecten die ICT bevatten.

Naast financiële bijdragen hebben scholen ook gebruik gemaakt van bijdragen in natura, van ouders en leerkrachten. Zo is er een school die een beroep doet op de ouders om contacten te leggen met de samenleving, bijvoorbeeld via hun beroep. Ook heeft een school een bijdrage van de ouders gevraagd in de vorm van 'grondstoffen' zoals appeltaartmix en suiker, om hiermee appeltaart te bakken en deze vervolgens te verkopen. Een ander voorbeeld is een leerkracht die een eigen moestuin heeft, waarin de leerlingen bloemen en planten kunnen kweken voor de verkoop.

4.5 Resultaten en knelpunten

Alle scholen zijn zeer enthousiast over het ondernemerschapsonderwijs. Er wordt gesproken over een 'succeservaring'. Vijf scholen noemen als belangrijkste resultaat de betrokkenheid van de leerlingen. In de ondernemerschapsprojecten wordt het nut van vakken als rekenen, taal en handvaardigheid duidelijker zichtbaar, wat tot betrokkenheid en intrinsieke motivatie bij de kinderen leidt. Een ander genoemd resultaat (drie scholen) is dat verschillende talenten van kinderen naar voren komen. Sommige kinderen die met het klassieke cognitieve onderwijs wat minder goed meekomen, kunnen bijvoorbeeld wel goede verkopers zijn. Door het benutten van verschillende talenten krijgen de kinderen meer zelfvertrouwen. Dit leidt, in combinatie met de grotere betrokkenheid, tot minder sociaal-emotionele problemen. Ten slotte noemt één school nog actief burgerschap als resultaat. Via ondernemerschapsonderwijs leren de kinderen hun verschillende talenten te benutten en zo een bijdrage te leveren aan de samenleving.

Uit de interviews komt een aantal knelpunten naar voren, met name bij leerkracht en management. Zoals eerder genoemd spelen de leerkracht en het management een belangrijke rol in het ondernemerschapsonderwijs: het aanbieden van activiteiten c.q. het stimuleren en faciliteren. Maar dit maakt hen ook meteen een mogelijk knelpunt. Wanneer leerkracht of management zelf niet zo ondernemend zijn, of geen affiniteit met ondernemerschapsonderwijs hebben, dan zullen hier kansen blijven liggen. Daarbij zal met het vertrek van een leerkracht kennis en ervaring verloren gaan, wat ook bij een van de geïnterviewde scholen het geval was.

5 Voortgezet onderwijs

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de situatie in het voortgezet onderwijs op basis van interviews met experts en van scholen voor voortgezet onderwijs (8 in totaal, waarvan 3 vmbo, 1 vmbo-t/havo, 4 havo/vwo). Bij de beschrijving wordt, voor zover relevant, onderscheid gemaakt tussen vmbo enerzijds en havo/vwo anderzijds.

5.1 Doelen en visie op onderwijs

Vmbo

Belangrijke doelen die met ondernemende- of ondernemerschapsactiviteiten worden nagestreefd, zijn te koppelen aan het belang dat wordt gehecht aan het verbinden van binnen- en buitenschools leren. Daarbij gaat het doorgaans niet direct om het perspectief dat leerlingen worden voorbereid op zelfstandig ondernemerschap, maar om een goede voorbereiding op de beroepspraktijk. Dat komt volgens de geïnterviewde scholen tot uitdrukking door het onderwijsaanbod aan te laten sluiten op de vraag van bedrijven en (overheids-) organisaties in de regio. Ook worden leerlingen door de onderwijsaanpak voorbereid op een maatschappij waarin zij in staat moeten zijn actief en zelfstandig informatie te verzamelen.

In het vmbo worden vaak bedrijfjes opgezet. Daarmee wordt niet uitsluitend de voorbereiding op de beroepspraktijk ondersteund, maar worden ook maatschappelijke doelen nagestreefd. Zo gebruikt een school (voor vmbo-t en havo) 'het opzetten van bedrijfjes binnen de school' ook om perspectieven te bieden voor jongeren die in 'verloederde binnenstadswijken' wonen. De aandacht voor ondernemerschap biedt mogelijkheden om een goede doorstroming naar het vervolgonderwijs te creëren en daarmee de uitval uit het onderwijs terug te dringen.

Havo/vwo

Redenen voor aandacht voor ondernemerschap in het havo/vwo zijn divers. De doorstroming naar vervolgonderwijs speelt voor een enkele geïnterviewde school mee. Met de aandacht voor praktijkgericht en ondernemend onderwijs wil men de aansluiting met het hbo versterken.

Voor andere scholen gaat het meer om leerlingen motiveren en om aandacht voor algemene vaardigheden: 'Door de maatschappij te integreren in het onderwijs en iets heel concreets aan te bieden, worden leerlingen geprikkeld'. Het is volgens deze school belangrijk dat leerlingen ervaringen opdoen in concrete situaties met onderzoek, statistiek, economie en commercie. Daarbij doorlopen leerlingen verschillende stadia van een project, moeten ze met elkaar samenwerken en uitkomsten presenteren.

Een andere school ziet 'het praktisch uitwerken van theoretische informatie' als belangrijk leerdoel. Maar ook deze school legt de nadruk op de vaardigheden eromheen: 'Mensen benaderen, mensen winnen voor je idee, je idee verkopen, gezamenlijk besluiten nemen, presenteren'.

5.2 De plaats van ondernemerschap in het voortgezet onderwijs

Ondernemerschap komt in het voortgezet onderwijs op verschillende manieren aan bod: via ondernemende onderwijsvormen, ondernemerschapsprojecten en kennisoverdracht. Ook is er de ondernemende school of schoolleider.

Vmbo

Het vmbo biedt meer mogelijkheden voor het uitvoeren van *ondernemerschapsprojecten* dan het havo/vwo. Dat heeft uiteraard te maken met de beroepsoriëntatie, hetgeen ook tot uitdrukking komt in het vervolgonderwijs van de meeste vmbo-leerlingen: het mbo. Ondernemerschap wordt in het vmbo dan ook vooral in verband gebracht met het runnen van een bedrijf(je). Zo zijn er voorbeelden van bedrijfjes van leerlingen, uitvoering van activiteiten op bedrijfsmatige projectbasis, eigen bedrijfjes van scholen, uitvoeren van opdrachten voor bedrijven. Vooral het organiseren van activiteiten op projectbasis en het uitvoeren van opdrachten voor bedrijven komen veel voor. Bedrijfjes zijn wat meer voorbehouden aan daartoe gemotiveerde leerlingen.

Ondernemende onderwijsvormen lijken in het vmbo beter geïntegreerd in het onderwijs. In het vmbo wordt vaak geprobeerd de wereld buiten de school met die binnen het onderwijs te verbinden. Ondernemerschap krijgt invulling door een mix van *kennisoverdracht* en het opdoen van praktijkervaring. Eén van de geïnterviewden zegt hierover: 'Bij ondernemerschap gaat het niet om lesjes 'hoe zet je een bedrijf op'. Daar wordt in het curriculum wel enige aandacht aan gegeven, bijvoorbeeld in de theoretische leerweg van het vmbo (basiskennis over belastingen, verzekeringen e.d.). Maar dat is niet de essentie. Belangrijk is het ontwikkelen van basiskennis en -vaardigheden, en dat maak je mogelijk door het bedrijfsleven het onderwijs binnen te halen (door simulaties of stages in het bedrijfsleven).

Ook komt het voor dat schotten tussen vmbo-opleidingen worden doorbroken. Bij het doorbreken van schotten gaat het erom leerlingen in het vmbo 'meer mee te geven dan kennis en vaardigheden van één vakgebied'. Door leerlingen niet op jonge leeftijd in te delen in een specifieke beroepsrichting kunnen zij op latere leeftijd beter gefundeerde keuzes maken voor een specifiek vak. Of zoals één van de geïnterviewden het zegt: 'We proberen leerlingen breed te vangen en via het mbo smal te laten uitstromen'. De betreffende school heeft in samenspraak met het Platform VMBO Intersectoraal (daarin participeren in totaal 18 scholen) intersectorale programma's ontwikkeld.¹ Het intersectorale aanbod heeft nu nog een experimentele status.

Daarnaast vindt ook *kennisoverdracht* van zowel (vak-)kennis als praktijkgerichte vakken plaats.

Havo/vwo

Ondernemerschap is op het havo/vwo doorgaans beperkt tot *kennisoverdracht* in het profiel Economie en Maatschappij en aandacht voor ondernemerschap wordt

¹ Intersectorale programma's zijn die beroepsgerichte programma's, waarbij onderdelen van twee of meer verschillende sectoren (Techniek, Zorg en Welzijn, Economie en Landbouw) in samenhang worden aangeboden. In de ontwikkeling van intersectorale programma's wordt onder meer uitgegaan van de regionale context van de school. Op deze manier wordt de relatie van de school met de regio versterkt.

gezien als een praktische invulling van de examenstof. Er is een school die hiervoor samenwerkt met de universiteit en hogescholen.

Ondernemerschapsprojecten hebben op het havo/vwo vaker het karakter van 'iets erbij'; het kost de leerling en docent extra tijd. Deze sectoren van het voortgezet onderwijs zijn vooral gefocust op de eisen van vervolgopleidingen (hbo, wo). Deze opleidingen leggen doorgaans het accent op cognitieve vaardigheden. De scheiding tussen de vakken is er ook erg groot. Aandacht voor ondernemerschap is erg afhankelijk van de docent en soms van het management van de school. In het havo/vwo wordt nogal eens gemeld dat het onderwijsprogramma 'vol' of 'overladen' is, of dat er geen ruimte is voor andere benaderingen. Zijn de exameneisen er zo veel dwingender dan in het vmbo?

Dat het niet onmogelijk is ondernemerschap expliciet in het havo/vwo aan de orde te stellen bewijst de school waar het schrijven van een ondernemingsplan wordt gezien als iets waar veel van de inhoud van Management en Economie samenkomt. Het profielwerkstuk wordt ook wel gebruikt als mogelijkheid iets in de richting van ondernemerschap te doen.

Ondernemende onderwijsvormen op het havo/vwo hebben meer het karakter van zelfstandig werken, verantwoordelijkheid dragen, communiceren, presenteren. Een vakoverstijgende aanpak is moeilijker te implementeren vanwege het traditionele (over veel vakken verdeelde) onderwijsprogramma. Er is evenwel ook een business-school op havo-niveau.

Ondernemende school

De ondernemende school of schoolleider is volgens geïnterviewden een belangrijke voorwaarde voor het stimuleren van ondernemerschapsonderwijs (goed voorbeeld doet volgen). Dat uit zich op verschillende manieren. Door open te staan voor vernieuwing van het onderwijs is er zowel voor leerlingen als voor docenten ruimte zich te ontwikkelen en uitdagingen op te pakken. Ook de ondernemende schoolleider die de school in een maatschappelijke context plaatst; de verbinding legt tussen school en omliggende wereld, maakt het mogelijk dat bedrijven en maatschappelijke organisaties de school 'binnengehaald worden'. De indruk is dat het bedrijfsleven meer dan bereidwillig is mee te werken aan contacten met scholen voor voortgezet onderwijs. De krapte op de arbeidsmarkt speelt mee. In de periode van voldoende instroom zijn de contacten tussen bedrijven en scholen afgezwakt en dat wil men nu beslist voorkomen.

In verschillende interviews is er gewezen op de 'ondernemendheid' van het vmbo. Het havo/vwo wordt betiteld als doorgaans meer traditioneel; weinig vakoverstijgend, en er is veelal geen directe relatie met de (beroeps-) praktijk.

5.3 Ondernemende activiteiten in het voortgezet onderwijs

Voorbeelden van activiteiten op het vmbo:

- Op het Hooghuis Lyceum zijn commercie en techniek met elkaar verbonden in de richting Comtec. Dat betekent dat leerlingen niet alleen producten maken, maar alles eromheen ook leren: van marktverkenning en ontwerp tot marketing/verkoop. Leerlingen ontwikkelen in groepen en in samenwerking met het bedrijfsleven of maatschappelijke organisaties (bijv. sportclubs) verschillende activiteiten, waarbij zij zelfstandig (met begeleiding van een bedrijf of van de school) diensten ontwikkelen, producten ontwerpen, producten aan de man

- brengen, enz. Zij moeten dan zelf een plan opstellen, de kosten berekenen en beheersen, het plan uitvoeren, enz. Het Hooghuis Lyceum heeft samenwerking met een ROC om de doorstroming naar het mbo soepel te laten verlopen.
- Het Esprit Nova College uit Amsterdam heeft een *meetingpoint* opgericht waar onderwijs, bedrijven en vragen van bedrijven samen komen. Van daaruit worden activiteiten voor bedrijven door leerlingen uitgevoerd. De docenten zijn coaches. De cursus Business Experience is gericht op docenten en daarmee heeft men ondernemerschap in het onderwijs verspreid. Voor Business Experience heeft de school de Leren Ondernemen Prijs 2006 gewonnen.
 - Op het St. Anthoniuscollege in Bodegraven wordt gewerkt via de methode Start@23. In de gemengde leerweg Handel en Administratie werken leerlingen in een kantoor simulatie aan de uitwerking van opdrachten.

Voorbeelden van activiteiten op het havo/vwo zijn:

- De CSG Calvijn heeft een business-school opgericht. Het is een praktijkgerichte opleiding bestemd voor ondernemende leerlingen die later een zelfstandig beroep willen uitoefenen waarin ze eigen baas kunnen zijn. Leerlingen met het juiste profiel (Economie en Maatschappij) en de juiste motivatie kunnen de opleiding op deze vestiging afronden. Het programma is meer praktijkgericht dan het standaard E&M-profiel, met name in het derde leerjaar, waar de beroepsoriëntatie wordt vormgegeven. In havo-5 sluiten de leerlingen een volwaardige opleiding af waarin de nadruk is gelegd op zelfstandigheid en ondernemerschap. Tijdens de opleiding wordt nauw samengewerkt met het hbo. Doel voor de havo-leerlingen is dat zij een ondernemingsplan schrijven. Tevens zijn er verschillende ondernemingen van leerlingen. In januari 2007 is in het derde leerjaar ook een business-school voor de afdeling vmbo gestart.
- Het Mill Hillcollege streeft er naar de examenstof zo te brengen dat leerlingen ook met de praktische invulling kennis maken. Omdat de examenstof terugkomt in het ondernemersplan is het opstellen daarvan zo'n praktische vertaling. Daarnaast organiseert het Mill Hillcollege in samenwerking met de Universiteit Twente en Fontys Hogescholen colleges over ondernemen. Enkele leerlingen hebben een bedrijf opgezet dat websites maakt.
- Het Gertrudiscollege heeft in samenwerking met de Rabobank een project opgezet, waarin leerlingen eigen en andermans geld beleggen voor een korte periode en daarover verantwoording moeten afleggen tegenover de investeerders.
- Het Dominicuscollege heeft een Servicepunt Onderwijs in bedrijf waar leerlingen uit de bovenbouw ten behoeve van een profielwerkstuk opdrachten uitvoeren voor het bedrijfsleven.

Naast genoemde voorbeelden die we bij de scholen hebben gevonden, zijn er ook verschillende andere initiatieven gericht op ondernemerschap of gericht op het versterken van een leeromgeving die ondernemerschap bevordert. Bijvoorbeeld de activiteiten van Jong Ondernemen. Ook sommige games voor het onderwijs zijn specifiek gericht op het stimuleren van ondernemend gedrag. Deze voorbeelden worden in bijlage III verder uitgewerkt.¹

¹ Ook op de site www.Lerenondernemen.nl zijn voorbeelden van games en lesmateriaal (voor verschillende onderwijssectoren) gegeven.

5.4 Draagvlak binnen de school

In het algemeen geldt dat alle betrokkenen het belangrijk vinden dat activiteiten op het gebied van ondernemerschap breed worden gedragen binnen de school. Meerdere keren is er op gewezen dat als de activiteiten uitsluitend door één enthousiaste docent worden gedragen, het risico bestaat dat een en ander niet beklijft. De projecten en activiteiten die wij hebben opgespoord zijn soms voorbeelden die een forse aanpassing van het onderwijs inhouden (bijvoorbeeld intersectorale programma's of een business-school voor het havo). Deze activiteiten kunnen uiteraard rekenen op draagvlak binnen de organisatie; zonder draagvlak zou realisatie van de plannen immers niet mogelijk zijn. Ook bij andere, minder ingrijpende wijzigingen, is draagvlak (zowel van bestuur en management) als van (uitvoerende) docenten van belang.

Opmerkelijk verschil tussen vmbo en havo/vwo is dat de eerste groep vooral wijst op de kansen die ondernemerschapsactiviteiten in het onderwijs bieden: ook voor docenten. Zij zijn enthousiast en de activiteiten geven hen nieuw elan. Ook over docenten in het havo/vwo wordt gezegd dat zij enthousiast zijn, maar meerdere keren is gewezen op de werkdruk en de overladenheid van het programma: 'Het kost heel veel tijd en men denkt dat alles er maar even bijgenomen kan worden'. Voorbeelden van 'nieuwe' onderwerpen zijn bèta en techniek en tweetalig onderwijs, maar ook onderwerpen als burgerschap en sociale cohesie worden verondersteld een plaats te krijgen in het curriculum.

De rol van docenten is belangrijk omdat zij degenen zijn die enthousiasme moeten overdragen en leerlingen in staat moeten stellen zelf ervaringen op te doen. Uitsluitend overdragen van kennis volstaat niet: 'Leerlingen moeten zelf ervaren en het vertrekpunt daarvoor is de professionaliteit van de leraar. Om ondernemende kinderen te krijgen heb je eerst die ondernemende leraar nodig.'

5.5 Resultaten en verbeteringen

Veel van de uitgevoerde activiteiten en projecten hebben een relatief korte geschiedenis (van enkele maanden tot 2 jaar). Betrokkenen vinden het dan ook te vroeg om reële uitspraken te doen over hetgeen is bereikt. Hoewel de meesten aangeven positieve resultaten te verwachten, zijn de reacties op dit moment vooral te herleiden tot ervaringen van betrokken docenten en leerlingen. Zo worden de activiteiten doorgaans met veel enthousiasme ontvangen en uitgevoerd. Eén van de geïnterviewden zegt hier bijvoorbeeld over: 'Docenten zijn enthousiast, leerlingen zijn trots. Er is minder schooluitval dan vroeger.' Het enthousiasme heeft er bij sommige scholen toe geleid dat ook in andere lessen meer aandacht komt voor ondernemerschap. Dat is volgens één van de scholen niet alleen de verdienste van het project, maar het heeft ook te maken met het aannamebeleid van de school: 'Er is gezocht naar docenten die bij de nieuwe invulling (i.c. de business-school) passen en die daarvoor de juiste competenties hebben.' Niet in alle gevallen sijpelen de verworvenheden van projecten door naar een bredere doelgroep. Zo stelt één van de scholen dat in de projecten 'vooral leerlingen participeren die al uit een ondernemerschapachtergrond komen, de anderen laten het bij een praktijkoefening'.

Het enthousiasme zorgt er waarschijnlijk voor dat er nauwelijks knelpunten worden genoemd. Voor zover die zijn genoemd hebben ze te maken met eerder genoemde zaken als te weinig tijd voor voldoende begeleiding, een te vol curriculum en het risico dat ervaring te veel bij één of enkele docenten blijft hangen.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

6.1.1 *Ondernemerschap: een uitdaging voor het onderwijs*

Op nieuwe kennis gebaseerde product- en procesvernieuwing zijn voor hoogontwikkelde economieën als Nederland een onmisbaar fundament voor het behoud van de internationale concurrentiepositie. Hiervoor is een permanente instroom van ambitieuze zelfstandige ondernemers vereist. Maar ook gevestigde ondernemingen moeten voortdurend vernieuwen. Dit vereist ondernemend gedrag van medewerkers in loondienst, zoals omschreven in paragraaf 3.2.1. Ondernemerschap is daarmee een cruciale productiefactor geworden. Maar ondernemerschap is geen vanzelfsprekendheid. De mate van ondernemerschap in een land hangt af van vele economische en niet-economische factoren. Ook de instituties in een land hebben invloed op het ondernemerschap. Daarom dienen beleidsmakers inzicht te hebben in hoe wet- en regelgeving doorwerkt op het ondernemerschap.

Voor velen is ondernemerschap dus een belangrijk aspect van hun beroepsuitoefening geworden. Het onderwijs dient toekomstige beroepsbeoefenaren hiervoor optimaal toe te rusten. Ondernemerschap zou daarmee een leerdoel moeten zijn op alle onderwijsniveaus met inbegrip van het funderend onderwijs, dat wil zeggen het primair onderwijs, het vmbo en het havo/vwo.

In deze studie is onderzocht hoe het funderend onderwijs in Nederland omgaat met deze nieuwe uitdaging. In paragraaf 2.1 zijn vier onderzoeksvragen geformuleerd. Hieronder bezien we per vraag welke antwoorden het onderzoek heeft opgeleverd.

6.1.2 *Denkmodel*

De eerste vraag was hoe ondernemerschap het beste onder de aandacht van leerlingen in het primair en voortgezet onderwijs kan worden gebracht. Een beknopt internationaal literatuuronderzoek laat zien dat vele antecedenten van ondernemerschap tevens als potentieel leerdoel kunnen worden aangemerkt. Dit zijn ondernemende kwaliteiten, managementvaardigheden, bewustwording van ondernemerschap als beroepsmogelijkheid, kennis over wat ondernemerschap in de praktijk inhoudt, kennis van de maatschappelijke rol van ondernemerschap en een positieve attitude jegens ondernemerschap. Hoewel het funderend onderwijs aan al deze antecedenten een bijdrage kan leveren, lijkt het bij uitstek geschikt om leerlingen te helpen *ondernemende kwaliteiten* te ontwikkelen. Er zijn aanwijzingen dat creativiteit, zelfredzaamheid, doorzettingsvermogen, een positieve risicohouding en een open blik op de buitenwereld¹ het beste op jeugdige leeftijd ontwikkeld kunnen worden. Gedegen evaluaties van ondernemerschapsprogramma's in het onderwijs zijn overigens nog schaars.

¹ Zoals blijkt uit interesse in andere culturen, gewoonten, opvattingen en manieren van werken, belangstelling voor de actualiteit, en/of geneigdheid om contacten met anderen te leggen en te onderhouden (netwerken).

6.1.3 *Bevindingen uit de interviews*

De tweede vraag luidde hoe ondernemerschap op dit moment een plaats krijgt in het onderwijs, terwijl de derde vraag ingaat op welke ervaringen tot nu toe zijn opgedaan met ondernemerschap in het primair en voortgezet onderwijs. Om deze vragen te beantwoorden zijn enkele expertinterviews gehouden en zijn er gesprekken gevoerd met docenten en schoolleiders bij 16 scholen in het primair en voortgezet onderwijs, die concrete ervaring hebben opgedaan met initiatieven voor ondernemerschapsonderwijs.

Omdat wij de geïnterviewde scholen via tips van experts en via behaalde ondernemerschapprijzen hebben geselecteerd op ervaring met ondernemerschapsonderwijs, lijkt het aannemelijk dat we hiermee vertegenwoordigers van de meest ondernemende scholen hebben geïnterviewd. Ze zijn in die zin niet representatief voor het gehele funderend onderwijs. Veelzeggend is ook dat het de nodige moeite kostte om deze scholen op te sporen. Zonder de inmiddels brede verspreiding van sommige initiatieven, zoals BizWorld, in het primair en voortgezet onderwijs te miskennen, lijkt het aannemelijk dat de totale populatie van scholen op dit onderwijsniveau als geheel minder aandacht geeft aan ondernemerschapsonderwijs dan de geïnterviewde scholen.

Algemene bevindingen

De term 'ondernemerschap' is een weerbarstige term. Voor sommigen heeft het wellicht een te eenzijdig economische of beroepsmatige associatie met het bedrijfsleven of met het voeren van een eigen bedrijf. Vaak hebben we gehoord dat andere termen misschien beter op hun plaats zijn, zoals ondernemendheid, ontwikkelingsgericht leren of ondernemend leren. De terughoudendheid in het gebruik van de term ondernemerschap wijst er naar ons idee op dat dit onderwerp niet vanzelfsprekend in alle onderwijssectoren een plaats krijgt. Het belang van aandacht voor ondernemerschap in brede zin wordt onderkend, maar heeft zeker in het funderend onderwijs ook 'concurrentie' van andere maatschappelijke thema's (duurzaamheid, sociale cohesie, veiligheid, voeding, beweging).

De terughoudendheid is ook te zien bij het benoemen van leerdoelen. Er worden zelden of nooit expliciete leerdoelen met betrekking tot ondernemerschapsonderwijs geformuleerd. Leerdoelen die met ondernemerschapsonderwijs in het funderend onderwijs worden nagestreefd, zijn daarom doorgaans meer universeel en hebben niet zozeer een inhoudelijke component (kennis overdragen op het gebied van ondernemerschap) als wel gedrags- en vaardighedencomponenten. Zo zijn er scholen - zowel in het primair als in het voortgezet onderwijs - die ondernemerschap zien als een mogelijkheid leerlingen te motiveren. Leerlingen oefenen praktische vaardigheden (ideeën uitwerken, samenwerken, presenteren) en dat heeft een positief effect op hun houding ten opzichte van onderwijs. Het is ook een onderwerp dat zich leent om de beroepspraktijk de school in te halen (vmbo) of waarmee praktische vaardigheden kunnen worden geoefend en ervaringen kunnen worden opgedaan in concrete situaties (havo/vwo). Een expliciete koppeling tussen de activiteiten en het voorbereiden van leerlingen op zelfstandig ondernemerschap, zijn we niet tegengekomen. Activiteiten zijn wel expliciet gericht op het aanleren van vaardigheden (met name ondernemende kwaliteiten en ook managementvaardigheden). Er is aandacht voor deze kwaliteiten en vaardigheden, maar in het algemeen legt men niet de koppeling met 'ondernemerschap' en plaatst men ze in nieuwe vormen van leren of verbindend leren.

Het geven van structurele aandacht aan ondernemerschapsonderwijs (onder andere in het primair en voortgezet onderwijs) krijgt nu een nieuwe impuls met de visiedocumenten (sectorraamwerken) en de subsidieregeling Ondernemerschap en Onderwijs 2007. Op basis van deze initiatieven stelt bijvoorbeeld het PO Platform Kwaliteit en Innovatie een plan op hoe ondernemerschap duurzaam ingebed kan worden in het primair onderwijs.

Er is ons niets gebleken over de *effecten* van de inspanningen in het primair en voortgezet onderwijs op het gedrag van leerlingen of op hun interesse voor ondernemerschap (daarvoor zijn longitudinale effectstudies nodig). Wel is gebleken dat er veel enthousiasme is voor ondernemerschapsprojecten. Het vergroot de betrokkenheid bij het onderwijs, ook door de combinatie van verschillende vakgebieden. Dit geldt voor het voortgezet onderwijs, maar ook in het primair onderwijs kan het nut van 'gewone vakken', zoals rekenen, duidelijker zichtbaar worden in projecten en activiteiten op het gebied van ondernemerschap. Resultaat daarvan is dat de betrokkenheid van leerlingen wordt vergroot, wat een positief effect heeft op gedragsproblemen en voortijdig schoolverlaten.

Bevindingen per schooltype

Primair onderwijs

Hoewel de meeste geïnterviewde scholen niet zelfstandig ondernemerschap als leerdoel hebben, komt ondernemerschapsonderwijs wel aan bod via ondernemende onderwijsvormen en ondernemerschapsactiviteiten. (Zie voor voorbeelden hoofdstuk 4 en 5 en de bijlagen.)

De geïnterviewde leerkrachten zijn enthousiast over het ondernemerschapsonderwijs, veelal vanwege de betrokkenheid van de leerlingen, die daardoor het nut van vakken als rekenen en taal duidelijker inzien. Een ander positief effect is dat verschillende talenten van kinderen naar voren komen. Dit heeft, in combinatie met een hoge betrokkenheid, op een aantal scholen tot minder gedragsproblemen geleid.

Vmbo

Door de gerichtheid op de beroepspraktijk biedt het vmbo mogelijkheden voor het uitvoeren van ondernemerschapsprojecten in de vorm van het runnen van een bedrijfje en het uitvoeren van opdrachten voor bedrijven. Ook door ondernemende onderwijsvormen waarbij de wereld buiten school met die binnen het onderwijs wordt verbonden, of door de structuur van het onderwijs om te gooien (doorbreken van schotten) ontstaat er ruimte in het onderwijsprogramma om verschillende praktische vaardigheden aan te bieden die van betekenis zijn voor ondernemerschap.

Havo/vwo

Anders dan in het vmbo wordt ondernemerschap in het havo/vwo vaker gezien als een extra activiteit. Hoewel er inspirerende voorbeelden zijn van ondernemerschapsprojecten, is duidelijk dat de integratie van ondernemerschap in het onderwijsaanbod hier niet vanzelfsprekend is. Het onderwijsaanbod (zeker in de tweede fase) is gericht op de eindexameneisen en de eisen van vervolgstudies. Het is een stellige indruk uit zowel de interviews als het raadplegen van enkele bronnen (zie o.a. Westhof, 2005) dat in het havo/vwo verhoudingsgewijs de

grootste lacunes zijn op het terrein van ondernemerschapsonderwijs. Op dit onderwijsniveau doet men ondernemerschap 'erbij'.

6.1.4 *Succesfactoren en hindernissen*

Wat zijn de cruciale succesfactoren en welke hindernissen moeten worden overbrugd om succesvol aandacht te besteden aan ondernemerschap?

Het vertrekpunt voor aandacht voor ondernemerschap in het onderwijs is de leraar; het enthousiasme van leraren voor ondernemerschap is noodzakelijk voor het creëren van enthousiasme van leerlingen. Bij vernieuwingen in het onderwijs is het immers in alle gevallen belangrijk dat leraren hun nek uitsteken en kansen grijpen. Dat betekent overigens niet dat leraren de volledige inhoud en aanpak van het onderwijs bepalen; duidelijk is - en dat geldt vooral voor het voortgezet onderwijs - dat aansluiting bij de belevingswereld van leerlingen en het vertalen van theoretische kennis in praktische vaardigheden belangrijke succesfactoren zijn van ondernemerschap in het onderwijs.

Het vertrekpunt is tegelijk ook het mogelijke struikelblok. Sterke afhankelijkheid van één of enkele individuen maakt de aandacht ook kwetsbaar. De professionaliteit van de leraar staat dus niet op zich; ondersteuning door management en bestuur zijn onontbeerlijk. De ondernemende school die openstaat voor vernieuwing en die de school in een brede, maatschappelijke context plaatst, is een belangrijke voorwaarde.

De eerder geconstateerde concurrentie met andere belangrijke maatschappelijke thema's leidt met name in het havo/vwo tot wat in ieder geval wordt *ervaren* als overladenheid van het curriculum. Ook dat kan een negatief effect hebben op aandacht voor ondernemerschap. Maar goed beschouwd, en zo blijkt het ook uit te pakken in de praktijk, zijn veel activiteiten op het gebied van ondernemerschap goed te plaatsen in algemene leerdoelen of doelen die voor veel vakken of thema's van belang zijn.

Op hoofdlijnen lijken er twee knelpunten te zijn. Ten eerste lijkt het aantal leerkrachten in het funderend onderwijs met enthousiasme voor en kennis van ondernemerschapsonderwijs nog betrekkelijk klein. Hoewel dit niet expliciet is onderzocht zijn in de interviews geen aanwijzingen naar voren gekomen dat hieraan op de pabo en de lerarenopleidingen al veel aandacht wordt besteed. Ten tweede is er een gebrek aan geschikt en gemakkelijk toegankelijk lesmateriaal voor ondernemerschapsonderwijs in brede zin, dat geïnteresseerde leerkrachten en leerlingen naar eigen inzicht zouden kunnen raadplegen en toepassen.

6.2 Aanbevelingen

Vasthouden wat goed loopt

Belangrijk is oog te houden voor wat goed loopt in de verschillende sectoren van het onderwijs. Ondernemerschapsonderwijs in welke vorm dan ook heeft, zoals we hebben laten zien, een positief effect op leerlingen en leerkrachten. Bekendheid geven aan positieve ervaringen en mogelijkheden creëren om van ervaringen van anderen te kunnen leren, kunnen die verworvenheden een bredere uitstraling geven.

Meer scholen zouden zich kunnen profileren als ondernemende school

Een school waar ondernemend, innovatief gedrag wordt gestimuleerd en waar schoolleiding en team zelf het voorbeeld geven, is niet alleen voor direct betrokkenen een aantrekkelijke school, maar ook voor maatschappelijk organisaties, bedrijven én voor (ouders van) toekomstige leerlingen. Een profilering als ondernemende school loont. Zo levert een dergelijke school een belangrijke maatschappelijke bijdrage door ondernemende, innovatieve burgers 'op te leiden' en ondernemend gedrag te stimuleren. In toenemende mate vragen de maatschappij en het bedrijfsleven een ondernemende houding van burgers en medewerkers. Een gevoel van maatschappelijk nut kan heel motiverend zijn voor schoolleiding en leerkrachten. Een belangrijk nevenvoordeel is verder dat een ondernemende school enthousiasme bevordert bij leerlingen, wat kan leiden tot bijvoorbeeld minder schooluitval. Ondernemerschap staat maatschappelijk in de belangstelling en profilering als ondernemende school zal in toenemende mate ouders en leerlingen aanspreken en nieuwe leerlingen aantrekken.

Focus vooral op havo/vwo

Uit de literatuur blijkt dat het funderend onderwijs bij uitstek geschikt is om, naast de overdracht van voor ondernemerschap relevante kennis, met name ook ondernemende kwaliteiten bij de leerlingen te ontwikkelen. Als we dan kijken naar de verschillende sectoren (primair onderwijs, vmbo en havo/vwo) dan lijken vooral het havo/vwo hier kansen te laten liggen. Het is de sector waar relatief weinig aandacht lijkt te zijn voor ondernemerschapsprojecten en ondernemende onderwijsvormen. Dit is een belangrijk signaal, omdat veel (toekomstige) ondernemers van kennisintensieve, snelgroeiende bedrijven het havo en/of vwo (zullen) hebben doorlopen. Evenals de (toekomstige) beleidsmakers die via wet- en regelgeving grote invloed hebben op de maatschappelijke voorwaarden voor ondernemerschap. Er dient daarom bij uitstek aandacht uit te gaan naar het bevorderen van ondernemerschapsonderwijs in havo/vwo.

Benut veelzijdigheid ondernemerschapsonderwijs

Met het oog op de ervaren drukte in het curriculum is het van belang ondernemerschap een 'natuurlijke' plaats in het onderwijs te geven; introduceer het niet als het zoveelste nieuwe onderwerp.

Eén van de belangrijkste conclusies uit het onderzoek is dat ondanks alle drukte in het onderwijsaanbod, ondernemerschapsprojecten veel enthousiasme teweegbrengen en de betrokkenheid van zowel leerlingen als docenten versterken. De veelzijdigheid van ondernemerschapsonderwijs (algemene vaardigheden, praktisch oefenen, bijvoorbeeld met een eigen bedrijfje, raakvlakken met kennisdomeinen in diverse vakken) maakt een soepele toepassing in de onderwijspraktijk mogelijk.

Sluit flexibel aan bij bestaande vakkenstructuur

De vraag is: hoe pak je dat aan? Hoe kun je ervoor zorgen dat docenten materiaal of projectplannen niet onmiddellijk terzijde schuiven, maar enthousiast aan de slag gaan? Wij denken dat dit het beste kan door projecten en activiteiten aan te laten sluiten bij de bestaande vakkenstructuur. Door het aanbieden van lesmateriaal of projecten die passen binnen het bestaande curriculum, waarbij door concrete suggesties en voorbeelden ondernemerschap en ondernemende kwaliteiten een plaats kunnen krijgen. In plaats van het zoveelste stukje vakinhoud

als extra belasting voor het curriculum lijkt ons een gericht aanbod van onderwijsinhoud dat aansluit bij de vakken die al worden gegeven veel beter. Je reikt dan aan, in plaats van dat je het oplegt. Door aan te sluiten bij initiatieven op scholen, en bij de ontwikkeling van materiaal samen te werken met docenten, wordt het onderwerp ook meer 'eigen' voor de sector. De kracht ligt hierin, dat leerlingen ondernemerschap leuk vinden en juist via projecten over ondernemerschap andere vakken veel aantrekkelijker gaan vinden. De studeerbaarheid neemt daarmee toe en dat maakt het werk voor de docent productiever. Dat geldt voor een diversiteit aan vakken: rekenen en wiskunde, economie en maatschappijleer, geschiedenis en staatsinrichting, aardrijkskunde en algemene natuurwetenschappen en zelfs de talen.

Vaak wordt bij ondernemerschap direct de link gelegd met de economische- en managementvakken. Uiteraard zijn in die vakgebieden veel activiteiten en materialen toe te voegen, waarbij ondernemerschap wordt geïntroduceerd of wordt geconcretiseerd. In het economieonderwijs bij havo en vwo¹ kan bijvoorbeeld aandacht besteed worden aan de levenscyclus van nieuwe bedrijfstakken, aan de relatie tussen ondernemerschap en innovatie en aan de invloed van maatschappelijke instituties op de beroepskeuze voor ondernemerschap². Bij management en organisatie kan het curriculum worden verrijkt door Nederlandstalige modules over bedrijfsoprichtingen te ontwikkelen naar voorbeeld van de New Youth Entrepreneur (zie bijlage IV), waarbij leerlingen door oefeningen en projecten ook een zekere mate van praktijkervaring op kunnen doen. Maar zeker niet alleen in deze - voor de hand liggende - vakken is er naar ons idee ruimte voor ondernemerschap. Ook bij geschiedenis (ondernemerschap in de Gouden Eeuw en tijdens de Tweede Industriële Revolutie) kan die ruimte op een vanzelfsprekende manier worden gevonden. Maar ook bij aardrijkskunde (als je een eigen bedrijf zou hebben, hoe benut je dan de fysieke en sociaal-economische ruimte), en bij moderne vreemde talen (onmisbaar bij exporteren of het beginnen van een eigen bedrijf in het buitenland).

Maak lesmateriaal gemakkelijk toegankelijk

Belangrijk is dat aantrekkelijk en gebruiksgereed lesmateriaal of praktische opdrachten over ondernemerschap beschikbaar zijn, om te voorkomen dat iedereen het wiel zelf moet uitvinden. Daarbij ligt de nadruk op flexibele modules, die geïnteresseerde leraren en leerlingen zelf van een website kunnen halen. Ook moeten er mogelijkheden zijn om ervaringen uit te wisselen via moderne communicatiekanalen. Aansluiting bij, of verwijzing via Kennisnet is voor een dergelijke aanpak een geschikt medium. Er zijn leuke voorbeelden van materiaal en activiteiten in het buitenland. Zie bijlage IV.

¹ Ook in het nieuwe examenprogramma economie, zoals dat nu in voorbereiding is (zie CEVO, werkversie examenprogramma economie voor havo en vwo, oktober 2006), blijft de aandacht voor ondernemerschap nog beperkt tot vrij technische onderwerpen als rechtsvormkeuze van de onderneming.

² Deze onderwerpen kunnen worden toegevoegd door het onderwijsprogramma niet alleen te oriënteren op de neo-klassieke economie, maar ook materiaal te putten uit de industriële economie, de institutionele economie en de evolutionaire economie.

Geef bijzondere aandacht aan lerarenopleidingen

De aandacht in de voorgestelde aanpak is vooral gericht op het zittende onderwijspersoneel in het primair en voortgezet onderwijs, maar voor de toekomst is daarnaast meer aandacht voor ondernemerschap in de lerarenopleidingen een onmisbare voorwaarde voor een verdere verdieping en verbreding van ondernemerschapsonderwijs. Een vervolgproject zou allereerst dienen te inventariseren op welke wijze en in welke mate de diverse lerarenopleidingen voor het basis- en voortgezet onderwijs momenteel aandacht geven aan de vele in dit rapport onderscheiden facetten van ondernemerschap.

BIJLAGE I Lijst van geïnterviewde experts en scholen

Experts

Ministerie van EZ (directie ondernemerschap): dhr. P. Waasdorp
 Ministerie van OCW (directie vo en po): dhr. J. de Weger en mw. E. Husmann
 SenterNovem (leren ondernemen): mw. M. van Dongen
 De Educatieve Stad: mw. M. Schuurmans
 DISQ: dhr. J. Westbroek
 VO-Raad: dhr. A. Coenders
 Algemene Vereniging Schoolleiders: dhr. T. Duif

Primair onderwijs	
De Schakel	Hoogezand
schoolbestuur Signum, Wittering.nl	Den Bosch
schoolbestuur Agora	Zaandam
Johannesschool	Pijnacker
De Tiggeldobbe	Winsum
De Gelderlandschool	Den Haag
SBO De Boemerang	Apeldoorn
Primair en voortgezet onderwijs (particulier)	
Iederwijs	
Voortgezet onderwijs	
Hooghuis Lyceum	Oss
Dominicus College	Nijmegen
Twents Carmel College/De Thij	Oldenzaal
CSG Calvijn/Maarten Luther	Rotterdam
Esprit Nova College	Amsterdam
St.-Antoniuscollege	Bodegraven
Tongerlo/Gertrudiscollege	Roosendaal
Mill Hillcollege	Goirle

BIJLAGE II Initiatieven gericht op ondernemerschap in het primair onderwijs

Kids in Bizz

Achtergrond

Kids in Bizz is een product van Jong Ondernemen (zie ook bijlage III met initiatieven voor het voortgezet onderwijs), een ideële en onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk. Jong Ondernemen, opgericht in 1990, is een initiatief van ABN AMRO, VNO-NCW en MKB-Nederland, in nauwe samenwerking met het Ministerie van Economische Zaken, de Kamer van Koophandel en medeoprichter NOvAA. ABN AMRO maakt het als hoofdsponsor van Kids in Bizz mogelijk dat het spel kosteloos aangeboden wordt en levert daarnaast zakelijk begeleiders.

Wat is Kids in Bizz

In 5 dagdelen komen leerlingen van groep 8 in aanraking met aspecten van ondernemerschap. Ze houden marktonderzoek, kopen producten in, maken hun eigen reclamecampagne, produceren hun eigen verpakking, verkopen hun producten en berekenen hoeveel ze uiteindelijk hebben verdiend. Er wordt gewerkt met echte producten en echt geld. De leerlingen worden bijgestaan door hun eigen docent en een zakelijk begeleider. De zakelijk begeleider zoekt Jong Ondernemen uit haar eigen netwerk. De winst gaat naar een goed doel en scholen lopen geen risico. Het spel brengt de leerlingen in gelegenheid hun parate kennis en vaardigheden op een leuke en leerzame manier toe te passen. Als het voor de leerlingen leuk is, dan wordt wellicht bereikt - zeker als ze dat niet van huis uit hebben meegekregen - dat ze zelfstandig ondernemerschap gaan overwegen als 'beroep'.

BizWorld

Achtergrond

BizWorld is in 1992 in de VS ontstaan en is daar een groot succes geworden. In 2001 maakte de Nederlandse ondernemer Michiel Westermann kennis met BizWorld. Hij was er zo enthousiast over dat hij het introduceerde op een basisschool in het Gooi. Het BizWorld programma bleek ook hier een groot succes te zijn. De stichting BizWorld heeft dan ook als doelstelling meer scholen actief te krijgen met dit project. Ondertussen hebben meer dan 60.000 leerlingen BizWorld gedaan, en meer dan 1.000 scholen.

Wat is BizWorld

BizWorld brengt op een speelse wijze het bedrijfsleven in het klaslokaal. BizWorld is met name bedoeld voor leerlingen uit groep 8. In een acht uur durend spel dat wordt geleid door ondernemers, zetten leerlingen in groep 8 van de basisschool hun eigen bedrijf op en houden ze zich onder andere bezig met de aandelenmarkt, het ontwerpen en verkopen van een product, het uitwerken van een reclamecampagne en het bijhouden van financiële rapportages. Door zelf actief bezig te zijn met het opzetten en leiden van een bedrijf, zien leerlingen het belang in van vakken als rekenen en taal. De opzet in teams stimuleert bovendien onderlinge samenwerking.

Er zijn geen kosten aan verbonden voor scholen. BizWorld wordt mogelijk gemaakt door het bedrijfsleven.

De Educatieve Stad

Achtergrond

De Educatieve Stad is een ontwerp bureau dat zich richt op onderwijs en samenleving. Ze vertalen opvattingen en ideeën van leraren of bestuurders in een plan van handelen met het doel ondernemend leren te bevorderen en te ondersteunen. Sinds 1998 doen ze opdrachten voor scholen, schoolbesturen, overheid, bedrijven en instellingen, nationaal en internationaal.

Wat doet De Educatieve stad

De Educatieve Stad richt zich op de volgende activiteiten:

- Ontwerpen ten dienste van ondernemend leren en talentontwikkeling: ze ondersteunen leerkrachten met 'educatieve ontwerpen' die ondernemend gedrag bij de leerlingen bevorderen. Zoals ontwerpen van 'leerlandschappen' - een omgeving waarin kinderen ervaringen opdoen die aan hun ontwikkeling bijdragen - ontwerpen op basis van een spannend verhaal, onderzoeksontwerpen, bedrijfsplannen.
- Schoolprofilering.
- De Academie voor educatief ontwerpen: ze verzorgen cursussen, studiedagen en conferenties om leraren op te leiden tot 'educatief ontwerper'.
- Initiatiefnemer van INCEE (International Community for Enterprise Education): INCEE omvat een netwerk van leerkrachten in Europese landen die met elkaar plannen maken en ervaringen uitwisselen op het terrein van ondernemend leren.
- Ze hebben een eigen uitgeverij, DE AKELEI, die publicaties op het gebied van ondernemend leren publiceert.
- Jaarlijks reiken ze een award, de zogenaamde 'Parel van Onderwijskunst' uit aan een of meer leerkrachten, die op een bijzondere manier gestalte hebben gegeven aan het ondernemend leren met de leerlingen.

BIJLAGE III Initiatieven gericht op ondernemerschap in het voortgezet onderwijs

Jong Ondernemen

Achtergrond

De doelstelling van Jong Ondernemen is zoveel mogelijk jongeren tijdens hun opleiding de mogelijkheid bieden een ondernemende houding te ontwikkelen en hen te laten ervaren welke kansen en uitdagingen het ondernemerschap biedt. In de optiek van Jong Ondernemen is 'learning by doing' de meest effectieve manier om in het onderwijs ondernemerschap te ontwikkelen. Jongeren van de basisschool, het vmbo, het mbo en het hbo/wo kunnen gebruik maken van het aanbod van Jong Ondernemen.

Elk jaar richten duizenden jongeren onder auspiciën van Jong Ondernemen bedrijven op. In 2006 zijn er in totaal 661 studentbedrijven in de verschillende onderwijssectoren.

Wat doet Jong Ondernemen (voor vmbo)?

Voor het vmbo heeft Jong Ondernemen de 'learning company'. Ieder jaar zijn er goedlopende studentenbedrijven uit het mbo en het hbo/wo. Scholieren uit het vmbo nemen een goed lopend studentenbedrijf over. Ze laten de succesvolle onderneming nog een jaar draaien en mogen de bedrijfsvoering aanpassen. Wat ze anders gaan doen beschrijven de leerlingen in een bedrijfsplan dat ze presenteren aan hun aandeelhouders. De 'learning companies' staan niet ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel maar in het register van Jong Ondernemen. Dat is ook het enige onderscheid ten opzichte van 'echte' ondernemingen. Van de deelnemers wordt verwacht dat ze:

- een eenvoudig bedrijfsplan, halfjaarverslag en jaarverslag schrijven;
- een zakelijke bankrekening openen en via internet bankieren;
- op basis van het ondernemingsplan aandelen verkopen;
- verantwoording afleggen aan aandeelhouders in aandeelhoudersvergaderingen;
- functies verdelen en verantwoordelijkheid nemen voor een bepaalde afdeling;
- functioneringsgesprekken houden en de personeelsadministratie voeren;
- de inkoop, productie, marktwerking en verkoop in Nederland regelen
- de administratie voeren;
- loonbelasting, btw en winstbelasting afdragen en de aandeelhouders terugbetalen.

De deelnemers krijgen te maken met werkelijke problemen, oplossingen, teleurstellingen en successen. Die ervaring draagt in belangrijke mate bij aan de vorming en ontwikkeling van belangrijke ondernemerseigenschappen zoals marktgericht denken en handelen, initiatief nemen, resultaat gericht werken en doorzetten.

Iedere deelnemer krijgt een handboek over de opzet van de onderneming en een 'learning company' wordt intensief begeleid door een docent.

Plaza Challenge

Achtergrond

Het managementspel Plaza is in 2005 ontwikkeld ter stimulering van ondernemend gedrag bij jongeren. Het wordt al ruim een jaar dagelijks door 15.000 actieve spelers gespeeld en is sinds de lancering continu door-ontwikkeld.

De school editie van Plaza Challenge geeft docenten de mogelijkheid om in eigen tempo en op hun eigen niveau het educatieve spel met hun klas te spelen. Onderdelen als economie, marktwerking, inkoop, verkoop, concurrentie etc. komen aan de orde. Als doelgroepen worden genoemd: vmbo, havo en vwo.

BIJLAGE IV Enkele buitenlandse voorbeelden van programma's voor ondernemerschapsonderwijs¹

In deze appendix worden vier buitenlandse voorbeelden beschreven van programma's voor ondernemerschapsonderwijs:

- New Youth Entrepreneur (USA), dat zich vooral richt op leerlingen in het secundair onderwijs (tot 18 jaar);
- Mini-Societies (USA), waarbij kinderen in de leeftijd van 8 tot 12 jaar zelf een vrije markt economie ontwerpen en ondernemende activiteiten opzetten;
- Young Achievement Australia, dat programma's voor verschillende leeftijdsgroepen omvat;
- JUNIOR (Germany), dat zich vooral richt op leerlingen tussen 14 en 18 jaar.

De twee laatstgenoemde programma's zijn aangesloten bij Junior Achievement Worldwide (zie www.jaintl.org), een not-for-profit organisatie met activiteiten op het gebied van ondernemerschapsonderwijs in de meest brede zin. In Nederland is Jong Ondernemen aangesloten bij Junior Achievement.

Tot slot van de appendix is een lijst van diverse buitenlandse programma's opgenomen die onderwijs op het terrein van ondernemerschap stimuleren.

1. New Youth Entrepreneur (USA)

The New Youth Entrepreneur curriculum was created by two leaders in the field of youth entrepreneurial education in the United States, EDTEC and the Kaufmann Center for Entrepreneurial Leadership. It is a comprehensive program containing twelve modules to teach the students all the details concerning the development and operation of their own business. The twelve modules of this program contain instructional materials, learning activities, and check-up exercises especially designed to teach students the key elements of entrepreneurship. Each module is set up to provide a clear instruction about every step involved in starting a new business. The included modules are:

Module 1: Getting Ready for Entrepreneurship: Entrepreneur? Who, Me? YESS! You

The first module introduces the term entrepreneurship and identifies the common skills and characteristics of successful entrepreneurs. In the second part of this module the students are provided with exercises and activities to assess their own entrepreneurial characteristics.

Module 2: Getting Ready for Entrepreneurship: Opportunities: They Are All Around You

Successful entrepreneurs possess the skill of recognizing opportunities. In this module students are taught how social trends can be turned into possible opportunities. Students are encouraged to 'think sideways' thus expanding their normal scope by looking around their school and community in the search of opportunities.

¹ Deze appendix is samengesteld door Stefan Lakhichand, in het kader van een scriptieonderzoek aan de EUR.

Module 3: *Getting Ready for Entrepreneurship: Business Ideas for All Communities*

This module helps students to evaluate the business ideas and opportunities they have created. Where module 2 helped the students to recognize opportunities, this module helps analyzing them to determine if these opportunities have the potential of success. Students learn skills useful for evaluating their own business ideas.

Module 4: *How to Sell Your Idea*

In this module students are being taught how to create marketing strategies for their opportunities and will learn how to identify their target customers. They also find out why being a young and inexperienced entrepreneur may bring along certain advantages.

Module 5: *Money to Get Started*

This module helps students to understand what the costs are when setting up a business as well as the way the businesses may be financed. It also explores more creative ways of financing their venture, ways they might not have thought about on their own.

Module 6: *Where to Do Business*

After all the fundamentals of entrepreneurship has been dealt with in the previous modules, it is time for the practicalities of day-to-day business management. The students will need to think about decisions they have to make in order to make their business successful. They must think about many factors including the location of their business, how customers will contact them, storage space, telephone, an office, and the need for transportation.

Module 7: *Types of Business Ownership*

In this module students will be taught the four major types of business ownership: sole proprietorship, partnership, corporation and cooperative. The advantages and disadvantages of each form are explained. For several sample businesses students will have the opportunity to determine which type of ownership will work best.

Module 8: *Where to Get Help*

This module explains the many types of help available to entrepreneurs including assistance from other entrepreneurs, consultants, financial and legal professionals, trade organizations and venture capitalists. Students will also learn problem-solving techniques to help evaluate the moments it is wise to seek help from outside sources.

Module 9: *Records and Books: Did You Make Any Money?*

In this module students are provided with practical, hands-on skills that help them to take a thorough look at good record keeping and bookkeeping. They will also learn the importance of keeping good business records.

Module 10: *The Rules of the Game*

Module 10 explains the necessary legal aspects of running a business. Entrepreneurs are affected by a variety of laws. It concern legal issues with governmental regulations as well as operational laws applicable to their business. Students will also learn how to find a lawyer who can assist them.

Module 11: *How to Mind Your Own Business*

Students in this module learn to be successful business managers. They will learn to manage sales, keeping inventory and stock, pricing products or services and hiring, managing and motivating employees. They will learn about break-even analyses and dealing with competition.

Module 12: *You Can Make It Happen-YESS! You: The Business Plan*

In this final module all the lessons learnt in the course will be made practical in the means of writing a business plan. This is to be a real plan for an actual or hypothetical business. Students will learn each component of the plan and finally write their own.

The New Youth Entrepreneur curriculum is a total program that is not part of the regular education, but is a type of hands-on project which the educators can include in the existing curriculum. Teachers have the possibility to purchase the 'Instructor's Guide' which is specially designed to be used with the program and is considered an important tool. Teachers fulfill the role of consultant, business advisor and need to have knowledge in the subject as well. Besides integrating The New Youth Entrepreneur program in the existing curriculum there is also a possibility of making this program part of an extra-curricular activity for which the students have to apply. One day a week after school hours is enough to finish the whole program in twelve weeks. This program on the other hand is not necessarily attached to a school. Since the program is well set up, including all the aspects of entrepreneurship, it could very well be offered to the youth in youth centers, community centers, home study groups etc.

The New Youth Entrepreneur program has initially been created for high school students in the United States, but because of the universal character of this program, the modules can be used in the whole world at secondary school level and are available in English and Spanish. Looking at higher education the program is less suitable, since the use of simplified language and terminology is especially designed for the youth, until an age of about 18 years.

Based on:

- The New Youth Entrepreneur: Instructor's Guide, EDTEC and Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 1999, p. 9-11
- The New Youth Entrepreneur: Modules 1 to 12 Full Version from: <http://eric.ed.gov/Keywords: 'new youth entrepreneur'>
- <http://www.elevateurbanyouth.org/NewYouthEntrepreneur.htm>

2. Mini-Societies (USA)

Mini-Society is an interdisciplinary instructional system that employs self-organizing, experience-based learning conditions. This extensively researched program targets economics, entrepreneurship, ethics, government and law, as well as mathematics within an integrated learning setting (Kourilsky and Carlson, 1996, p. 106).

The purpose of the Mini-Society is creating a well working self-organizing economy in the classroom. This economy is created by the children, with the help of the teachers as their consultative guides. Two important key words in this program are the issues of 'scarcity' and 'allocation of resources'. The system is initiated by a scarcity problem which starts up a discussion group to find possible ways of resolving this situation. An example of a scarcity problem could be an

insufficient number of pencils to go around for everyone to use simultaneously. Within the discussion group all kinds of possible solutions are thought of to allocate the scarce resources, but when the children eventually decide that paying for the products is an option as well, a market economy is set in motion. From this moment on currency will be created to be used for the resources which will initiate government structures concern with each Mini-Society 'citizen'. The society expands and children start their entrepreneurial activities such as selling and buying pens, erasers, toys, but also the selling of services based on their own skills and available time.

In practice it is seen that as children start to search out their market potential, some of them start entire business, factories or even rather complex insurance companies, thus using their entrepreneurial characteristics. Other children choose to become salaried workers instead in order to earn their living. The choice of profession or task within the Mini-Society is something the child has to do by itself and is only determined by the child alone. The youngster may also change its role any time, but should never be directed by the teacher. Important to know is that the Mini-Society for the children is not a game or a simulation. They experience a real world society and working economy.

Teachers play an important role in the Mini-Society. They are carefully trained in what way to facilitate and consult the children. This is significant because of the difference towards the more traditional role the teachers used to fulfill, as a lecturer and classroom manager. The teachers are trained to identify experiential learning moments for the children. For example, when the national treasury is running out of resources, all the citizens could vote to print more money. This causes an inevitable rise in the prices of goods and services. When the children are complaining about the skyrocketing of the prices, teachers realize this could be an excellent moment to learn about inflation.

The most important lesson to learn for the educators as well as the children is that experience is the best teacher. Through the Mini-Society the children experience real life entrepreneurship, economic, social, ethical and political problems, learning to bring forth solutions and their implications, and experiencing consequences of one's own decisions. Because the Mini-Society is not just a game or simulation, but the real deal for the children, they become highly motivated and are encouraged to be creative and independent. Through this exciting and experience based approach, important economic concepts and entrepreneurial skills are acquired and stimulated, and a more positive attitude is towards school and learning are created.

The Mini-Society is a system created in the United States and at this moment widely implemented in the almost the whole country. The program is normally integrated within the curriculum of the primary schools and is especially designed for children within the ages of 8 to 12. The Mini-Society is proven to be most effective when it is conducted for about one hour per day, three days a week, and for a minimum of ten weeks. However, since the program is a total package containing all aspects and instructions within the program, Mini-Society has also established its effectiveness outside of the traditional classroom setting, for example in summer camps or after school youth clubs. Due to the international character of economics and entrepreneurial concepts, the Mini-Society approach could be used in other countries as well. The matching instructor's manual is a

very important tool for the teachers to make sure the program is well applied to the needs of the children.

Based on:

- Kourilsky, M.L. and Carlson, S.R. (1996). Mini-Society and Yess! Learning Theory in Action, *Children's social and economics education*, vol. 1, no. 2
- www.mini-society.com
- Vredeveld, G.M. (1984). Mini-Society/Understanding Economics (Book Review), *Journal of Economic Education*, vol. 15 Issue 3, pp. 243-245

3. Young Achievement Australia

Young Achievement Australia (YAA) is a non-government charitable institution founded in 1977. This institution operates nationally and regionally through a network. The YAA is internationally affiliated with more than 100 Junior Achievement operations around the world. As included in the mission statement of YAA, the organization has its goal to build partnerships with business, government, education and the community to contribute. Young Achievement Australia has several kinds of programs especially designed for different levels of education, however, based on and developed for the Australian educational system.

The YAA offers free of charge programs to all participants regardless of location, circumstances, career path or academic strength. Programs are provided to primary, secondary and tertiary students, post secondary and post tertiary groups, for youth at risk and unemployed, for aboriginal and disadvantaged groups. The underlying thought of offering these free of charge programs, is that the institution wants to contribute to the prosperity of Australia through the promotion, development and enhancement of business enterprise skills, capacities and understanding.

The YAA offers three different programs to students of all ages and educational level:

- The Young Achievement Australia Business Skills program
- The Young Achievement Australia Business Enterprise program
- The Young Achievement Australia Biotechnology Entrepreneur program.

Since the last program has been designed for junior scientists and biotechnology and nanotechnology students, only the first two programs are interesting for this summary.

The YAA Business Skills program is an enterprise learning program aimed at senior high school and undergraduate students. In post secondary education the program is offered as a part of an extracurricular learning activity for which the students have to apply. Through experience and activities students will learn more about the different stages concerning business processes. All students who finish the program to the satisfaction of their peers, mentors and teachers will be rewarded a Business Skill Program™ Participation Certificate.

The program consists of 15-25 students who participate in the following activities over a period of 16-24 weeks, two hours per week.

- Sell shares to raise capital
- Establish an organization structure and elect an executive management team
- Write a company code of ethics
- Research, design and produce goods or services to fill a profitable market niche
- Prepare a business plan
- Plan and implement quality systems in the areas of finance, manufacturing, environment, human resources, sales, and marketing
- Conduct continuous improvement
- Prepare an annual report and return the capital to the shareholders in the end.

There are three areas in which the YAA Business Skills program has its focus on, namely Entrepreneurship, Work force Readiness, and Life Skills.

Entrepreneurship	Work force Readiness	Life Skills
<ul style="list-style-type: none"> - Being innovative - Adapting to change - Making decisions - Developing business strategies - Understanding competition - Dealing with risk/reward - Setting/achieving goals - Utilising resources - Operating a business 	<ul style="list-style-type: none"> - Range of work experiences - Managing finances - Gaining practical experience - Thinking critically - Working in self-directed teams - Planning - Accepting accountability - Networking - Practising presentation skills 	<ul style="list-style-type: none"> - Communicating - Accepting responsibilities - Gaining consensus - Taking leadership roles - Increasing self-esteem - Refining social skills - Community involvement

Through the program the students acquire knowledge, skills, and attitudes required to organize and operate a business and gain experience in the three areas mentioned from the table above.

The YAA Business Enterprise program is an Enterprise Education program designed to the development of entrepreneurial capacities of students in primary school to high school. The program can cover all or most of the eight key learning areas: The Arts; English, Health and Physical Education; Languages other than English; Mathematics; Science; Studies of Society and Environment; and Technology. A business enterprise can be incorporated into existing courses or school based-programs for students across a variety of years.

In primary school the program consists of a 20 hour fun and experiential learning period whereby the learning-by-doing principle is placed central. Teachers are assisted to introduce activities that stimulate entrepreneurial learning. The children have to work collectively to start, develop and operate their own business enterprise, which encourages high levels of participation, ownership and co-operation. On completion, students receive a Business Enterprise Program™ Participation Certificate and are assumed to have gained more insight in the world of business.

In early secondary schools students conduct market research activities, develop and sell a product or service, develop action plans, gain insight in personal finance, financial literacy and budgeting and cash flows. The entire program is under the supervision of the teachers who function as a mentor. A YAA Business Enterprise can be well integrated into the existing curriculum in high school or can be offered to students across a variety of years as a school-based program. For a minimum of 30 hours the program has to be operational to be successful across any of the areas of the curriculum. The aim for this program is to provide hands-on experience for students. Through this experienced based learning, all kinds of business and life skills, such as leadership, teamwork, communication, responsibility etc., as well as other business related subjects are being taught. Another important aspect of this program is the relationships that are being strengthened between the schools, their local businesses and the community.

Based on:

- <http://www.yaa.org.au>
- Peterman, N.E. and Kennedy, J. (2003). Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28 no. 2, pp. 129-144
- Haftendorn, K. and Salzano, C. (2004). Facilitating Youth Entrepreneurship, Part II: A directory of awareness and promotion programmes in formal and non-formal education, Geneva, *International Labour Office*

4. JUNIOR (Germany)

In 1994 the JUNIOR Germany program was created by the 'Institut der deutschen Wirtschaft Köln'. This non-profit organization provides practical economics and business education programs for young people. Since 1996 JUNIOR Germany is part of the international association of enterprise programs, the JA-YE Europe (Junior Achievement Young Enterprise Europe), which has its head office in Belgium. The JA-YE has enterprise programs throughout the whole of Europe, promoting the entrepreneurial and business skills of students between the ages of 5 and 22. To provide German students the opportunity to make worldwide contact, JUNIOR became member of Junior Achievement Worldwide in 1999. From that year JUNIOR participants profit of this international network and can take part in conferences and international programs.

JUNIOR Germany provides students at secondary school level, from the age of 14, the opportunity to initiate a student-company which is operational for one year in school. The program has room for a maximum of 15 students per participating school, who work on their mini-company two to four hours every week for a period of a school year. This program is part of an extra-curricular activity and thus not part of the regular courses. Through the website of JUNIOR Germany the schools can request information or fill out an application form.

The students will start their mini-company with the capital reached to them by JUNIOR. They get 90 shares from JUNIOR of EUR 10 each to sell in their own environment, thus start with a business capital of EUR 900 each. With this capital the students can realize their own ideas and start up their business. Within the mini-enterprises the students will have to operate as real companies do, with regard to having shareholder meetings, employees, appointing chairmen etc. Each participant will receive a manual of the program and of the most important gui-

delines with setting up a business. The students are advised by their teachers and by JUNIOR offices throughout the whole year.

JUNIOR Germany has four main objectives the organization wants to accomplish by offering this program:

- Development and support of soft-skills, such as working in a team, independence, responsibility etc.
- Stimulation of entrepreneurial thinking and acting
- Impart knowledge about the Social Market Economy and economic interrelations
- Orientation for working life and experience in different fields.

After finishing the JUNIOR program year, every participant who invested at least 50 hours in the program will receive a certificate, which is known as 'Zertifikat junger Unternehmer'.

In practice there can be seen that the average value a JUNIOR company reflects after a year of investing, is up to 300 percent. The maximum value of a JUNIOR company is 15.000 Euro and can not be exceeded. However, this happens only in few occasions.

Based on:

- <http://www.iw-junior.de/>
- Haftendorn, K. and Salzano, C. (2004). Facilitating Youth Entrepreneurship, Part II: A directory of awareness and promotion programmes in formal and non-formal education, *Geneva, International Labour Office*

5. Some other programs

In the list below other examples can be seen of (foreign) programs that stimulate entrepreneurship within different levels of education. The list is sorted by country name and the program name, the educational focus and the website for further information.

Australia

- National Education Policy
Primary, Secondary and Tertiary level
<http://www.curriculum.edu.au/index.php>
- New Horizons program
Secondary level
<http://www.sofweb.vic.edu.au/rdsip/index.htm>

Austria

- Schumpeter Classes
Secondary level
<http://Europe.eu.int/comm/enterprise/enterprisepolicy/charter.directory/en/education/austria.htm>
- JUNIOR - Pupils create businesses
Secondary level
<http://www.junior.cc>

Colombia

- Desarrollo Empresarial
Vocational & Technical education
<http://www.fundacioncarvajal.org.co>

Denmark

- National government policy
Primary, Secondary and Tertiary level
<http://www.uvm.dk>
http://eng.uvm.dk/publications/innovation/hele_eng.pdf (publication download in PDF)

Finland

- National government policy
Primary, Secondary and Tertiary level
<http://www.minedu.fi>

France

- 'Entreprendre au Lycée'
Secondary level
<http://www.irce-paca.com>

India

- Training of Rural Youth for Self Employment (TRYSEM)
Vocational & Technical level
<http://www.pon.nic.in/citizen/rural/trysem.htm>

Ireland

- National Enterprise Programme for Young Entrepreneurs in Ireland
Secondary level
<http://www.yes.ie>

Italy

- Marco Polo Project
Secondary level
http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/nice_00/entrepreneurship_nice_2000en.pdf

Netherlands, The

- Jong Ondernemen
Primary, Secondary, Vocational & Technical and Tertiary level
<http://www.jongondernemen.nl>
- several examples of entrepreneurial projects and teaching programs are described on the website of Leren Ondernemen
primary, secondary and tertiary level
<http://www.lerenondernemen.nl>

Slovakia

- Junior Achievement
Secondary level
<http://www.jasr.sk>

Slovenia

- National Institute for Vocational Education and Training
Secondary and Vocational & Technical level
<http://www.cpi.si/en/index.aspx>

Sweden

- NUTEK
Secondary and Tertiary level
<http://www.nutek.se>

United Kingdom (Scotland)

- Scottish Enterprise (UK)
Primary, Secondary and Tertiary level
<http://www.scottish-enterprise.com>

United States

- Communities in Schools (CIS) Youth Entrepreneurial Project
Primary and Secondary level
<http://www.cisnet.org>

The examples shown above are just a few programs from different countries to get an idea what kind of programs are to find internationally. Besides these there are more enterprise programs in a lot more countries that stimulate entrepreneurial education.

De resultaten van het Programma MKB en Ondernemerschap worden in twee reeksen gepubliceerd, te weten: Research Reports en Publieksrapportages. De meest recente rapporten staan (downloadable) op: www.eim.nl/mkb-en-ondernemerschap.

Recente Publieksrapportages

A200708	21-6-2007	Kleinschalig Ondernemen 2007
A200707	21-6-2007	Global Entrepreneurship Monitor 2006 Nederland
A200706	13-6-2007	Een eigen bedrijf: loon naar werken?
A200705	10-5-2007	Internationale benchmark ondernemerschap
A200704	5-4-2007	Dat loont!
A200703	5-3-2007	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200702	1-3-2007	Flexibele arbeid in het MKB
A200701	8-1-2007	Entrepreneurship in the Netherlands; High growth enterprises; Running fast but still keeping control
A200613	8-1-2007	Geef richting, geen regels!
A200612	januari 2007	Bedrijfsgroei in Nederland
A200611	22-9-2006	Ondernemen in de Sectoren
A200610	18-9-2006	Met ervaring aan de start
A200609	20-7-2006	Global Entrepreneurship Monitor 2005 Nederland
A200608	18-9-2006	Pensioen voor ondernemers
A200607	24-7-2006	MKB regionaal bekeken
A200606	19-7-2006	MKB in regionaal perspectief 2006
A200605	29-6-2006	De externe adviseur bij bedrijfsoverdrachten in het MKB
A200604	19-6-2006	Kleinschalig Ondernemen 2006
A200603	17-5-2006	Internationale Benchmark 2005
A200602	12-4-2006	Bedrijfsopleidingen geen weggegooid geld
A200601	20-3-2006	Een blik op MKB en Ondernemerschap in 2015
A200516	14-2-2006	Small Business Governance
A200515	16-1-2006	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid; Periode 1987-2005
A200514	9-1-2006	Kritisch kopen in het MKB
A200513	14-12-2005	Financiering van bedrijfsinvesteringen problema- tisch, of niet?
A200512	31-1-2006	Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer
A200511	8-11-2005	Internationale Benchmark Ondernemerschap 2004
A200510	3-11-2005	Transsectorale innovatie door diffusie van techno- logie
A200509	6-10-2005	Creatieve bedrijvigheid in Nederland
A200508	20-9-2005	Ondernemen in de Sectoren
A200507	1-9-2005	Meer MKB-bedrijven in openbare aanbestedingen?
A200506	19-7-2005	Het Nederlandse MKB en de uitbreiding van de EU
A200505	6-10-2005	Entrepreneurship in the Netherlands; SMEs and In- ternational co-operation
A200504	27-6-2005	Kleinschalig Ondernemen 2005
A200503	15-6-2005	Aandacht voor ondernemerschap in het HAVO- en VWO-onderwijs

A200502	17-5-2005	Nieuw ondernemerschap in herstel: Global Entrepreneurship Monitor 2004
A200501	26-4-2005	Spin-offs van grote bedrijven in Nederland
A200417	11-4-2005	Voorbeeldig ondernemen bij bedrijfsoverdracht in het MKB
A200416	12-4-2005	MKB-locaties
A200415	29-3-2005	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200414	24-3-2005	Internationalisering in het Nederlandse MKB
A200413	21-3-2005	MKB in een periode van deflatie; risico's en strategieën
A200412	9-3-2005	Ondernemen in de zorg
A200411	17-2-2005	De bron van vernieuwing
A200410	25-4-2005	Oudere versus jongere starters
A200409	5-1-2005	De kracht van de organisatie
A200408	18-11-2004	Succesvol op weg op de elektronische snelweg!!
A200407	14-3-2005	Toetredingsbarrières in de praktijk: Veranderingen in de hoogte van toetredingsbarrières in het notariaat en de makelaardij
A200406	12-10-2004	Ga direct naar een standaard reïntegratietraject, ga niet langs start
A200405	14-9-2004	Ondernemen in de Sectoren
A200404	11-8-2004	Innovatief ondernemerschap en de rol van de brancheorganisaties: Een exploratieve toets
A200403	11-8-2004	Starten in de recessie
A200402	5-7-2004	Kleinschalig Ondernemen 2004
A200401	22-6-2004	Monitor Administratieve Lasten Bedrijven 2003
A200318	15-6-2004	Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het midden- en kleinbedrijf
A200317	28-5-2004	Wordt de spoeling dun?
A200316	22-4-2004	Entrepreneurial Attitudes Versus Entrepreneurial Activities (GEM)
A200315	10-3-2004	Rechtsvormkeuze in het MKB
A200314	12-3-2004	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid - periode 1987-2002
A200313	18-2-2004	Het Eureka-gevoel van ICT-gebruik
A200312	12-2-2004	Ondernemen in het Ambacht 2004
A200311	10-2-2004	Ondernemen in de Industrie 2004
A200310	5-2-2004	Ondernemen in de Diensten 2004
A200309	22-1-2004	Onevenredig belast! Administratieve lasten in het kleinbedrijf 2002
A200308	20-1-2004	Ondernemen in de Detailhandel 2004