

# Ontwerp van een ondernemende school "We bouwen geen zandkastelen, maar forten van kennis en creativiteit"

Sectorraamwerk voor primair en algemeen voortgezet onderwijs  
bij de Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007

Marianne Schuurmans  
e.a.



# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>1. Positie van het thema ' onderwijs en ondernemerschap'</b>	<b>5</b>
1.1 De terminologie	5
1.2 Een gewetensvraag	6
1.3 Succesvolle initiatieven	7
1.4 Kansen en knelpunten	8
<b>2. De ondernemende school</b>	<b>9</b>
2.1 Toekomstgericht: de school in 2011	9
2.2 Maar hoe doet een school dat?	9
2.3 Zes sleutelvragen	10
2.4 Het ontwerp	10
2.4.1 <i>Het gewenste eindprofiel van de leerling</i>	10
2.4.2 <i>Hoogtepunten in het onderwijs</i>	11
2.4.3 <i>De schoolcultuur</i>	13
2.4.4 <i>Speciale kwaliteiten van de leraren</i>	14
2.4.5 <i>Samenwerking met buitenschoolse partners</i>	14
2.4.6 <i>Gebouw en inrichting</i>	16
2.4.7 <i>Samenhang</i>	16
<b>3. Doelstellingen en activiteiten in 2007</b>	<b>17</b>
3.1 Kaders voor de subsidie aanvraag	17
3.1.1 <i>Structurele voortzetting van de activiteiten</i>	17
3.1.2 <i>Subsidie of startkapitaal voor langer lopende activiteiten?</i>	17
3.1.3 <i>Doen we al... en de relatie met lopende ontwikkelingen</i>	17
3.1.4 <i>Aanvragen onder directe verantwoordelijkheid van het management /bestuur</i>	17
3.1.5 <i>Aanvragen onder directe verantwoordelijkheid van docent(en)</i>	18

# Inleiding

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

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

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

#### *Team primair onderwijs en havo/vwo:*

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

#### *Team vmbo, praktijkonderwijs en MBO:*

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

#### *Team hoger onderwijs:*

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

# 1. De positie van het thema 'onderwijs en ondernemerschap'

## 1.1 De terminologie

Welke associatie heeft men bij "onderwijs en ondernemerschap"? We vroegen het aan enkele mensen van 'buiten het onderwijs'. Vrijwel iedereen dacht aan leraren die naast of binnen hun baan in het onderwijs ook nog iets doen als ondernemer. Een eigen bedrijfje hebben of als freelancer werken. Misschien geen slecht idee om op die manier de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven te versterken. Wanneer wij in dit sectorraamwerk primair onderwijs en havo/vwo spreken over onderwijs en ondernemerschap, doelen we echter op het versterken van ondernemend gedrag van alle betrokkenen in de school, maar met name van de leerlingen.

Uitgangspunt daarbij is de definitie van de Europese Unie:

"Onder ondernemerschap wordt iemands vermogen verstaan om ideeën in daden om te zetten. Het omvat creativiteit, innovatie en het nemen van risico's, alsook het vermogen om te plannen en projecten te beheren om doelstellingen te verwezenlijken. Een ondernemende houding helpt iedereen in het dagelijks leven thuis en in de maatschappij, het helpt werknemers zich bewust te worden van hun arbeidsomgeving en kansen te grijpen en is de basis voor meer specifieke vaardigheden en kennis die ondernemers nodig hebben voor sociale en economische bedrijvigheid."

Definitie van ondernemerschap zoals gehanteerd door de EU, bij de implementatie van de Lissabonstrategie: ondernemerszin bevorderen door onderwijs en leren.

Deze definitie van ondernemerschap is in het onderwijs geen gemeengoed.

Op de vraag aan (po)scholen of ze aandacht en tijd aan ondernemerschap besteden<sup>1</sup> antwoorden ondervraagde scholen ontkennend. Maar tegelijkertijd vertellen ze over het ontwikkelen van zelfstandigheid bij de leerlingen, het leren om doelgericht te werken, het nemen van initiatieven, het bedenken van oplossingen ed. Allemaal kenmerken die passen bij de definitie van ondernemerschap. Uit eigen ervaring kennen we veel scholen die werken vanuit ideeën van 'ondernemend leren': samen met de leerlingen wordt gewerkt aan de realisering van concrete uitdagende eindproducten, talenten worden ingezet en verder ontwikkeld, kennis en een zekere mate van meesterschap worden nagestreefd.

1 Veldgesprekken Ondernemerschap en Onderwijs, primair, voortgezet en hoger onderwijs. dec 2006. Intern rapport SenterNovem.

In feite werken dergelijke scholen aan de grondslag voor ondernemerschap in de hierboven gegeven betekenis, maar herkennen dat als zodanig niet. Waarschijnlijk is het woord ondernemerschap qua betekenis te veel gekoppeld aan de lumpsumregeling<sup>2</sup> of aan beroepsuitoefening, te ver weg van het funderend onderwijs. Sterker nog, veelal tonen leraren een zekere irritatie wanneer hun werk in relatie wordt gebracht met de strikte betekenis van (economisch) ondernemerschap.



**“Er is hard gewerkt tijdens de tekenlessen. Prachtige aquarellen zijn het resultaat. Het idee ontstaat om er een kunstuitleen mee te starten. Willen we dat? Hoe doen we dat? Hoe komen we aan geld voor lijsten? Wie worden de leners? Hoe bereiken we hen? Hoe vergroten we ons assortiment ed? Vanuit die vragen wordt een bedrijfsplan opgezet waaraan veel te rekenen en te schrijven valt. De onderneming doet een beroep op veel verschillende talenten van de leerlingen. Iedereen werkt vanuit eigen kwaliteit.”**

In het havo/vwo wordt de definitie beter herkend. Ondernemerschap wordt daar verstaan als ‘het bevorderen van ondernemendheid van de leerlingen’. Juist om die gedragscomponent gaat het in dit sectorraamwerk. Naast kennisoverdracht over wat het ‘ondernemerschap inhoudt’, gaat het er vooral om, om jonge mensen in staat te stellen een ondernemende houding (ondernemingszin) te ontwikkelen.

In dit sectorraamwerk zal vanwege de aansluiting bij het primair en algemeen voortgezet onderwijs vooral worden gesproken over het *bevorderen van ondernemend gedrag*, dat zoals in de definitie gezegd wordt “helpt iedereen in het dagelijks leven thuis en in de maatschappij... en is de basis voor meer specifieke vaardigheden en kennis die ondernemers nodig hebben voor sociale en economische bedrijvigheid”.

Het moge duidelijk zijn dat er geen sprake kan zijn van ruimte en mogelijkheden voor ondernemend gedrag bij leerlingen, wanneer leraren wenselijkheden en kansen van ondernemend gedrag onvoldoende zien, of wanneer ze daaraan in hun onderwijs geen vorm kunnen geven. In die zin vraagt bevordering van ondernemend gedrag bij leerlingen om leraren die zelf een ondernemende houding hebben ontwikkeld. Het zelfde kan gezegd worden van de schoolleider, de directie en het bestuur.

## 1.2. Een gewetensvraag

Is ondernemerschap (ondernemend gedrag) te leren of zit het in je genen?

***“Het zit natuurlijk in je... maar of het eruit komt, daar gaat het om? Onderwijs kan daar aan bijdragen, het zou moeten stimuleren zodat je kunt nagaan of ondernemerschap bij je past. Geef jonge mensen de kans om te ontdekken of ze ondernemend zijn. Lok dat gedrag uit, stimuleer dat.”***

***“Ook de thuis omgeving bepaalt vaak of leerlingen zich ondernemend dan wel passief opstellen. Misschien geldt juist voor de laatste groep dat ondernemend gedrag uitgelokt moet worden.”***

***“Mijn vader was onderwijzer en ik wist al heel vroeg dat ik dat niet wilde worden. Mij trok het ondernemerschap. Mijn vader stimuleerde me wel door te zeggen dat ik vooral moest doen wat ik echt zelf wilde... dat was misschien toch redelijk ondernemend!”***

2 zie bijv [www.lumpsumportaal.nl](http://www.lumpsumportaal.nl)

Ondernemend gedrag vindt plaats binnen een context, is in zekere zin doelgericht en heeft te maken met de gevoelde verantwoordelijkheid voor context of doel. Ondernemend gedrag zal niet voor iedereen op ieder moment op eenzelfde wijze zijn weggelegd. Er zijn momenten denkbaar, bij ziekte en ongeluk maar ook om andere redenen, waarin mogelijk weinig plaats is voor ondernemingszin. Ondernemend gedrag is echter ook een aspect van een gemeenschap als geheel. Een vorm van goed burgerschap, waarin mensen in staat en bereid zijn, om een ondernemende rol ten dienste van anderen te vervullen. Versterken van ondernemend gedrag is niet hetzelfde als 'ieder voor zich'. Op cruciale momenten wordt ondernemend gedrag ingezet ten dienste van de ander. In die zin is bijvoorbeeld Moeder Theresia net zo ondernemend te noemen als Bill Gates.

### 1.3. Succesvolle initiatieven

Agora, schoolbestuur voor primair onderwijs in Zaanstad heeft als missie geformuleerd "kinderen initiatieven laten nemen en verantwoordelijkheden geven opdat zij later als zelfstandige burgers ook hun verantwoordelijkheden durven en kunnen nemen in onze maatschappij".<sup>3</sup> Dit schoolbestuur duidt haar scholen als ondernemende scholen. "Het idee dat het alleen maar gaat over een winkeltje op school is er gelukkig uit. De ondernemende instelling van onze scholen uit zich ook in andere zaken. Kinderen nodigen gasten uit, schoolreisjes worden door kinderen zelf georganiseerd.." Het bestuur bood directeuren en leerkrachten ondersteuning in de vorm van werkgroepen, cursussen ondernemend leren, studiereizen naar o.a. Schotland en een eigen tijdschrift met good practice verhalen vanuit de eigen organisatie. De scholen hebben grote vrijheid in de manier waarop ze hun ondernemendheid vorm geven. Van de 23 scholen van dit bestuur heeft een groot aantal zich geprofileerd. Binnen hun profiel realiseren de scholen hun ondernemendheid. Zo heeft bijvoorbeeld een school die zich profileert als literaire school een kinderboekwinkel en een papierschepperij, boekproducties ed. De school die werkt maakt van internationalisering profileert zich als school voor wereldkinderen en richt haar ondernemende activiteiten op contacten met de buitenwereld en heeft bijvoorbeeld een intensieve uitwisseling met Schotland.

Op niveau van de leraren en directies wil Agora ondernemend gedrag bevorderen door hen te stimuleren hun talenten in te zetten en verder te ontwikkelen ten dienste van collega's binnen en buiten de scholengroep. In Amsterdam heeft Amos, de Amsterdamse Oecumenische Scholengroep voor primair onderwijs ondernemend leren tot expliciete doelstelling van haar onderwijs gemaakt: "ondernemend leren past in de tijdgeest. Ondernemend leren draagt bij tot een andere verhouding tussen leerlingen en leerkrachten, tussen leerkrachten en het schoolbestuur en tussen schoolbestuur en de overheid." Ondernemend leren definieert het bestuur als 'samen met anderen toewerken naar een concreet einddoel'<sup>4</sup>.

In het voortgezet onderwijs komt ondernemerschap op verschillende manieren aan bod: via ondernemende onderwijsmethodes, ondernemerschapprojecten en kennisoverdracht. In havo/vwo lijkt de nadruk vooral op dit laatste te liggen.<sup>5</sup> Hoewel er ook voorbeelden te vinden zijn van scholen die werk maken van het ondernemend gedrag van de leerlingen en dat ook zien als vertaling van hun visie op onderwijs en ontwikkeling van jonge mensen. 'Non scholae sed vitae discimus'<sup>6</sup>

Dit zijn slechts enkele voorbeelden, er zijn er meer te geven. Op de website van leren ondernemen<sup>7</sup> staan meer voorbeelden. Er gebeurt in het onderwijs al heel wat op het gebied van ondernemendheid van leerlingen, met name in het primair onderwijs. Deze subsidieregeling wil nieuwe initiatieven uitlokken en verankeren in de schoolcultuur.



3 Hubert de Waard in *Marktplaats, praktijkverhalen over ondernemend onderwijs*, nr 4, 2005  
4 *Waar we ons gezamenlijk sterk voor maken. Informatie voor scholen en ouders. Amos, 2006*  
5 *Ondernemerschap in het primair en voortgezet onderwijs, EIM, 2007 (concept)*  
6 *St. Bonafatuscollege Utrecht*  
7 [www.lerenondernemen.nl](http://www.lerenondernemen.nl)

#### 1.4 Kansen en knelpunten

Kansen zijn er te over: iedere leraar, iedere school streeft naar actieve leerlingen, die betrokken zijn, die willen leren en weten. Het gevaar zit in het feit dat 'ondernemerschap', in de zin van het bevorderen van ondernemend gedrag daaraan niet wordt gekoppeld en dus wordt gezien als 'weer iets erbij'. Naast alles wat ook aandacht verdient, al die maatschappelijke wensen en eisen waaraan een school tegemoet zou moeten komen.

***"Het gaat in primair onderwijs en in havo/vwo niet zozeer om het ondernemerschap te stimuleren, maar wel dat leerlingen zich bewust worden van hun eigen kunnen, en om het vergroten van hun zelfverantwoordelijkheid."***

***"Ondernemerschap als vak onderwijzen in het po en avo, daar ben ik op tegen. Waar het omgaat is dat mensen wakker worden, hun talenten inzetten, doen wat hun hart hen ingeeft, risico's durven nemen, grenzen verleggen. Daarbij gaat het niet om de invulling van een lesprogramma maar om het neerzetten van een uitdaging."***

Juist in die zin, kan het bevorderen van ondernemend gedrag op school een zinvolle invulling geven aan de wens die in veel scholen leeft, om de 'leerling centraal' te zetten en recht te doen aan 'verschillen tussen leerlingen'. Wat minder werken uit het boekje, wat meer vanuit echte uitdagingen en concrete situaties. Hoe rijker de onderwijsactiviteit, hoe meer verschillende talenten aangesproken kunnen worden, hoe meer kansen leerlingen krijgen om te 'leren met al hun zintuigen'.





## 2. De ondernemende school in 2011: een school waar ondernemend gedrag bevorderd wordt

Met een ondernemende school wordt niet bedoeld dat een school zich zou moeten gedragen als een onderneming. "Een school moet ook geen onderneming willen zijn, een onderneming heeft wezenlijk andere taken"<sup>8</sup>. Maar een school moet wel nadenken over welke bijdrage zij wil leveren aan de ontwikkeling van de jonge mensen die onder haar hoede zijn. Wanneer de school daar een helder beeld van heeft, kan ze zich als zodanig willen onderscheiden, profileren ten opzichte van anderen scholen. Zo'n school doet 'niet zo maar wat', maar plaatst haar activiteiten in het perspectief van haar profiel. Een school die zorgvuldig en structureel werk maakt van het bevorderen van ondernemend gedrag van haar leerlingen, noemen we een ondernemende school.

Ondernemend gedrag is een kenmerk van menselijk gedrag. De mens is creatief, speels en niet geprogrammeerd zoals dieren zijn. Ons onderwijs moet bijdragen aan die menselijke ontplooiing. De creativiteit moet gestimuleerd worden. Je kunt de behoefte aan ondernemend gedrag formuleren vanuit een mensbeeld of vanuit de maatschappij. Bij dat eerste gaat het om de ontwikkeling van het individu. Daar willen scholen wel aan bijdragen. Maar het gaat natuurlijk ook om de vraag wat die leerlingen, ieder individueel en samen, bijdragen aan onze maatschappij. En dan moet je je toch afvragen wat voor een maatschappij staat ons dan voor ogen.

### 2.1. Toekomstgericht

In Schotland wordt veel gedaan aan 'enterprise education'. Promotie gebeurt onder andere met dvd's van good practice voorbeelden van ondernemend leren. In de inleiding van één daarvan, zegt de presentator "Scotlands future is in great hands!"<sup>9</sup> Willen ook wij, in Nederland, dat met trots over onze leerlingen kunnen zeggen, dan vraagt dit o.a. dat we ons een beeld vormen van de toekomst van Nederland. In dit ontwerp kiezen we voor een toekomst *met mensen die ideeën in daden om kunnen zetten, die creatief en innovatief kunnen en durven zijn. Die hun talenten en hun kennis ontwikkelen en inzetten ten dienste van zichzelf en anderen. Die dat toepassen op allerlei terreinen van hun leven, dus ook maar niet uitsluitend, op gebied van arbeid en economisch ondernemerschap.* Aan zo'n maatschappij kunnen we bijdragen door te investeren in de individuele ontwikkeling van leerlingen, al doende en van jongs af aan. Scholen die zich herkennen in de wenselijkheid van een dergelijk toekomstbeeld zullen dit tot de core business van hun organisatie willen maken. Hun leerlingen gaan als ondernemende mensen een wezenlijke bijdrage leveren aan de toekomst! De intrinsieke motivatie van de school daarbij zou kunnen zijn, dat ze hiermee een betere school kan worden, met meer gemotiveerde leerlingen die zich (mede)verantwoordelijk voelen voor hun eigen ontwikkeling. Zo bleek ook uit een onderzoek naar 'het nieuwe leren' dat de belangrijkste aanleiding voor scholen om het 'anders' te doen, is de geringe motivatie van leerlingen voor de lessen op school. Dit geldt zowel voor havo/vwo scholen als voor het vmbo.<sup>10</sup>

### 2.2. Maar hoe doet een school dat?

Het zou behoorlijk tegenstrijdig zijn wanneer we in dit document het antwoord op die vraag zouden dicteren. Een school die werk maakt van ondernemend gedrag laat zich immers niet zo maar dicteren, die zoekt naar eigen mogelijkheden. Wat wij hierna schrijven over 'de ondernemende school' is dan ook slechts een globale schets van de contouren van een ondernemende school. De voorbeelden zijn uitsluitend bedoeld als inkijkjes in een mogelijke schoolpraktijk, ter stimulering en enthousiasmering.

8 A. Rinnooy Kan, ondernemerszin en onderwijs, lezing in Hogeschool InHolland bij de opening van het studiejaar 2006/07

9 The enterprise zone, Centre for enterprise Education, University of Strathclyde, Glasgow

10 Wat scholen beweegt, over massa-maatwerk, onderwijspraktijk en examens in het voortgezet onderwijs. Prof.dr.S. Waslander et al, Cito, 2004

## 2.3 Zes sleutelvragen

Bij het schetsen van een ondernemende school gaan we uit van zes samenhangende aspecten van de schoolorganisatie

- het gewenste eindprofiel van de leerling
- de onderwijshoogtepunten
- de schoolcultuur
- de (gewenste) kwaliteit van de docenten
- de partners van de school
- de inrichting van gebouw en omgeving

Even zovele vragen geven richting aan het proces van profilering. We noemen dit de sleutelvragen.

- wat is het gewenste eindprofiel van een leerling die de ondernemende school verlaat?
- welke onderwijshoogtepunten zijn kenmerkend voor de ondernemende school?
- hoe draagt de schoolcultuur bij aan het gewenste eindprofiel van de leerling?
- welke speciale kwaliteiten worden van de docenten en de schoolleiding verwacht?
- met welke partners uit bedrijfsleven, (en non profit organisaties) werkt de school samen bij het realiseren hiervan?
- hoe draagt inrichting en gebouw bij aan de ondernemende school?

## 2.4. Het ontwerp

Hieronder schetsen we vanuit deze sleutelvragen het profiel van een ondernemende school. De schets is de beschrijving van een ideaalbeeld, een toekomstscenario waaraan men met elkaar vorm wil geven. Het geeft richting aan het werken. Sommigen zullen het een droom noemen. Maar zijn het niet juist de dromen die mensen in beweging zetten? Of zoals Antoine de Saint-Exupery ooit zei: "Wanneer je een schip wilt bouwen, breng dan geen mensen bijeen om hout aan te slepen, werktekeningen te maken, taken te verdelen, maar leer de mensen te verlangen naar de eindeloze zee." Naarmate we beter weten wat we willen, des te beter zijn we in staat de weerbarstige (school)werkelijkheid met inventiviteit te lijf te gaan.

In hoofdstuk 3 wordt in gegaan op de manier waarop de sleutelvragen gebruikt worden als criteria bij de subsidieaanvragen.

### 2.4.1 Het gewenste eindprofiel van de leerling

***We bouwen geen zandkastelen, maar forten van kennis en creativiteit.***

De leerlingen die de ondernemende school verlaten zijn te herkennen aan hun vermogen om creatief te zijn, initiatieven te nemen, kansen te benutten. Ze hebben geleerd om, binnen de veilige marge van de school, risico's te nemen maar ook om risico's te verkleinen door kennis en kunde in te zetten. Ze zijn uitgedaagd om concrete 'ondernemingen' aan te pakken en tot een succesvol resultaat te brengen: te duiden als vijf fasen, nl het ontstaan van het idee; het maken van een plan; de fase van de uitvoering van het plan; de bekendmaking van de resultaten en de pr; en tenslotte de fase van voortzetting en groei. In het onderwijs hoort daar expliciet bij de reflectie op kwaliteit van proces en product. Ze ontwikkelen een zekere mate van meesterschap.

***"Wat leerlingen ondernemen moet van een zo hoog mogelijke kwaliteit zijn, uiteraard gerelateerd aan hun kunnen."***<sup>11</sup>

Ze hebben hun eigen talenten leren kennen en die verder kunnen ontwikkelen.

Ze hebben allerlei rollen leren kennen. Afhankelijk van het type ondernemende activiteit zijn ze initiatiefnemer en uitvoerder geweest. Ze hebben gezorgd voor de pr, voor een ondernemingsplan, voor de financiën, hebben gasten ontvangen, opgetreden, presentaties gehouden, zijn verslaggever of fotograaf, hebben samengewerkt met andere leerlingen en met professionals...etc Niet iedere leerling wil en kan alles. De een loopt voorop, de ander volgt. Maar samen brengen ze het plan tot een goed einde. Beiden leren ervan. En bij een ander project blijkt de volger soms zomaar opeens degene met de briljante ideeën te zijn. Zodra er een gevoel van 'ownership' ontstaat, maakt het leerlingen vaak niet uit wie met het eerste idee kwam, het wordt een collectief genoegen.



<sup>11</sup> Over de relatie tussen ondernemend gedrag, talentontwikkeling en meesterschap, wordt uitvoerig geschreven in "Ondernemend leren, op weg naar talentontwikkeling en meesterschap". P.Conijn et al, 2006

## **II Groep 8 speelt 'Shakespeare' in een echt theater.**

"Wat ik van ons theaterstuk geleerd heb is dat het soms lijkt dat het nooit gaat lukken. Het theater was zo duur en dan nog al die microfoontjes. Maar als je het echt graag wil dan bedenkt je steeds iets nieuws, tot het lukt."

"Wat ik vooral geweldig vond was dat we die High Tea bedachten voor ouders en de buurt, met de veiling van schilderijen. Het was een hele organisatie maar wel erg leuk."

"We hebben heel veel geleerd over Shakespeare en over die tijd, over toneelspelen, over omgaan met geld en een goed plan maken. We hebben alle contacten met de pers, met het theater zelf gedaan. We hebben de pr zelf gedaan en een supermooi programmaboekje gemaakt. En nog veel meer."

### **2.4.2. Hoogtepunten in het onderwijs.**

#### ***Wie toppen wil beklimmen, moet ook door dalen willen gaan.***

Iedereen die naar lerende kinderen en (jonge) mensen kijkt, ziet dat het leren beter verloopt wanneer de leerling ook zélf wil weten en kunnen. Die motivatie is deels intrinsiek (honger naar kennis, lust om te winnen of hogerop te komen) en wordt deels bepaald door extrinsieke factoren (beloning en straf). Het loont de moeite om via de extrinsieke factoren leerlingen te helpen hun intrinsieke motivatie te versterken. De beloning kan komen van een compliment van de leraar. Maar ook door trots die de leerlingen zelf ervaren wanneer iets gelukt is en door het genoegen dat daaraan beleefd wordt. Zo'n ervaring kan een hoogtepunt in het onderwijs worden genoemd en stimuleert bij volgende ervaringen.

We spreken over hoogtepunten wanneer er een duidelijk doel is waar, door leerlingen en hun leraar, naar toegewerkt wordt.

#### **Zulke hoogtepunten**

- dragen bij aan de onderwijsprestaties van de leerling
- de motiverende werking van het hoogtepunt stimuleert de leerling tot optimale inzet.
- geven een groot gevoel van saamhorigheid en trots
- 'dat hebben wij met elkaar tot stand gebracht'
- hebben soms een p.r. waarde: ouders en andere mensen worden nieuwsgierig.

Veel leerlingen noemen als hoogtepunten de buitenschoolse activiteiten: de schoolfeesten, schoolkampen, excursies. In een ondernemende school worden dergelijke hoogtepunten nadrukkelijk verbonden aan het gewenste eindprofiel van de leerlingen. De leerlingen komen dan niet 'als gasten op het feest', maar zijn medeverantwoordelijk voor planning, organisatie en uitvoering. Daarnaast zijn er vooral ook hoogtepunten mogelijk die direct gekoppeld zijn aan het onderwijs. Ook daarbij geldt steeds dat leerlingen initiatiefnemer zijn, dan wel (mede)verantwoordelijk voor de 'onderneming'. De hoogtepunten maken hun ondernemend gedrag mogelijk.

Te denken valt aan ondernemingen op het gebied van bijvoorbeeld:

- **kunst en cultuur:**
  - we zetten een theaterproductie op
  - een muziekfestival
  - de nacht van de poëzie
  - een poëzieroute door de wijk
  - een (kinder)kunsttulleen
  - een bezinnings/discussie weekend
- **sport:**
  - we doen onderzoek naar de relatie tussen lichaam en bewegen
  - we organiseren een sportfeestje
  - het opzetten van kampioentraining door externen
  - de herinrichting van het schoolplein tot een sport/speelplein

- **talen:**
  - uitwisseling met een school in het buitenland
  - we gaan voor de 'prix d'excellence'
  - we gaan voor 'advanced english' en verzorgen presentaties in het engels
- **economie**
  - beleggen met geweten
  - we ontwerpen een bedrijf
  - ondersteuning (aan andere leerlingen) bij het opzetten van een bedrijfsplan
- **productie en verkoop**
  - sieradenatelier
  - boekproductie
  - verhalen cd
- **omgeving en maatschappij**
  - het uitzetten van een historische route
  - het uitgeven van een wijkkrant
  - herstel en adoptie van een (deel) van de wijk
  - ontwikkelen van natuur in de buurt
- **techniek**
  - alternatieve energie voor school
  - milieuonderzoek
- **schoolhuishouding**
  - schoolrestaurant
  - reparatiewerkplaats
  - ontwerp en organisatie van feesten en uitstapjes
- **innovaties**
  - de Einsteinweek
  - het ontwikkelen van nieuwe producten en processen
- **et cetera**

Deze lijst is slechts ter inspiratie. Een beetje inventieve leraar bedenkt vanuit eigen interesse en vakmanschap meer mogelijkheden. Waar het om gaat is dat er ideeën gegenereerd worden waarmee een leraar zijn leerlingen kan uitdagen tot grote inzet, betrokkenheid en creativiteit. Hoewel misschien - in eerste instantie - het idee van de leraar is <sup>12</sup>, maakt de leerling het tot zijn idee en verwerft 'ownership'. Dat is het moment waarop de leerling ondernemend gedrag gaat vertonen. Binnen, en ook naast, het werken aan hoogtepunten zal er ruimte en tijd nodig zijn voor studie, oefening, training, uitleg, verdieping, reflectie ed. Het werken aan een concrete echte situatie helpt de leerling om gevoel voor kwaliteit te ontwikkelen.



■ Toen de winkel met zelfgemaakte alpacasieraden bijna open zou gaan, sneed een van de leerlingen zich aan een broche. "We moeten de randen nog veel beter schuren en polijsten" was de conclusie. Dat was een tegenvaller, alle sieraden moesten weer uit de doosjes en het gereedschap kwam weer te voorschijn. Dat werd 'overwerken'. "Opmerkelijk" zei de leraar, hoe ze nu zonder mijn aansporing zichzelf verbeteren. Ze willen hoe dan ook voorkomen dat een van de klanten zich snijdt. Die schande willen ze voorkomen. Ondertussen werden plannen gemaakt voor een 'interne controle' zodat dit een volgende keer voorkomen kan worden.

Bij het ontwerpen van een perfecte windmolen, ontstond de vraag naar het optimum. Met veel discussie, rekenen en inventiviteit werd een formule ontwikkeld, die de relatie tussen hoogte, ruimtegebruik en opbrengst weergaf. Met spanning werd het commentaar van de velddeskundigen afgewacht. Ondertussen werd voortdurend verder gerekend,... of het misschien toch nog beter had gekund.

12 Vanuit de verantwoordelijkheid van de leraar als professional in het onderwijs, is het de leraar die het idee aandraagt (dan wel honoreert) en de bandbreedte van de uitwerking bepaalt. Zie ook 2.2.4. over de kwaliteiten van de leraar.

### 2.4.3. De schoolcultuur.

***“Je moet geen ondernemende scholen creëren in de zin van ‘als je ondernemer wilt worden moet je naar die school’. Zo moet dat niet. Waar het omgaat is, om ondernemend gedrag te bevorderen en dat moet in de cultuur van de school z’n vorm krijgen.”***

Een ondernemende school neemt geen genoegen met losse activiteiten zonder meer. Zo’n school zal te herkennen zijn aan een zekere mate van ondernemendheid in de school- en werkcultuur.

Een aantal kenmerken:

- **Er zal sprake zijn van ondernemend gedrag op alle niveaus**  
Op het niveau van leerlingen en leraren, maar ook van de directie en van de bovenschoolse leiding. Niets is op voorhand onmogelijk. In de organisatie van de ondernemende school is aandacht voor die verschillende niveau’s. Er is aandacht voor de mate waarin het primaire proces een voedingsbodem vormt voor het bevorderen van ondernemend gedrag (zijn er ondernemende leraren; zijn er kansen voor de leerlingen). Evenals voor de mate waarin het secundaire proces een voedingsbodem vormt (geeft de directie voldoende ruimte voor ondernemend gedrag van leraren en van de directie zelf).
- **In de school heerst een gevoel van beroepseer**  
Iedere leraar doet er toe. Door zijn beroep hoort de leraar tot de noblesse. Deskundigheid wordt gewaardeerd en ingezet. Pedagogische kwaliteiten worden erkend als onmisbaar voor de ontwikkeling van jonge mensen.
- **Talentontwikkeling**  
In een ondernemende school krijgen allen (leerlingen én leraren) de kans om hun eigen talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen. Geen ondernemer start op een terrein waarop hij of zij geen talenten heeft, of op z’n minst affiniteit mee heeft. Dat geldt voor het ontwikkelen van ondernemend gedrag in de school ook. Wat overigens niet wil zeggen, dat er nooit gewerkt wordt aan zaken die lastig zijn, waarvoor geoefend en getraind moet worden. Zaken die om volharding en doorzetting vragen. Maar dat lukt beter als zin en de betekenis ervan geplaatst kan worden in een uitdagende context. Veel leerlingen

‘vervelen’ zich op school. Voelen zich niet uitgedaagd. “Saai is erger dan moeilijk”, zeggen ze. Met name in het voortgezet onderwijs vraagt dat om een cultuur die gericht is op ‘research and development’. Talenten worden wakker geroepen en ingezet om ‘nieuwe’ ontwikkelingen mogelijk te maken. De sfeer in school richt zich niet op middelmatigheid, maar op uitdaging tot grootse prestaties en innovaties.

- **Succes wordt gevierd**  
Wat we doen mag gezien worden. Binnen de school door collega’s en door andere groepen. Maar ook daarbuiten. Met name met de hoogtepunten treden we samen met de leerlingen naar buiten. Een mens kan nauwelijks ondernemend zijn, wanneer hij zichzelf niet durft te presenteren. Dit vraagt om gevoel voor kwaliteit, om de moed om opnieuw te beginnen, fouten te herstellen, te oefenen, advies aan anderen te vragen, te reflecteren en met voldoening naar buiten te treden. Dat geldt voor leerlingen niet anders dan voor leraren.
- **Er heerst een ‘wij-gevoel’**  
Een ondernemende school ervaart de opdracht waarvoor ze staat als een gezamenlijke inspanning op weg naar een gezamenlijk doel. “In mijn bedrijf is een onderzoeksafdeling en een productieafdeling. De eerste kost, de tweede verdient het geld. Zo voelen ze dat. Het is wel eens moeilijk om aan de mensen van de productie duidelijk te maken dat kosten en baten niet gelijk verdeeld kunnen zijn. Maar zo moet het wel, omwille van ons gezamenlijk doel.” Een wij-gevoel ontstaat ook wanneer leerlingen en leraren samen leren. Wanneer de school een lerende organisatie is. Aan iedere onderneming cq. ondernemende activiteit wordt hard gewerkt en veel geleerd door zowel leerlingen als hun leraar.
- **Ethiek**  
Binnen de school zal de ethiek de grens bepalen van de activiteiten. Dat betreft zowel de ondernemende activiteit op zich, de producten en processen die daaruit voortkomen. Zijn die gewenst, zijn ze waardevol, in hoeverre belasten ze het milieu, passen ze bij onze schoolcultuur? De ethiek betreft ook de ‘winst’ die gemaakt wordt. Veel scholen vinden

ondernemende activiteiten die geld opleveren verwerpelijk. Anderzijds worden veel activiteiten als onmogelijk gezien omdat ze geld kosten. Zou daar een waardevolle link kunnen liggen? De kosten van de ene zou door de winst van de andere activiteit gedekt kunnen worden. In Påråd (Zweden) troffen we een ondernemende school voor 11- 13 jarigen waar 10% van de opbrengst van de onderneming voor de leerlingen was<sup>13</sup>. Ook dat is een mogelijkheid die in ieder geval de activiteit van de leerlingen stimuleert. Daarnaast kan ook gedacht worden aan de inzet t.b.v goede doelen. Noblesse oblige!

***“Ik zeg wel eens dat elke euro die je extra verdient, je meer verantwoordelijkheid geeft. Sterker nog, mensen die geboren worden met een bepaald talent, moeten zich realiseren dat het vele geld dat ze daarmee verdienen, verantwoordelijkheid met zich meebrengt... Als we goed verdienen, waarom kopen we dan niet meer milieubewuste artikelen... in mijn ogen zijn dat verplichtingen die je moet aangaan op het moment dat het goed met je gaat.”***<sup>14</sup>

#### 2.4.4. Speciale kwaliteiten van de leraar

***“Onderwijs,.. het zijn de inspirerende leraren die mij naar mijn keuze hebben geleid. Het was de leraar, niet het schoolconcept, die de interesse wekte.”***

***“Ondernemend gedrag vraagt om creatief denken, buiten de gebaande paden en de strategische kaders durven gaan.”***

Een bedrijf wordt gedragen door de kwaliteit van de mensen die er werken.

Dat is in een school niet anders. De leraren bepalen de kwaliteit van het onderwijsproces. Ook in een ondernemende school zijn het de leraren die bepalend zijn voor de kwaliteit van het onderwijs en voor de bevordering van het ondernemend gedrag van de leerlingen.

Dat vraagt van hen dat ze naast goed (vak)docent ook pedagoog zijn. Dat ze zicht hebben op hoe de leer- en ontwikkelingsprocessen bij kinderen en jonge mensen verlopen. Hoe zij te stimuleren zijn tot optimale inzet en medeverantwoordelijkheid. Dat betekent o.a. het volgende:

- Leraren die ondernemend gedrag bij hun leerlingen willen bevorderen, moeten zelf ook ondernemend mogen en kunnen zijn - in ieder geval ten aan

aanzien van de inrichting van hun onderwijs. Dat vraagt om ruimte in de schoolorganisatie en in het programma, om vertrouwen tussen collega's en veelal om teamwerk.

***“Als wij iets voorstellen, zegt onze meester nooit zomaar ‘nee’. Hij zegt altijd:” laten we eens bekijken hoe dat zou kunnen en of dat slim is.”***

- In een ondernemende school zal de leraar voor een deel zijn eigen onderwijs ontwerpen. In ieder geval binnen het werken met hoogtepunten.
- Dat vraagt om zicht op uitdagingen voor zichzelf en voor de leerlingen. Uitdagingen die kunnen leiden tot echte onderwijshoogtepunten. Uitdagingen die concreet en levensecht zijn en waaraan veel geleerd kan worden.
- Dat vraagt om inzet van (vak)kennis, van creativiteit en om het kunnen ontwerpen van een goede structuur waarbinnen leerlingen zowel sturing vinden als vrijheid voor eigen initiatieven en verantwoordelijkheid.
- Het vraagt ook om het samenwerken met mensen, bedrijven en instellingen buiten de school, evenals met vakgenoten in hogescholen en universiteiten.
- Bereidheid tot 'leren van elkaar en aan elkaar'.

***“Leraren van mijn team organiseren nascholingsbijeenkomsten over specifieke inhoud en werkwijzen en geven dan ook zelf een deel van de workshops. Zoals onlangs over het gebruik van het verhalend ontwerpen. Het was een succes, juist omdat ze daar zelf ook weer heel veel van leren.”***

Dat alles lukt alleen als de leraar dit alles ook ziet als een uitdaging voor zichzelf. Als hij het gevoel heeft zijn eigen kennis en kunde, zijn eigen talenten optimaal te kunnen inzetten in de activiteit met de leerlingen.

#### 2.4.5. Samenwerking met buitenschoolse partners

Het meest vreemde aan het onderwijs is misschien wel, dat het het leren gemonopoliseerd heeft. Alsof leren alleen binnen de school plaatsvindt. Jonge mensen leren in feite overal: thuis, op straat, het voetbalveld, op bezoek bij grootouders, tijdens vakantiewerk, via internet, op vakantie overal. Al die plekken kunnen we leerlandschappen noemen. De school is een verbijzondering daarvan. Hoe rijker we het leerlandschap van de school kunnen maken, hoe rijker en intenser het leren van de leerling zal

<sup>13</sup> Zie “En, meester zwemmen de zalmen al in de rivier?” M.Uijlings-Schuurmans, Uitg Akelei  
<sup>14</sup> Ben Tiggelaar. in NL, nr 1, 2007

kunnen zijn. Hoe meer mogelijkheden het geeft tot het ontwikkelen van ondernemend gedrag. Gelukkig staat de school, de leraar, daar niet alleen voor. Om de school heen is een samenleving vol mensen en instellingen die op allerlei manieren graag een bijdrage willen leveren. In de vorm van het delen van expertise, van ervaring, het geven van advies. Soms in de vorm van gastlessen, soms door het aanbieden van excursies en werkbezoeken. Of in de vorm van samenwerkingsafspraken voor een langere termijn. Ook ouders vormen daarbij een waardevolle bron

van mogelijkheden. Juist ook om de school meer 'thuis-nabij' te laten zijn en de verbinding tussen thuis en school te versterken. Veel ouders (ook die waarvan het in eerste instantie niet verwacht wordt) willen van betekenis zijn voor de school. Niet om het schools leren te ondersteunen, maar wel om de leerlingen te introduceren in het beroepsleven. Ouders die aangesproken worden in hun hoedanigheid van ondernemer, expert, vakman, ervaringsdeskundige zullen graag ten dienste van de ontwikkeling van jonge mensen mee werken.

## || De fietsenmakerij.

De band van de juf is kapot. Wie zou hem willen en kunnen maken? Twee leerlingen gaan aan de slag. Maar het blijkt lastiger dan gedacht. Op zoek naar kennis en kunde zoeken ze op internet. De leerkracht suggereert hen ook naar een echte fietsenmaker te gaan, misschien de vader van Samai? Daar krijgen ze goede tips en de reparatie lukt. De leerkracht toont zich erg blij en bij de leerlingen is het enthousiasme geboren. Samen met de leerkracht vragen ze zich af: zouden we zelf een fietsenmakerij op kunnen zetten? De groep wordt uitgebreid. Binnen korte tijd praten ze over niets anders: een werkplek, gereedschap, klanten, de kosten, werktijden en vooral over het vergroten van hun vakmanschap. Bij de schooldirectie wordt een startkapitaal geleend. De fietsenmaker wordt op school uitgenodigd. Hij biedt aan dat de leerlingen in tweetallen mogen komen 'stagelopen' op woensdagmiddag. "Bent u niet bang dat we u gaan concurreren?" vraagt een van de leerlingen. "Tja, misschien wel", zegt hij lachend, "maar ik heb liever dat jullie bij mij werken dan dat je voor mijn deur staat te hangen".

"Door de uitwisselingen wint ons onderwijs aan waarde. Dat geldt zowel voor de bezoeken van onze leerlingen aan leerlingen in het buitenland en omgekeerd, als ook voor de samenwerking met het hbo en met de universiteit. Het wordt allemaal van zoveel meer betekenis, zoveel serieuzer, en dat is wat ze uiteindelijk toch willen. Lol maken ze zelf wel. Met ons, de leraren, willen ze echte, belangrijke dingen doen."

"Je ziet dat een groot aantal leerlingen zelf, ook thuis, werkt met de webklas van de universiteit. Die honger naar kennis is er echt wel".

Belangrijk is dat de buitenschoolse partner, niet alleen een partner is van de leraar. Juist ook de leerlingen zullen 'behoefte' aan de kennis en kunde van de partner ervaren. Het wordt ook hun gast, hun partner. De ondernemende school zal graag samenwerken met ondernemers. Soms als sponsors van hun activiteiten, maar vooral vanwege de ervaring en vakmanschap op het gebied van het economisch ondernemen, dan wel de inhoudelijke kennis. Wie nadenkt over uitdagende hoogtepunten voor de leerlingen, zich bezint op wat ze daarvan zouden kunnen leren, heeft al snel ideeën over wie dan de ideale partners daarbij zouden kunnen zijn.

#### 2.4.6. De inrichting van het schoolgebouw

Wie een school inloopt zou meteen moeten kunnen zien waar de school voor staat. Een school die werk maakt van de bevordering van ondernemend gedrag bij de leerlingen, zal hier ook zijn schoolgebouw op willen afstemmen. Veel schoolgebouwen zijn bepaald door de aanwezige fysieke ruimte, toch kan het de moeite lonen om te zien welke mogelijkheden er zijn. Als uitgangspunt hierbij nemen we de vijf fasen bij ondernemend gedrag (zie 2.4.1)

- **Ruimte voor ideeën**  
Het gebouw en de inrichting geeft inspiratie aan ideeën: het is gericht op maatschappelijke openheid, ademt een sfeer van onderzoeken en aanpakken, van innovatie en creativiteit. Inspiratie kan ook komen van concrete materialen, van foto's van schrijvers, schilders, wetenschappers e.a. al naar gelang de activiteiten waaraan gewerkt wordt, (of die uitgelokt worden).
- **Ruimte voor plannen maken**  
Een idee kan pas een ondernemende activiteit worden wanneer daar een plan voor gemaakt wordt. Dit vraagt in de school om mogelijkheden voor stilte en concentratie, voor het raadplegen van bronnen, consultatie van deskundigen (leraren en anderen), overleg, teamwerk ed.
- **Ruimte voor het uitvoeren van de plannen**  
In een ondernemende school zijn mogelijkheden voor productie en opslag van zowel intellectuele als materiele producten. Alleen of samen met anderen wordt gewerkt aan de totstandkoming van het eindproduct (of de eindsituatie); dat vraagt afhankelijk van het type onderneming om werkruimten, ateliers, ruimten om vaardigheden te trainen, met computers te werken e.d.

- **Ruimte voor presentatie**  
Het 'product' dat ontstaan is moet ook aan anderen 'overgedragen' kunnen worden. Soms vraagt dit om een expositie of een optreden, soms om een beschrijving, een campagne of een verkoop, een publicatie of een webverslag. Wie samen met leerlingen trots wil zijn op resultaten en deze ook serieus neemt zal in school zoeken naar mogelijkheden voor zorgvuldige presentaties.
- **Voortzetten en groeien**  
Succesvolle ondernemingen in de school vragen om vervolg en uitbreiding. Leerlingen kunnen bij ouderejaars stage lopen. Maar zo'n voortzetting vraagt om een meer permanente ruimte, in het onderwijsprogramma, maar vaak ook in het schoolgebouw.

Daarnaast is het goed mogelijk dat een ondernemende school zijn deuren letterlijk open zet en gebruikt maakt van werkruimte buiten de school: bijvoorbeeld bij een bedrijf; een atelier, een sportvereniging, of de buitenomgeving.

#### 2.4.7. Samenhang

In de paragrafen 2.4.1 tot en met 2.4.6 is getracht een antwoord te geven op de zes sleutelvragen (2.3) Hoewel genummerd, is er geen chronologie bedoeld in deze vragen. De antwoorden op de zes vragen hangen nauw met elkaar samen. Wie nadenkt over het eindprofiel van de leerlingen, zal ook nadenken over de schoolcultuur die daarbij hoort en hoe die aansluit op de inrichting, de hoogtepunten enz. Wie de school meer over het voetlicht wil brengen door met hoogtepunten naar buiten te treden, zal goed moeten nadenken wat deze hoogtepunten bijdragen aan het gewenste eindprofiel van de leerlingen. Zijn ze alleen bedoeld als sociaal bindmiddel of mogen de leerlingen er ook echt iets van leren? Mogen ze medeverantwoordelijk zijn, en hoe dan? En hoe gaan de leraren daarmee om, wat vraagt dit van hen, welke mogelijkheden hebben zij om bij te dragen aan dat gewenste eindprofiel van de leerling? Kortom de zes aspecten zoals hiervoor beschreven vormen één samenhangend geheel, samen tekenen ze de ondernemende school.



## 3. Doelstelling en activiteiten in 2007

### 3.1 Kaders voor de subsidie aanvraag

#### 3.1.1 Structurele voortzetting van de activiteiten

Als een van de afwijzingsgronden voor subsidie is genoemd: wanneer er "onvoldoende vertrouwen bestaat in de structurele voortzetting van de activiteiten.." <sup>15</sup>

Er zijn verschillende mogelijkheden om hier aan te werken. In dit sectorraamwerk wordt uitgegaan van een nauwe relatie tussen de kansen voor structurele inbedding van ondernemende activiteiten en de invulling van die activiteiten vanuit de zes genoemde aspecten van de schoolorganisatie. Om garanties voor structurele voortzetting in te bouwen, benadrukt dit raamwerk een samenhang tussen deze zes aspecten van de schoolorganisatie, waardoor de school zich kan ontwikkelen tot een ondernemende school. Bij de beoordeling van de aanvraag zal nadrukkelijk gekeken worden naar die samenhang.

Voor welke insteek u ook kiest, in uw activiteiten moeten alle zes genoemde aspecten van een ondernemende school meegenomen worden.

Als u aan het werk wilt met het opzetten van leerlingondernemingen zal duidelijk moeten worden met welke partners <sup>16</sup> u dit wenst te doen, hoe u in de (wijziging van de) schoolcultuur garanties voor succes en voor structurele inbedding wilt realiseren; hoe uw inrichting daarop aansluit en vooral hoe u het ondernemend gedrag van uw leerlingen stimuleert en wat er nodig is in de deskundigheid(sbevordering) van docenten.

Als uw vertrekpunt ligt in een van de andere aspecten, dan geldt dezelfde noodzaak tot het aangeven van samenhang.

#### 3.1.2 Subsidie of startkapitaal voor langer lopende activiteit.

In het perspectief van structurele voortzetting van de activiteiten, kan het nuttig zijn om de subsidie te beschouwen als een startkapitaal. Met andere woorden, met het subsidiegeld wordt de ondernemende activiteit opgezet op zodanige manier dat deze (ook zonder vervolgsubsidie) voortgezet kan worden. Voorkom eenmalige acties; van komen en gaan heeft het onderwijs al genoeg.

#### 3.1.3 Doen we al... en de relatie met lopende ontwikkelingen.

In veel scholen gebeurt al van alles. Juist ook op het gebied van ondernemerschap en het versterken van ondernemend gedrag, hoewel dat zelden zo genoemd wordt (zie de inleiding). De subsidiemogelijkheid kan gebruikt worden voor het doen van nieuwe dingen, maar ook om het bestaande te verbeteren, te intensiveren en meer structureel te maken.

Bijvoorbeeld, als advies:

- Maak structureel wat incidenteel gebeurt.
- Verbreed wat binnen een of enkele leerjaren gebeurt naar schoolbreed; maak er een schoolcultuur van.
- Koppel resultaatgericht onderzoek aan de ondernemende activiteiten
- Verbreed wat op één school gebeurt naar andere scholen van hetzelfde bestuur.
- Versterk het werk door samenwerking en uitwisseling met collega's in andere scholen.
- Grijp de kansen voor samenhang met lopende ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van techniek.
- Versterk het ondernemend gedrag en de inzet van diverse talenten en kwaliteiten, ook bij de zwakkere leerlingen.
- Kortom grijp uw kans, maar laat u niet belemmeren wanneer de subsidie niet wordt toegekend. Ondernemende mensen vinden hun weg evengoed wel!

#### 3.1.4 Aanvragen onder directe verantwoordelijkheid van het management /bestuur.

Dit betreffen plannen voor grote projecten, uit te voeren door één of meer scholen, al dan niet binnen een bestuur, gericht op het ontwikkelen en versterken van ondernemend gedrag in de hele organisatie. Centraal daarbij blijft het onderwijs als primair proces. De sleutelvragen naar aanleiding van de zes aspecten van de ondernemende school, kunnen benaderd worden op het niveau van de gehele organisatie, dan wel op het niveau van de (afzonderlijke) scholen.

<sup>15</sup> Subsidieregeling hfst 2, par 2, art 11

<sup>16</sup> Geen subsidie wordt verstrekt wanneer het bedrijfsleven niet op enigerlei wijze betrokken is bij het project (subsidieregeling hfst 2, par 1, artikel 3b)

### **3.1.5 Aanvragen onder directe verantwoordelijkheid van docent(en)**

Dit betreffen plannen voor projecten waarin ondernemende leraren alleen, of met collega's laten zien hoe zij samen met leerlingen ondernemend gedrag ontwikkelen en stimuleren. Ook hierbij geldt dat de activiteiten met de leerlingen ingebed dienen te worden in een samenhang met de overige sleutelvragen en dat van daaruit structurele verankering aannemelijk gemaakt moet worden. Instemming van de leiding/directie van de school is daarom noodzakelijk.



## Colofon

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

De ontwerpgroep bestond uit:

Marianne Schuurmans (voorzitter)

*Educatief ontwerper bij  
ontwerpbureau De Educatieve Stad*

Monique Turkenburg

*Onderzoeker (Educatie en minderheden)  
bij het Sociaal Cultureel planbureau*

Maarten Overtoom

*architect bij BBHD, ontwierp o.a. enkele  
schoolgebouwen waaronder  
De Sokkerwei in Castricum*

Roland Lageveen

*ondernemer en CEO van IQCorporation bv en  
lid deskundigen panel bewindslieden EZ/OCW*

Piet Conijn

*Educatief ontwerper bij Ontwerpbureau  
De Educatieve Stad, auteur van o.a.  
Ondernemend leren, op weg naar  
talentontwikkeling en meesterschap. 2006*

In samenspraak met enkele leraren en leerlingen,  
en andere deskundigen uit het onderwijsveld

mei 2007

