

Carmelonderwijs in de 21^e eeuw

Bedrijfsplan 21^e Carmelschool

Stichting Carmelcollege en KPC Groep

Inhoud

Vooraf	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	5
1.1 Achtergronden	5
1.2 Doel van het bedrijfsplan	5
1.3 Leeswijzer	5
2. Van visie tot blauwdruk	7
2.1 Visie op onderwijs in de 21e eeuw	7
2.2 Missie 21 ^e Carmelschool	7
2.3 Doelstellingen	8
2.4 Profiel van de 21 ^e Carmelschool	9
3. Interne en externe analyse	12
3.1 Externe analyse	12
3.2 Interne analyse	14
4. Tactische speerpunten	17
4.1 Speerpunten in perspectief	17
4.2 Curriculum en leeromgeving	18
4.3 Huisvesting	21
4.4 Management control structuur	23
4.5 Marketing en PR	24
4.6 Partnerships	25
4.7 Human resource management	27
4.8 Financiële aspecten	29
5. Financiële prognose	30
5.1 Uitgangspunten	30
5.2 Baten en Lasten	30
5.3 Exploitatie en investeringsbegroting	30
5.4 Locatie onafhankelijke en afhankelijke lasten	31
5.5 Financieringsplan	33
Bijlagen	35

Vooraf

[Voorwoord stuurgroep nog invoegen]

Samenvatting

Meer dan ooit bestaat er behoefte en noodzaak om het voortgezet onderwijs in Nederland ingrijpend te vernieuwen. Onderwijsvernieuwing moet, maar komt veelal niet van de grond doordat sprake is van gegeven randvoorwaarden en andere -soms onverbiddelijke- (wettelijke) kaders. De Stichting Carmelcollege en KPC Groep streven ernaar de noodzakelijke veranderingsruimte zelf te creëren door het voortgezet onderwijs opnieuw te doordenken en de condities -waar mogelijk- aan te passen. Het beoogde resultaat is ruimte om een onderwijsmodel uit te werken dat is toegesneden op de kennismaatschappij van de 21e eeuw.

De uitwerking van dit onderwijsmodel heeft nu -na een viertal jaren- de status van 'groendruk' bereikt met een concrete invulling op zowel onderwijs inhoudelijke als organisatorische aspecten. Daarmee hebben de Stichting Carmelcollege en KPCgroep, in samenwerking met strategische partners als het Ministerie van OCW en overige vooraanstaande publieke en private partijen, een onderwijsconcept tot stand gebracht dat uniek is in Nederland.

Centraal in het concept staat de toepassing van *nieuwe leerpsychologische inzichten* gekoppeld aan een *elektronische leeromgeving*. De traditionele vakkensplitsing wordt vervangen door een flexibeler en vakdoorsnijdend curriculum. Organisatorisch wordt de school ingericht als een dienstverlenende organisatie waarin volwassenen leerlingen consequent volgen en bijsturen en het leerproces op alle mogelijke manieren faciliteren. In de 21^e Carmelschool wordt de klas als eenheid vervangen door een *stamgroep met wisselende leergroepen*. De begeleiders functioneren daarbij als coaches met verschillende competenties. Dit maakt modern *leraarschap* mogelijk met ruimte voor persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Het streven is om met ingang van het opleidingsjaar 2002 de deuren van de 21^e Carmelschool te openen voor de eerste 150 leerlingen in leerjaar 1 met een doorgroei naar 450 leerlingen in het jaar 2004. In het daartussen gelegen tijdspad zal de school geleidelijk worden uitgebreid waarbij sprake is van een adequate en begeleide in-, door- en uitstroom van leerlingen en medewerkers en ontwikkeling van leermateriaal.

In dit bedrijfsplan zijn de speerpunten opgenomen waarlangs deze geleidelijke vormgeving en inrichting van de 21^e Carmelschool plaatsvindt. Daarbij bestaat zowel aandacht voor onderwijs inhoudelijke aspecten zoals het verder inrichten van het curriculum en de elektronische leeromgeving, als voor organisatorische aspecten als de management control structuur, de relatie met de gastschool, de huisvesting, het uitbreiden van partnerships, de communicatie en PR en het human resource management.

Ten aanzien van deze speerpunten is reeds veel bereikt en zijn mijlpalen benoemd met daarbij behorende actieprogramma's voor de nabije en verder gelegen toekomst. Een gezonde financiële situatie -nu en in de toekomst- is daarbij randvoorwaarde en behoort - zo blijkt uit dit bedrijfsplan - zeker tot de mogelijkheden.

Met de 21^e Carmelschool bouwen de Stichting Carmelcollege en KPC Groep in samenwerking met publieke en private partijen, maar bovenal met de leerlingen en hun ouders, aan de toekomst van onderwijs in de 21^e eeuw. De toekomst voor het Nederlands voortgezet onderwijs in het algemeen en de toekomst van de Carmelleerlingen in het bijzonder.

1. Inleiding

1.1 Achtergronden

In het kader van het project ‘De 21^e Carmelschool’ hebben de Stichting Carmelcollege en KPC Groep de afgelopen jaren een verkenning uitgevoerd naar nieuwe schoolmodellen voor de 21e eeuw. Deze verkenning resulteerde in onder meer de voorstudie ‘*De 21^e Carmelschool, een school in de 21^e eeuw; voorstudie voor een nieuw schoolontwerp*’ en de notitie ‘*De 21^e Carmelschool. Van visie naar blauwdruk*’. De voorstudie en de notitie bevatten een gedetailleerde uitwerking van een schoolmodel voor voortgezet onderwijs in de 21e eeuw, alsmede de onderwijs inhoudelijke en organisatorische kansen en mogelijkheden hiervan.

Het verdere verloop van het project zal worden bepaald na besluitvorming door het bestuur van de Stichting Carmelcollege na het inwinnen van advies bij het Convent van schoolleiders en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. Ten behoeve van een afgewogen besluitvorming wordt in dit definitieve bedrijfsplan nader inzicht geboden in de praktische aspecten van het verdere ontwerp en implementatie van het schoolmodel. Dit bedrijfsplan is te zien als een concretisering van de eerdere voorstudie en notitie, alsmede tal van andere werkzaamheden uit het aanlooptraject tot op heden. In dit verband richt het bedrijfsplan de aandacht op:

- De wijze waarop de beoogde doelstellingen kunnen worden gerealiseerd en de activiteiten die in dit verband dienen te worden uitgevoerd;
- De implicaties van de activiteiten in termen van onder meer financiën en personeel;
- De wijze waarop eventuele risico’s kunnen worden ondervangen.

Het bedrijfsplan ondersteunt het bestuur bij de besluitvorming door het bieden van een helder en duidelijk inzicht in de te nemen stappen op de weg naar Carmelonderwijs in de 21e eeuw.

1.2 Doel van het bedrijfsplan

Op basis van de geschetste achtergrond is het doel van het bedrijfsplan als volgt te omschrijven:

Het bieden van een praktisch inzicht in de mogelijkheden van het implementeren van een ‘Carmel’-model voor voortgezet onderwijs in de 21e eeuw met aandacht voor de implicaties hiervan in termen van financiën, personeel, organisatie, automatisering, en facilitaire aspecten.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de ontstaansgeschiedenis van de 21^e Carmelschool vanaf de visie tot en met de blauwdruk voor de nieuwe school. Het hoofdstuk geeft inzicht in de missie, doelstellingen en het profiel van de nieuwe school.

Hoofdstuk 3 bevat een omgevingsanalyse waarin de kansen en bedreigingen enerzijds en de sterktes en zwaktes anderzijds aan de orde komen.

Hoofdstuk 4 sluit aan bij de omgevingsanalyse door een aantal tactische speerpunten te benoemen die de 21^e Carmelschool in staat moeten stellen de kansen en sterktes optimaal te benutten en de bedreigingen en zwaktes adequaat te ondervangen. Dit hoofdstuk geeft inzicht in

de verrichte, c.q. nog te verrichten onderwijs inhoudelijke speerpunten, als ook in de organisatorische componenten.

Het bedrijfsplan sluit af met hoofdstuk 5 waarin een financiële prognose is opgenomen. Daartoe behoren de baten, lasten, een meerjarige exploitatiebegroting, een investeringsbegroting en het financieringsplan.

Bij het opstellen van het bedrijfsplan zijn diverse brondocumenten gebruikt. De brondocumenten zijn vermeld in Bijlage 1.

2. Van visie tot blauwdruk

2.1 Visie op onderwijs in de 21e eeuw

Veel onderwijsvernieuwingen in het voortgezet onderwijs, waarvan de noodzaak duidelijk is of die zelfs door wetgeving worden voorgeschreven, blijken toch te weinig in te grijpen in de dagelijkse onderwijspraktijk of worden in het proces van herontwerp in de school geminimaliseerd. Een verklaring is dat de bestaande randvoorwaarden in scholen nauwelijks fundamentele veranderingen toelaten: personeel, gebouw, financiën, rechtspositie, veranderingscapaciteit, omgevingsinvloeden zijn vaak sterk belemmerende factoren.

Het project '*21e Carmelschool*' streeft ernaar die noodzakelijke veranderingsruimte te creëren door het voortgezet onderwijs opnieuw te doordenken en de condities, zoveel als mogelijk is, aan te passen. Met als resultaat de ruimte om een onderwijsmodel uit te werken dat is toegesneden op de kennismaatschappij van de 21e eeuw.

Centraal in dat model staat de toepassing van *nieuwe leerpsychologische inzichten en technologische mogelijkheden*. Organisatorisch wordt de school ingericht als een dienstverlenende organisatie waarin volwassenen de leerling consequent volgen en bijsturen in zijn leerproces en het leerproces op alle mogelijke manieren faciliteren.

In de Carmelschool van de 21^e eeuw wordt de klas als eenheid vervangen door de *stamgroep met wisselende leergroepjes*. De docentfunctie is opgesplitst in meerdere functies, zoals ontwikkelaar, tutor/mentor, trainer en documentalist. Deze specialisatie maakt modern leraarschap mogelijk met ruimte voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. De traditionele vakkensplitsing wordt vervangen door een flexibeler en vakdoorsnijdend curriculum.

De school die zo ontstaat is te zien als een *ontwikkelcentrum*. Een ontwikkelcentrum met leerlingen die succesvol kunnen zijn en die – binnen de school en in de maatschappij – goed doorstromen, met ouders die betrokken zijn bij het onderwijs, met medewerkers die in staat worden gesteld zich nieuwe werkwijzen eigen te maken en invulling geven aan nieuw, professioneel en vitaal leraarschap.

De partijen die in samenwerking de 21^e Carmelschool realiseren – de Stichting Carmelcollege en KPC Groep – onderstrepen met het ontwerp en met de inrichting van deze nieuwe school hun vooraanstaande positie in het Nederlandse onderwijsveld. De Stichting Carmelcollege toont met de 21^e Carmelschool aan dat een traditie van 75 jaar succesvol onderwijs- gerealiseerd in haar scholen en scholengemeenschappen - ook een goede basis vormt voor innovatie. KPC Groep - landelijk expertisecentrum gericht op het verbeteren van leerprocessen - laat in het ontwerp van de 21^e Carmelschool zien dat theoretische concepten, mits zorgvuldig en met kennis van zaken uitgewerkt, in de praktijk van een school toepasbaar zijn en leiden tot eigentijds en kwalitatief hoogwaardig onderwijs.

2.2 Missie 21^e Carmelschool

Op basis van de visie op eigentijds en kwalitatief hoogwaardig onderwijs is een missie voor de 21^e eeuwse Carmelschool geformuleerd. Deze missie vormt het bestaansrecht voor de school, het kader voor de producten en diensten die zij biedt en de activiteiten die zij uitvoert. De missie voor de 21^e Carmelschool luidt:

1. *Onderwijs en begeleiding bieden aan haar leerlingen op een verantwoorde en kwalitatief hoogwaardige wijze, die de leerlingen individueel en als groep adequaat volgt en stuurt in hun leertraject naar participatie in een kennismaatschappij;*
2. *Een inspiratiebron zijn voor andere scholen bij de toepassing van moderne onderwijsinzichten en nieuwe oplossingen voor alom ervaren onderwijskundige en schoolorganisatorische problemen.*

In de volgende paragraaf is deze missie nader geconcretiseerd in een aantal doelstellingen.

2.3 Doelstellingen

De missie laat zich operationaliseren in de volgende doelstellingen:

1. Het onderwijs van de *21^e Carmelschool* houdt rekening met de te verwachten maatschappelijke en culturele context van de leerlingen: een situatie waarin voortdurende kennisverwerving, flexibiliteit en mobiliteit voorwaarden zullen zijn voor een succesvol maatschappelijk leven in een maatschappij waarin rolpatronen veranderen, culturele invloeden gevarieerd zijn en waarin van mensen actieve participatie wordt verwacht.
2. De school leert de leerlingen actief te zijn in hun proces van kennisverwerving en hen ook uit te dagen tot kennisproductie. Moderne informatieverwerving en moderne communicatiemiddelen hebben daarbij een belangrijke functie.
3. De *21^e Carmelschool* is een gemeenschapsschool die als leer- en leefgemeenschap een belangrijke plaats inneemt in het leven van jongeren en hen een stabiele sociale context biedt. Tegelijk heeft de school er oog voor dat jongeren ook in andere contexten leren en zich ontwikkelen. Begeleiders in de *21^e Carmelschool* houden daar rekening mee en zorgen ervoor dat sturing, zelfsturing en coaching elkaar afwisselen en in goede balans zijn. Sturing, daar waar leerlingen moeten worden binnengeleid in voor hen nieuwe werelden en in contact moeten worden gebracht met nieuwe kennis en inzichten. Zelfsturing, waar het gaat om de productie, integratie en verwerking van kennis en het opbouwen van eigen netwerken. Coaching, daar waar leer- of ontwikkelingsprocessen stagneren of leerlingen morele steun nodig hebben.
4. De *21^e Carmelschool* is een school met veel bewegingsvrijheid voor leerlingen, maar ook een school waarin langdurige relaties tussen begeleiders en leerlingen borg staan voor persoonlijke aandacht. Daarbij is een van de belangrijkste aandachtsgebieden het realiseren van succesvolle doorstroming naar vervolgonderwijs en naar andere en latere arrangementen waarbinnen jongeren van nu zullen leren en zich zullen ontwikkelen.
5. De *21^e Carmelschool* functioneert niet solitair. De *21^e Carmelschool* werkt denkbeelden en methoden uit die ondersteunend kunnen zijn voor onderwijsontwikkelingen in andere Carmelscholen. Andere scholen kunnen de experimenten overnemen of producten gebruiken. De *21^e Carmelschool* wil fungeren als een incompany-voorziening voor bijscholing, waar docenten inspiratie kunnen opdoen.
6. Een laatste doelstelling betreft de geleidelijke implementatie van de *21^e Carmelschool*. Hierbij geldt dat ervoor wordt gewaakt niet 'teveel ineens te willen', maar dat op een

pragmatische en realistische wijze dient te worden gekomen tot een volwassen schoolinstelling voor het voortgezet onderwijs. Dit ‘groeimodel’ komt tot uiting in de tijdslijn uit het volgende figuur. In het figuur zijn de volgende fasen onderscheiden:

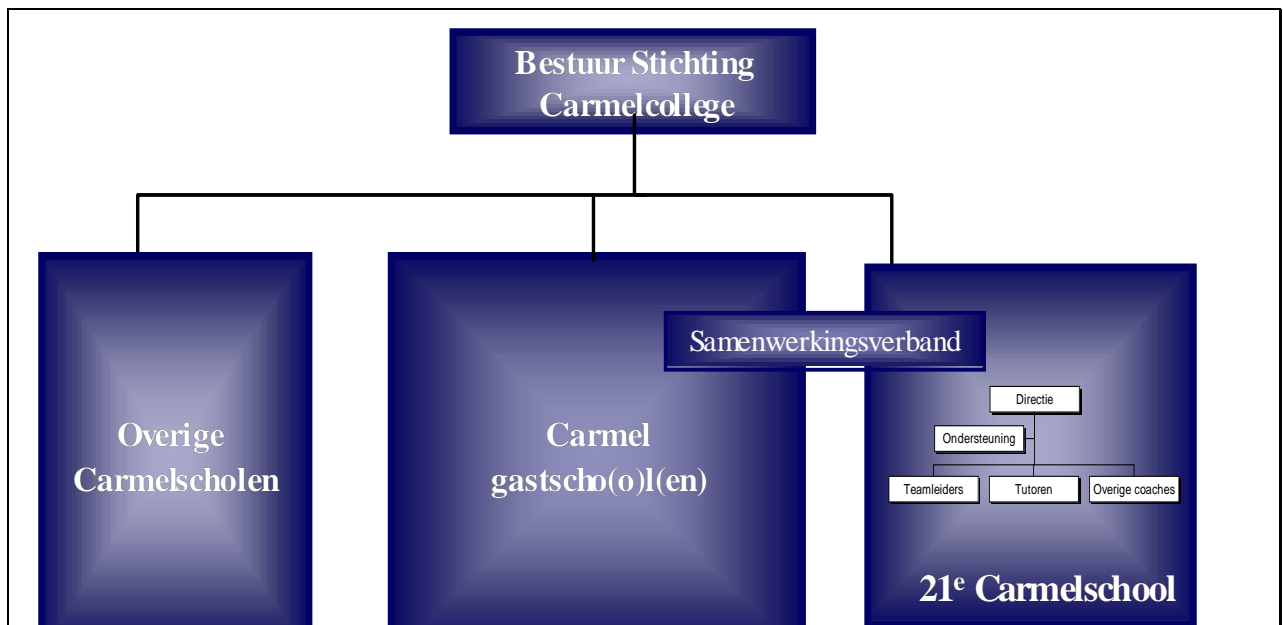
- Twee voorbereidingsjaren;
- 4 opleidingsjaren waarin onderwijs en ontwikkeling parallel plaatsvinden;
- Een going concern vanaf het jaar 2006 waarin de *21^e Carmelschool* volledig is uitgekristalliseerd en onderwijs en ondersteunende activiteiten ‘ongoing’ worden uitgevoerd.



Figuur 1 Groeimodel 21^e Carmelschool

De externe en interne analyse die in de hoofdstukken drie en vier worden gepresenteerd zullen de mijlpalen op de weergegeven tijdslijn bepalen. Een nadere detaillering van de activiteiten die in de onderscheiden jaren kunnen plaatsvinden, is opgenomen in hoofdstuk 5.

2.4 Profiel van de 21^e Carmelschool



Figuur 2 Organisatiestructuur

Uit de figuur blijkt dat de positie van de *21^e Carmelschool* vooralsnog tweeledig is: enerzijds is zij wettelijk gezien een nevenvestiging van een gastschool; anderzijds valt zij – als ware zij een zelfstandige Carmelschool – rechtstreeks onder het bestuur van de Stichting Carmelcollege. De

keuze voor deze voorlopige ‘status aparte’ is gebaseerd op de experimentele status, waarbij de gehele Carmelstichting medeigenaar moet kunnen zijn van de ontwikkeling van dit school- en onderwijsconcept; bovendien worden op deze manier ook financiële en/of personele risico’s niet eenzijdig bij de gastschool gelegd. Tegelijkertijd zal het duidelijk zijn dat de 21^e Carmelschool niet in een vacuum en dus los van de gastscho(o)len, de feitelijke moederschool en de eventuele andere Carmelscholen in het voedingsgebied, kan opereren. Tussen de directies van 21^e Carmelschool en deze Carmelgastscho(o)l(en) dient een samenwerkingsverband te worden geformeerd, waarin afspraken worden gemaakt over de aanpak van zaken die de scholen over en weer raken; daarbij moet gedacht worden aan afspraken over de doorstroom van leerlingen, over gevolgen van zich verplaatsende leerlingstromen etc.. De verhouding tussen de scholen zal gekenmerkt moeten worden door synergie en onderlinge uitruil van kennis, kwaliteit en ervaring. Na het doorlopen van de eerste ontwikkelingsjaren zal bezien moeten worden op welke termijn de ‘status aparte’ beëindigd kan worden.

De personeelscapaciteit ten aanzien van de onderscheiden functies zal, in zowel kwantitatief als kwalitatief opzicht, gefaseerd worden opgebouwd. Dit houdt enerzijds in dat de formatieomvang gedurende de eerste schooljaren gelijke pas houdt met de gefaseerde instroom van leerlingen en derhalve geleidelijk zal worden uitgebouwd. Anderzijds zal gedurende de eerste schooljaren aandacht bestaan voor het toerusten van docenten en ander personeel, opdat de benodigde kwalitatieve capaciteit vrijkomt.

Voor de taaktoedeling aan de personeelsleden gelden de volgende uitgangspunten:

- Alle personeelsleden van de Carmelschool hebben een plaatsgebonden weektaak, waarbij de normjaartaak als richtlijn fungeert;
- Voor trainers/tutoren en overige coaches wordt een hoeveelheid contacttijd vastgesteld die hoger ligt dan in reguliere scholen. De legitimatie hiervoor is de geheel andersoortige organisatie van het primaire proces.

Binnen de school zijn de volgende werkverbanden te onderscheiden:

- Horizontale werkverbanden. De leerlingen zijn gegroepeerd in stamgroepen van 50 leerlingen. Drie stamgroepen van 50 leerlingen vormen samen een horizontale jaarlaag. Maar in de praktijk van de school zal een andere driedeling in basiseenheden zichtbaarder zijn: de verticale groep van 150 leerlingen, opgebouwd uit een 1e jaarstamgroep, een 2e jaarstamgroep en een 3e jaarstamgroep. Deze verticale groep van 150 leerlingen wordt bediend door een kernteam van 5 tutoren/trainers en enige andere coaches. Dit kernteam heeft de verantwoordelijkheid voor uitvoering van onderwijs en begeleiding en is daarmee het belangrijkste horizontale werkverband in de school. Elk kernteam geeft een spreiding van disciplines te zien, zodat het in hoge mate selfsupporting is.
- Verticale werkverbanden. Directeur en onderwijskundige staf zijn samen verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering. De directeur is integraal eindverantwoordelijk. Gezien het bijzondere karakter van de school, zal hij in het bijzonder gericht moeten zijn op de verbinding tussen ex- en interne ontwikkelingen. Met het oog op het belang van de personeelsontwikkeling in deze school zal ook dit aspect meer dan gewone aandacht van hem/haar vergen. De wenselijkheid van directe ondersteuning vanuit de expertise van het bestuursbureau is evident.

Het tot stand brengen van de 21^e Carmelschool vereist dat een duidelijk en realistisch inzicht bestaat in de mogelijke risicofactoren. Bij het ontwerp van de 21^e Carmelschool zijn deze

risicofactoren geïdentificeerd en uitvoerig onderzocht. Hierdoor zijn enerzijds in belangrijke mate risico's geminimaliseerd en zijn anderzijds adequate maatregelen ontwikkeld om - wanneer in de toekomst bepaalde risico's onverhoopt toch optreden - zo adequaat mogelijk te reageren.

3. Interne en externe analyse

Dit hoofdstuk bevat de externe en de interne analyse. In de externe analyse wordt aandacht besteed aan de markt en omgeving van de 21^e Carmelschool, zodat inzicht wordt verkregen in de kansen en bedreigingen die de school kan benutten, respectievelijk dient te ondervangen. In de interne analyse staan de sterktes en zwaktes van de 21^e Carmelschool centraal. In dit kader komt aan de orde wat de school in huis heeft teneinde de missie en doelstellingen te realiseren, c.q. welke talenten en overige aspecten de school hiervoor alsnog dient aan te trekken.

3.1 Externe analyse

In de volgende tabel is een samenvatting opgenomen van de kansen en bedreigingen ten aanzien van een aantal essentiële aspecten omtrent het opbouwen van de 21^e Carmelschool.

Onderwerp		Kans	Bedreiging
Producten en diensten	Nieuw onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> relevante expertise geconcentreerd onder één dak; concrete praktische invulling van nieuwe visie op leren; financiering voor onderwijsproces voldoende; aansluiting bij ontwikkelingen kennismaatschappij (flexibel leren, online leren, etc.); servicehouse is (deel)oplossing voor kern huidige onderwijsprobleem, i.c. de gebrekkige motivatie van docenten en leerlingen. 	<ul style="list-style-type: none"> model van dienstverlening wijkt significant af van huidige onderwijsbenadering; angst bij doelgroep dat nieuw product niet in benodigde kwalificaties resulteert. financiering door overheid ten behoeve van servicehouse vooralsnog ontoereikend; extra belasting van toch al grote innovatie.
	Ontwikkel centrum	<ul style="list-style-type: none"> ontwikkelcentrum is (deel)oplossing voor kern onderwijs, i.c. motivatie van docenten; expertise geconcentreerd in inspirerende omgeving. 	<ul style="list-style-type: none"> financiering ten behoeve van ontwikkelcentrumfunctie vooralsnog ontoereikend; gepercipieerde meerwaarde ten opzichte van andere Carmelscholen kan relatie schade berokkenen.

Onderwerp		Kans	Bedreiging
Doelgroep	Ouders/ leerlingen	<ul style="list-style-type: none"> • behoefte aan vernieuwing; • uitstekend imago Carmel; • spreekt aan bij progressieve en innovatieve ouders; • bereikt leerlingen die nu buiten de boot vallen. 	<ul style="list-style-type: none"> • doorstroomrisico kan afschrikken, c.q. leiden tot een afwachtende houding; • vrees dat school monocultuur herbergt.
	Basisonderwijs	<ul style="list-style-type: none"> • sluit aan bij werkwijze van (meeste) basisscholen; • uitstekend imago Carmel. 	<ul style="list-style-type: none"> • angst dat nieuw product niet in benodigde kwalificaties resulteert.
	OCW	<ul style="list-style-type: none"> • handen en voeten aan gewenste veranderingen; • maakt (toekomstig) beleid tastbaar; • leerervaring voor nieuw onderwijs en personeelsbeleid in onderwijssector. 	<ul style="list-style-type: none"> • politieke grilligheid.
	Lokale overheid	<ul style="list-style-type: none"> • profileren met uniek concept; • er is sprake van goede relatie met lokale overheid 	<ul style="list-style-type: none"> • schaarse middelen gemeente; • dreiging van concurrentie met bestuur openbaar onderwijs.
	Vervolgonderwijs	<ul style="list-style-type: none"> • samenwerkingsmogelijkheden (bv. ROC); • uitwisseling van expertise. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3-jarige school voor WO/HBO minder aantrekkelijk.
	Overige Carmelscholen	<ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke en leermiddeltechnische spinn off, good practice; • handreikingen voor directies om teamleden te overtuigen van nut en noodzaak innovatie; • imagoverbetering; • bron voor docenten; • bron voor feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> • investeringskosten beschouwd als extra kostenpost voor Stichting; • angst voor uniform model; • weglekken goede docenten; • opportunity losses als gevolg van aandacht voor experiment.
	Bedrijfsleven	<ul style="list-style-type: none"> • aansluiting bij ontwikkelingen in arbeidssamenleving; • interessante ervaringen voor nieuwe markten; • nu uittesten van concepten die op langere termijn sowieso realiteit worden 	<ul style="list-style-type: none"> • onvoldoende baas in eigen school; • teveel accent op 'vermarkten' in plaats van op onderwijs; • onheldere contracten.

Onderwerp	Kans	Bedreiging
Maatschappelijke ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> • nieuwe onderwijs is krachtig antwoord op tal van ontwikkelingen in de maatschappij in het algemeen en in de onderwijsbranche in het bijzonder. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>21^e Carmelschool</i> wordt 'school of excellence' voor 'the happy few'

Onderwerp	Kans	Bedreiging
Concurrentie	<ul style="list-style-type: none"> • vooralsnog geen initiatieven tot vernieuwing voortgezet onderwijs op komst; • middel voor Stichting Carmelcollege om zich als te profileren als innovatieve onderwijsinstelling met uniek concept. 	<ul style="list-style-type: none"> • formele tegenwerking op afstand; • informele tegenwerking op afstand; • formele en informele tegenwerking van nabije scholen.

Onderwerp	Kans	Bedreiging
Leveranciers/allianties	<ul style="list-style-type: none"> • aansprekende vernieuwing van onderwijs die zich leent voor profilering en try-outs van producten en diensten; • interessante markt ICT-leveranciers, waardoor kortingen en aanbiedingen kunnen worden bedongen; • werkende weg sterke band met relaties opgebouwd. 	<ul style="list-style-type: none"> • onvoldoende baas in eigen school; • teveel accent op 'vermarkten' in plaats van op onderwijs; • onheldere contracten; • borgen dat innovatie niet ten koste gaat van interne en externe communicatie en PR; • beperkte omvang maakt ontwikkelen van middelen voor leverancier minder aantrekkelijk; • maatwerk, geen standaardmateriaal beperkt afzetmarkt.

3.2 Interne analyse

In de volgende tabel is de interne analyse opgenomen waarbij de belangrijkste sterktes en zwaktes zijn geïdentificeerd ten aanzien van het tot stand brengen van de *21^e Carmelschool*.

Onderwerp	Sterkte	Zwakte
Onderwijsproces	<ul style="list-style-type: none"> • coherente vormgeving door geselecteerd personeel; • evenwichtige lange termijnontwikkeling; • efficiënte overdracht bij voldoende schaalgrootte; • herstel zinvolle relatie leerling en coach. 	<ul style="list-style-type: none"> • alleen onderbouw, waardoor overdracht naar bovenbouw extra aandacht behoeft; • onzekerheid ten aanzien van haalbaarheid nieuwe curriculum, o.m. door ontbreken precedenten; • vaste eindtermen in plaats van portfolio.

Onderwerp	Sterkte	Zwakte
Productvernieuwing (R&D)	<ul style="list-style-type: none"> • organisatie (in)gericht op permanente R&D; • voldoende ontwikkelcapaciteit en ontwikkeltijd. 	<ul style="list-style-type: none"> • noodzaak tot externe financiering; • geen precedenten, met als gevolg zwaarwegende academische discussies.

Onderwerp	Sterkte	Zwakte
Besturingsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> • aansluiting bij besturingsfilosofie SCC: resultaatverantwoordelijkheid, managementcontracten en coachende houding bestuur; • nieuw besturingsproces maakt realisatie innovatie mogelijk, evenals monitoring leergangontwikkeling. 	<ul style="list-style-type: none"> • dubbele rol ten opzichte van gastscho(o)l(en); • ontbreken gevalideerd management- en leerlinginformatiesysteem.

Onderwerp	Sterkte	Zwakte
Personeel/ HRM	<ul style="list-style-type: none"> • nieuwe werkvormen mogelijk, met als gevolg verhoging motivatie; • nieuw functiehuis; • optimale condities te creëren voor zelfsturende teams; • nieuwe carriereperspectieven; • geen scheiding tussen denkers en doeners; • oplossing voor lerarentekort. 	<ul style="list-style-type: none"> • cursusgang personeel dient in company te worden ontwikkeld; • functies vallen deels buiten CAO; • kans dat docenten terugvallen in traditioneel 'docentengedrag'.

Onderwerp	Sterkte	Zwakte
Interne communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • professionele organisatie; • bekendheid met interne communicatielijnen en procedures; • aangaan dialoog en verstrekken informatie kan doeltreffend worden georganiseerd. 	<ul style="list-style-type: none"> • meer of minder weerstand overige Carmelscholen vereist adequate reactie en capaciteit; • intern communicatieplan dient te worden ontwikkeld

Onderwerp	Sterkte	Zwakte
Marketing en PR	<ul style="list-style-type: none"> • Stichting Carmelcollege heeft uitstekend imago; • Stichting Carmelcollege heeft goede relaties met omringend onderwijsveld en verdere omgeving; • vernieuwingsscholen trekken veel leerlingen; • geen innovatieve scholen in regio; • ruimte om positionering en imago te matchen. 	<ul style="list-style-type: none"> • imagorisch; • voorkomen positionering op uitersten (onderkant, dan wel elite); • concept nieuwe school is lastig communiceerbaar.

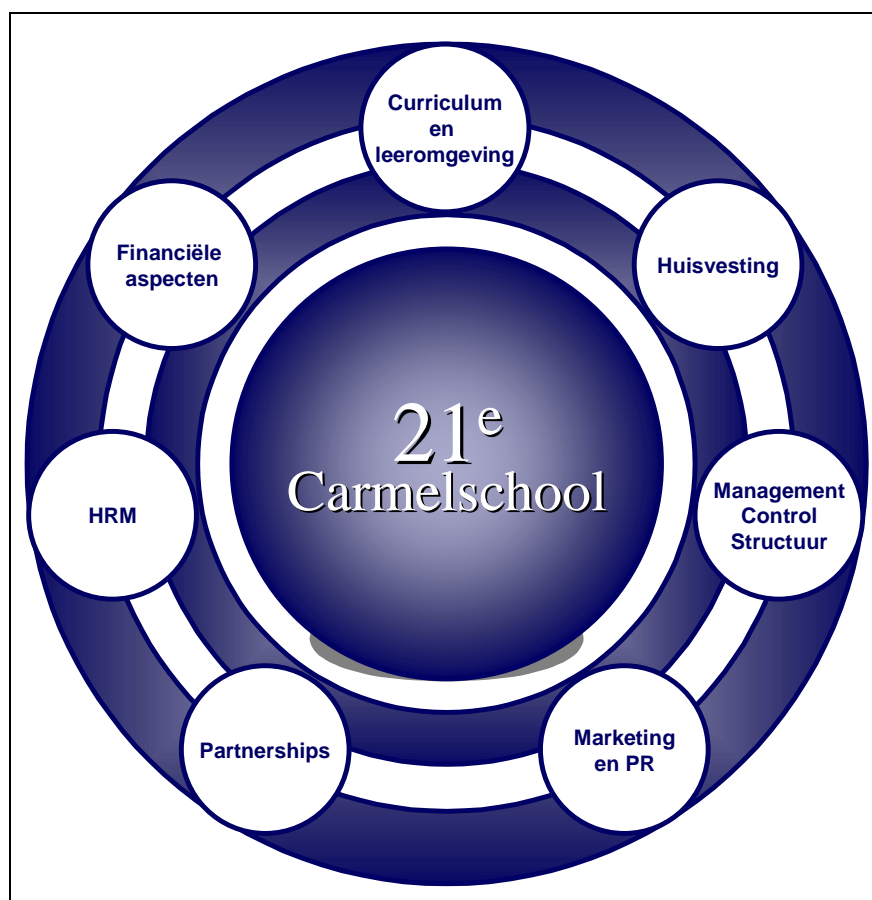
Onderwerp	Sterkte	Zwakte
Informatie-voorziening en ICT	<ul style="list-style-type: none"> • mogelijkheid tot integrale inbedding ICT-onderwijs; • markt speelt in op vraag naar ICT-gebruik in onderwijs; • ontwikkeling ICT-bases leer materiaal. 	<ul style="list-style-type: none"> • extra kostenpost in verband met korte afschrijvingstermijnen; • storingsgevoeligheid; • monitoring ICT-ontwikkelingen vergt capaciteit.

Onderwerp	Sterkte	Zwakte
Ondersteunende processen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>21^e Carmelschool</i> is ingebed in grote organisatie, met professioneel bestuur, met betrouwbare partners die zich geen tijdelijk experiment kunnen veroorloven 	<ul style="list-style-type: none"> • onzekerheid ten aanzien van juridische en bestuurlijke aandachtspunten; • Stichting Carmelcollege heeft nagenoeg geen marktervaring.

4. Tactische speerpunten

4.1 Speerpunten in perspectief

Op basis van de omgevingsanalyse ontstaat een beeld van een *21^e Carmelschool* voor voortgezet onderwijs met zowel een inhoudelijke visie op modern leren, het motiveren van docenten en leerlingen en het gebruik van ICT-leermiddelen als ook een praktisch oog voor financiële, personele, juridische en organisatorische consequenties. Ten aanzien van deze zaken is reeds veel bereikt en kan dan ook worden geconstateerd dat de *21^e Carmelschool* al voor een aanzienlijk deel ingevuld. De tactische speerpunten waarlangs deze invulling gestalte heeft gekregen, zijn weergegeven in het volgende figuur.



Figuur 3 Tactische speerpunten 21^e Carmelschool

Met de tot op heden gerealiseerde invulling op de tactische speerpunten, is de *21^e Carmelschool* dichterbij dan ooit. Belangrijke risicofactoren zijn grotendeels ondervangen en tevens zijn/worden randvoorwaarden gecreëerd om sterktes en kansen optimaal te benutten en bedreigingen en zwaktes adequaat te ondervangen. In het verdere voorbereidingstraject dat leidt tot het openen van de schooldeuren van de *21^e Carmelschool* zal op deze resultaten worden voortgebouwd binnen het kader van het gekozen groeimodel en het daarbij horende tijdspad. Teneinde inzicht te geven in zowel de bereikte resultaten tot nu toe, als de beoogde resultaten voor de nabije toekomst is in de nu volgende paragrafen per speerpunt een nadere toelichting gegeven. Het tijdspad dat ten aanzien van de verdere invulling van de speerpunten zal worden gevolgd, is opgenomen in Bijlage 2.

4.2 Curriculum en leeromgeving

Curriculum

Een van de tactische speerpunten in de betreft de concretisering van de curriculumuitgangspunten van de 21e Carmelschool. Hieraan is door verschillende werkgroepen gewerkt. Twee werkgroepen van KPCgroep hebben gewerkt aan de concretisering van het curriculum voor de exacte en zaakvakken aan de hand van de z.g. 'Kernbegrippen'¹. Ten behoeve van het curriculum voor moderne vreemde talen is door de SLO een verkennend rapport opgesteld. Uit deze verkenning blijkt dat het curriculum haalbaar en uitvoerbaar is. Het stelt wel specifieke eisen aan de opleiding van het totale personeelsbestand.

Kernbegrippen	
Science	Humanics
1. Energie, duurzaamheid	10. Elementaire voorzieningen, fysiek en psychologisch
2. Stof, de opbouw van stof	11. Veiligheid, geborgenheid, oorlog en vrede
3. Kringloop, water, stromen,logistiek	12. Status, economie, macht
4. Electro-magnetisme	13. Belongingness, samenleving, groep
5. Druk, stroming, weerstand	14. Sturing, leiderschap
6. Deel, golf en materie	15. Cultuur en natuur
7. Evenwicht	
8. Het organisch wereldbeeld	
9. Het mechanisch wereldbeeld	

Tabel 1 Overzicht van kernbegrippen

Een eindrapport met een lijst van uitgangspunten met betrekking tot de kernbegrippen is beschikbaar. De kernbegrippen vormen een soortgelijk sturingskader als de traditionele 'vakken' in het traditionele curriculum. Kentheoretisch vervullen ze echter een veel natuurgetrouwer ordeningsbegrip. De digitale leermiddelen worden vooral ingezet op de (minder verbale) kennis- en vaardigheidsopbouw rond de kernbegrippen. Aan het derde deelcurriculum wordt nog gewerkt. Het betreft de verweving van expressie, i.o. communicatie en pedagogische vorming door het curriculum van de kernbegrippen.

De ontwikkeling van een curriculum voor de 21e Carmelschool, is een complexe operatie omdat de 21e Carmelschool op dit punt inderdaad een nieuwe standaard wil zetten (dus veel van bestaande indelingen en patronen verlaat) maar anderzijds moet blijven aansluiten bij de wetgeving inzake basisvorming en VMBO en voor alle leerlingen doorstroming mogelijk moet maken naar reguliere examentrajecten.

Het verenigen van deze beide aspecten en het doordenken van deze twee punten heeft geleid tot langdurige discussies over de vormgeving van het curriculum, het ambitieniveau en de haalbaarheid, respectievelijk de noodzaak om het nieuwe curriculum ook voor augustus 2002 klaar te hebben. Uit deze curriculumdiscussies is het onderstaande kader voor verdere curriculumontwikkeling voortgekomen.

¹ Het woord Gestalt is vanwege de vele onduidelijke associaties die erme verbonden zijn, vervangen door de term kernbegrippen.

Deze verankering van het ambitieniveau en de ervaringen met ontwikkeling in de afgelopen periode en in vergelijkbare projecten als Cedicu rechtvaardigen ons vertrouwen dat in de aankomende jaren succesvol verder gewerkt kan worden.

Het curriculum-kader van de 21^e Carmelschool

- Bij de beschrijving van het curriculum gaat het om de wat vraag en de hoe vraag: wat leren de leerlingen en hoe leren ze?
- In het curriculum van de 21^e Carmelschool staan de leerprocessen van leerlingen centraal: de ruimte die zij krijgen om authentiek te leren, zelf kennis te construeren, zelf ervaren problemen op te lossen is toetsteen. Bij alle wat- en hoe-keuzes moet aan te geven zijn dat het maximale gedaan is om leerprocessen bij leerlingen optimaal te ondersteunen.
- De wat-keuzes worden ingegeven door wat de maatschappij belangrijk vindt (neergeslagen in de verzameling van kerndoelen). Daarbinnen geeft het curriculum van de 21^e Carmelschool ruimte aan de drive die leerlingen zelf hebben om bepaalde kennis te willen verwerven. Op dit laatste gebied kunnen de leereffecten van leerlingen onderling sterk verschillen.
- Het te bereiken leerdoel is bepalend voor het type onderwijsarrangement bij de hoe-keuzes. Dit maakt een grote variëteit in leerarrangementen aan mogelijk.
- Traditionele indelingen en structurerende elementen (indelingen in vakken, in uurroosters etc) worden alleen dan ingevoerd, c.q. gehandhaafd als ze niet belemmerend zijn voor leerprocessen.
- In het curriculum worden een aantal leerstofdomeinen onderscheiden:
 - Allereerst de gangbare huidige zoals zaak & exact, moderne vreemde talen, musisch-ludische en beeldende activiteiten. Die komen globaal overeen met reeksen van onderscheiden vakken in de basisvorming. De overeenkomst met de basisvorming is er ook globaal in de aandachtstoedeling: mvt krijgt in de 21^e Carmelschool ongeveer evenveel aandacht als in een reguliere school etc.
 - De opbouw van het curriculum is zodanig dat er ook expliciete en te beoordelen leereffecten worden nagestreefd binnen het domein van wat heet het informele leren: inzicht krijgen in sociale relaties en patronen, attitudeontwikkeling. Dit domein wordt meer geformaliseerd dan in het reguliere onderwijs het geval is: het wordt vooraf beschreven en het bereiken van de doelen binnen de termijn wordt niet aan toeval of extra-curriculaire activiteiten overgelaten.
- Het domein zaak/ exact omvat circa vijftien kernbegrippen² die achtereenvolgens aan de orde komen. De verwerving van het inzicht in een kernbegrip gebeurt op constructivistische wijze. Daarvoor zijn leermiddelen nodig die minder of nauwelijks op verbale uitleg zijn gebaseerd, maar die in beelden inzicht overdragen. Dit (digitale) materiaal is er niet of nauwelijks; het zal voor de 21^e Carmelschool ontwikkeld moeten worden.
- Met de aldus verworven kernbegrippen zal didactisch verder gewerkt moeten worden: de brug moet worden geslagen naar allerlei uitwerkingen binnen ‘vakken’ en naar allerlei

² Zie tabel met het overzicht van kernbegrippen

vaardigheden. Dat leidt tot een reeks van leerarrangementen die kunnen variëren van zelfstudie tot en met projectwerk. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van veel bestaand materiaal en van werkrouines die leerlingen aangereikt worden (kunnen hanteren van 'zevensprong'³, weten hoe je samen werkt in verschillende soorten projecten etc).

- Uitgangspunt bij het leerstofdomein moderne vreemde talen is de opvatting dat de meest effectieve leerprocessen bereikt worden door taalverwerving maximaal te laten lijken op natuurlijke taalverwerving. Dus intensief en één taal tegelijk. Daarbij geldt dat een echt taalbad in een school niet mogelijk is en er oplossingen voor 'onderhoud' en tegen 'taalverlies' geboden moeten worden. Deze oplossingen liggen voor een deel in het toepassen van de taal binnen het zaak & exact of musische domein.
- Het vak Nederlands kent zowel specifieke facetten als algemene aspecten van communicatie. Dat laatste keert bij alle andere deelcurricula terug als een soort schering en inslag. Kerndoelen, die daarmee niet gedekt worden, krijgen specifiek aandacht.
- Voor het musisch-ludische leerstofdomein geldt hetzelfde : brede variatie aan werkvormen en integratie met zaak & exact waar mogelijk, zonder al te kunstmatig te zijn. Binnen het beeldende domein liggen belangrijke kennis en vaardigheidselementen die noodzakelijk zijn voor het verwerken en communiceren van elders verworven kennis.

De activiteiten rondom het curriculum zullen vanaf heden nog ruim 4 jaren beslaan: de komende maanden, het aanloopjaar 2001-2002 en de eerste drie jaren waarin de school functioneert. Daaronder vallen het ontwikkelen van specifieke multimediale leermiddelen en coördinerende activiteiten in samenhang met wetenschappelijke verantwoording. Hiertoe zal een resonansgroep in het leven worden geroepen.

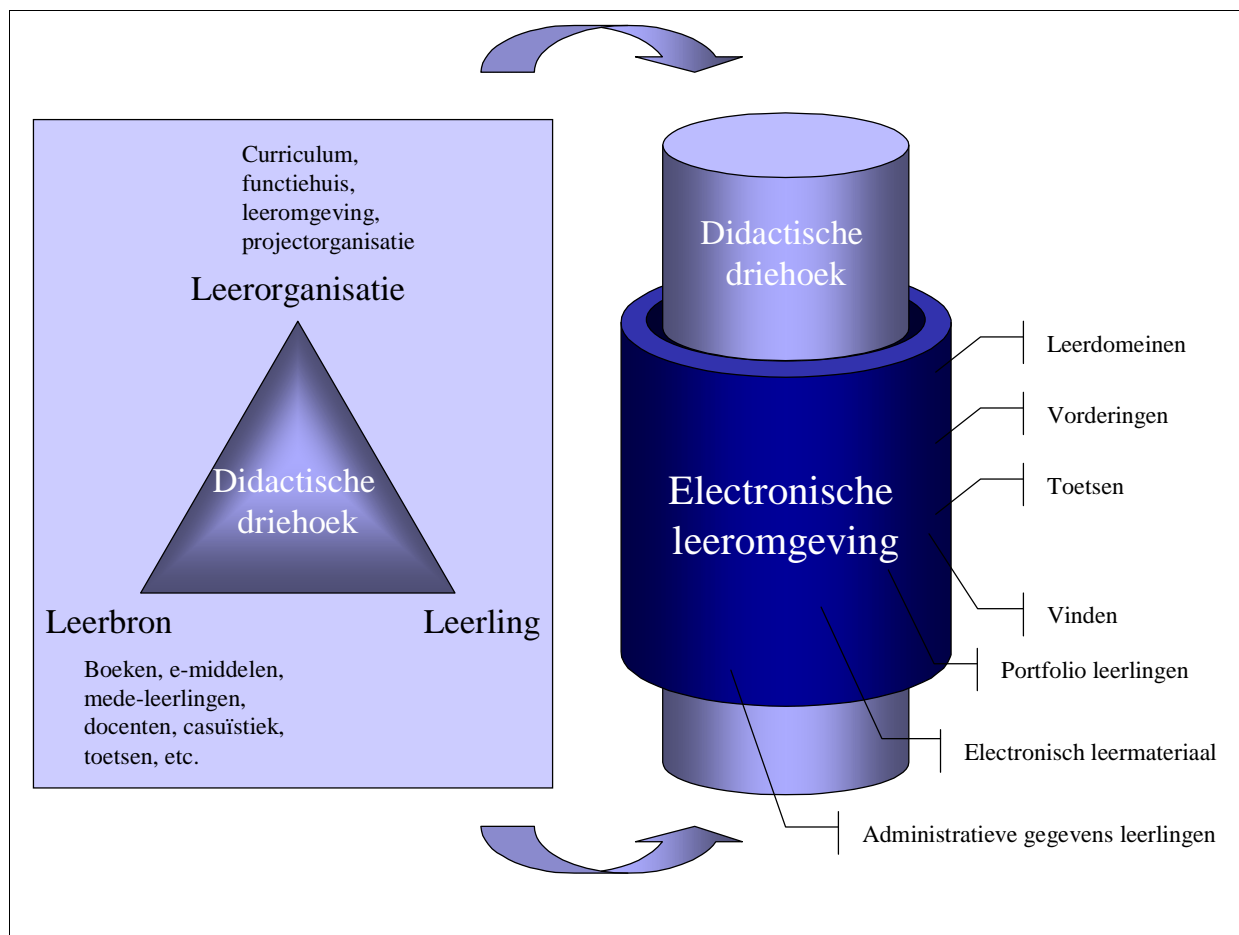
Leeromgeving

Bij het ontwerpen van de 21^e Carmelschool is van meet af aan uitgegaan van een extensieve ondersteuning van leerprocessen met ICT-middelen. Dat betekent onder meer dat leerlingen beschikken over een laptop. Diverse firma's zijn bezig met de ontwikkeling van speciaal op leerlingen afgestemde apparatuur. Voor de verbinding met het netwerk wordt geleund op 'Blue Tooth' technologie. De kosten hiervan zullen door de ouders gedragen worden en komen in de plaats van die van de reguliere boekenpakketten.

Relevanter nog dan de laptops is de 'elektronische leeromgeving'. Een elektronische leeromgeving (ELO) is ICT op meta-niveau. Het is een technische voorziening die een relatie legt tussen gewenste leerprocessen, de bijbehorende leerbronnen, de voortgang van het leren, de communicatie over het leren en door zijn aanwezigheid ook organisatie biedt aan het leren. ELO is te zien als geïntegreerd database en communicatiesysteem dat wordt gevuld met diverse leermiddelen, zoals animaties, verwijzingen naar literatuur en internetpagina's, software en emailadressen van mogelijke kennishouders. ELO is bij uitstek in staat tussen het materiaal verbanden aan te brengen waardoor gestructureerd en compleet leermateriaal aan kan worden geboden dat vanuit diverse - zowel traditionele als multimediale - invalshoeken wordt ondersteund.

3 een werkmodel uit het probleem-georiënteerd-onderwijs

De toepassing van ICT op operationeel niveau gaat veel meer over software: de leermiddelen in digitale vorm die de leerling ondersteunen bij het leren. We onderscheiden dus ELO als geïntegreerd database & communicatiesysteem en ‘e-middelen’ als de digitale inhoud, als alternatief voor traditionele methoden. In onderstaand schema wordt aan de hand van de didactische driehoek de relatie tussen ELO en ICT verduidelijkt.



Figuur 4 Elektronische leeromgeving en de didactische driehoek

Gezien de uitkomsten van het onderzoek door de UT en de gemaakte prijs/kwaliteit vergelijkingen is het wenselijk de contacten met 2 mogelijke leveranciers van een ELO, te weten Holomedia (Holo-E)⁴ en UT (Teletop), voort te zetten en te streven naar het testen van een beperkt curriculumdeel op beide systemen in kleine pilots op geïnteresseerde Carmelscholen alvorens een definitief besluit te nemen.

4.3 Huisvesting

In april 2000 is de keuze voor de vestigingsplaats van de 21^e Carmelschool in overleg met alle

⁴ Holomedia is een bedrijf waarvan de twee grootste aandeelhouders de Hogeschool van Amsterdam en de Hogeschool Saxion zijn. Beide hogescholen nemen per maart 2001 de ELO 2.0 van Holomedia in gebruik. Voor nadere informatie verwijzen wij u naar de website van Holomedia: www.holomediasystems.nl.

schoolleiders beperkt tot Hengelo en Enschede. Belangrijkste motieven hiervoor zijn geweest:

- De aanwezigheid van een stedelijk gebied;
- Een aanzienlijke leerlingpopulatie;
- Keuzemogelijkheden voor ouders;
- Gastscholen met doorstroom en samenwerkingsmogelijkheden voor H/V zowel als VMBO;
- Een onderwijskundige infrastructuur (universiteit, hogescholen en ROCs, etc.) waaruit de *21^e Carmelschool* ondersteuning kan putten.

Onderzocht is vervolgens welke school van de Stichting Carmelcollege in de regio Enschede – Hengelo het meest geschikt is om te fungeren als gastschool voor de *21^e Carmelschool*. Daarbij zijn in eerste instantie gesprekken gevoerd met betrokken schoolleiders. In tweede instantie is met twee scholen verder gepraat; ook – zij het op persoonlijke titel - met MR leden van die scholen. Het ontbreken van een nevenvestiging bij sg. Twickel in de stad Hengelo zelf was reden om hen in dit stadium nog niet verder in het onderzoek te betrekken. Ook is de opstelling van de lokale overheid in beide gemeenten getoetst. Daarnaast is onderzocht op welke locatie de school het best kan worden gehuisvest. In dit onderzoek zijn de volgende aspecten belicht:

- Lokale onderwijscontext en het marktpotentieel;
- Onderwijscontext van de gastschool;
- Organisatorische context van de gastschool;
- Steun bij de gastschool voor concept en organisatiemodel bij diverse gremia;
- Concrete huisvestingsmogelijkheden op korte en langere termijn in het licht van de gewenste positionering;
- Formeel wettelijke mogelijkheden.

In vervolg op het onderzoek zullen nog gesprekken worden gevoerd met vertegenwoordigers van andere betrokken partijen van de scholen in Enschede en Hengelo. De conclusie die op basis van het reeds uitgevoerde onderzoek en reeds gevoerde gesprekken en opgedane indrukken kan worden getrokken is dat zowel de combinatie Jacobus College/Ichthus in Enschede als Scholengemeenschap De Grundel voldoen aan de criteria die gesteld worden om als gastschool te kunnen optreden.

In de Hengelose situatie kan echter niet volstaan worden met alleen maar een samenwerking met De Grundel. Ook sg. Twickel zal leerlingen naar de *21^e Carmelschool* zien gaan en in de toekomst leerlingen van die school binnen haar poorten in zien stromen. Bij een keuze voor situering in Hengelo zal dan ook een samenwerkingscontract met zowel de Grundel als met Twickel gesloten moeten worden.

Een definitieve keuze is te voorzien nadat met alle betrokken scholen nadere gesprekken over de toewijzing van de *21^e Carmelschool* zijn gevoerd. Een zorgvuldig informatie- en besluitvormingstraject in de scholen is noodzakelijk om de toekomstige samenwerking van voldoende draagvlak te voorzien.

Ten aanzien van de huisvesting kan worden opgemerkt dat de keuze voor nieuwbouw, dan wel renovatie van bestaande bouw nader is onderzocht. De nieuwbouwprijs van een school met de omvang van de *21^e Carmelschool* (4.500 m²) bedraagt - volgens de rapportage van ICS - 11 tot 13 miljoen gulden. Een ingrijpende renovatie van een bestaand gebouw zal circa 50% tot 70%

van de nieuwbouwkosten bedragen, wat in dit geval resulteert in 5 tot 8 miljoen gulden. De lokale overheden van zowel Hengelo als Enschede hebben aangegeven hierin extra te willen investeren. IAA en ICS hebben reeds geïnvesteerd in de ontwikkeling van ideeën over de huisvesting. Schoolinrichter Ahrend heeft te kennen gegeven materieel en immaterieel in de inrichting te willen investeren.

4.4 Management control structuur

De keuze is gemaakt om de *21^e Carmelschool* als nevenvestiging van een zelfstandige school te positioneren. De belangrijkste redenen voor deze keuze betreffen de planprocedurele (on)mogelijkheden die zich voordoen bij het stichten van een nieuwe school, alsmede de praktische organiseerbaarheid van het experiment. Aan de keuze zitten evenwel de volgende consequenties:

- Voor de gastschool: (gedeeltelijke) overname van verantwoordelijkheid voor het experiment en daarmee van de beheerslast betekent ook een (gedeeltelijke) overname van de financiële risico's;
- Voor de *21^e Carmelschool*: het onderwijskundige, personele en financiële beleid wordt deels afhankelijk van besluitvormende gremia van de gastschool.

Mede gezien deze consequenties, als ook de bestaande wet- en regelgeving, is ervoor gekozen de *21^e Carmelschool* zowel een formele positie te geven als nevenvestiging als ook een onafhankelijke positie in de interne organisatie. Dit impliceert een rechtstreekse relatie tussen de resultaatverantwoordelijke schoolleider van de *21^e Carmelschool* en het College van Bestuur, waarin zowel over de school als over de ontwikkelcentrumfunctie verantwoording wordt afgelegd. De taken en bevoegdheden die het College van Bestuur aan deze schoolleider mandateert moeten in een apart contract worden vastgelegd. Verder zal ook de financiële en personele 'wisselwerking' tussen de gastschool en *21^e Carmelschool* geregeld moeten worden. In een samenwerkingsovereenkomst tussen het College van Bestuur en de direct betrokken lokale Carmelscholen wordt vastgelegd, dat alle partijen gezamenlijk hun verantwoordelijkheid nemen voor:

- Het reguleren van de doorstroom van leerlingen naar ontvangende school(scholen);
- De oplossing van eventuele personele en financiële consequenties van veranderende leerlingstromen.

De gekozen positie voor de *21^e Carmelschool* maakt het wenselijk dat haar leider een positie heeft in het Convent van Schoolleiders. Dit te meer bezien vanuit het perspectief van transferibility en expertise-uitwisseling. In dit verband valt te wijzen op de waarde van de *21^e Carmelschool* als onderwijsontwikkel- en -innovatiecentrum voor de gehele stichting.

Gegeven de status van de *21^e Carmelschool* als autonoom onderdeel van de gastschool, is het raadzaam voor de *21^e Carmelschool* een aparte Medezeggenschapsraad in te stellen met eigen bevoegdheden. De Medezeggenschapsraad van de gastschool zal hiertoe bevoegdheden moeten overdragen. De verdere uitwerking hiervan zal in overleg met de Medezeggenschapsraad van de formele gastschool plaats vinden.

Doordat de *21^e Carmelschool* in een (vooralsnog niet vastgestelde) school wordt ingebed, is nog geen separaat onderzoek naar de management control structuur verricht. Nadat besluitvorming

hieromtrent heeft plaatsgevonden zal een dergelijk onderzoek prioriteit hebben. Daarin zal het vormgeven van een adequaat kwaliteitssysteem voor het sturen van zowel leereffecten als bedrijfsvoering centraal staan.

4.5 Marketing en PR

De afgelopen periode is verkend welke pr-activiteiten er ondernomen dienen te worden om de *21^e Carmelschool* op de kaart te zetten. De diverse doelgroepen zijn in beeld gebracht en er heeft een inventarisatie plaatsgevonden van mogelijke activiteiten ten behoeve van de betrokken doelgroepen. Hierop volgend hebben de eerste vervolgstappen reeds plaatsgevonden in de vorm van een eerste nieuwsbrief en een algemeen persbericht.

Het bestaansrecht van de *21^e Carmelschool*, alsmede de concrete invulling van het onderwijsconcept, is in de afgelopen periode getoetst in contacten met derden. In contacten met diverse media was steeds sprake van een positieve toonzetting en constructieve feedback. Ook zijn contacten opgebouwd met het Ministerie van OCW.

Uit de reactie van de minister en staatssecretaris van Onderwijs, alsmede de betrokken ambtenaren, blijkt dat er alleszins nut en noodzaak is voor het onderwijsconcept dat de *21^e Carmelschool* uitdraagt.

De school streeft naar een ideale samenstelling waarbij een afspiegeling van het Nederlandse onderwijsbestand uitgangspunt is.

In de optiek van ouders en leerlingen moet het een 'gewone' school voor 'gewone' leerlingen zijn.

Ten behoeve van een optimale communicatie zijn de doelgroepen van de *21^e Carmelschool* benoemd. Deze doelgroepen zijn:

1. Management & bestuur Stichting Carmelcollege en KPC Groep;
2. Medewerkers Stichting Carmelcollege;
3. Pers;
4. Onderwijsomgeving;
5. A. Ouders en leerlingen
B. Basisonderwijs vestigingsgebied.

Voor de komende periode zal een uitbouw en nadere verdieping plaatsvinden van de communicatie- en pr-activiteiten. Daarbij staan de volgende uitgangspunten centraal:

- De *21^e Carmelschool* kan niet verder bouwen op een bestaand beeld, het beeld bestaat nog niet. Vertrouwen kan gewonnen worden door gebruik te maken van bestaande beelden van Stichting Carmelcollege en KPC Groep;
- Uitgebreide pr-activiteiten zijn zeer cruciaal om een beeld van de *21^e Carmelschool* te creëren;
- Doelgroepen 5a en 5b verdienen specifieke aandacht.

4.6 Partnerships

De Stichting Carmelcollege is voor de ontwikkeling van de *21^e Carmelschool* een partnerschap aangegaan met KPCgroep. Beide partijen hebben in een contract vastgelegd welke wederzijdse

verplichtingen zij daarbij op zich nemen. Beiden investeren uit eigen middelen fors in de ontwikkeling van deze school. In het contract is opgenomen welke verantwoordelijkheden beide instanties hebben ten aanzien van een aantal domeinen. Daarbij geldt steeds dat sprake is van een gedeelde eindverantwoordelijkheid en één van beide instanties in eerste aanleg verantwoordelijk is. In de volgende tabel zijn deze verantwoordelijkheden op hoofdlijnen aangegeven.

Domein	Aspecten	Eerst verantwoordelijke instantie
Onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> operationalisatie 	Carmelcollege
Curriculum en ontwikkeling leermateriaal	<ul style="list-style-type: none"> curriculumontwerp inventariseren en ontwikkelen vereiste leermiddelen 	KPC-groep
Huisvesting	<ul style="list-style-type: none"> lokatiekeuze huisvestingsvoorbereiding 	Carmelcollege
Management Control structuur	<ul style="list-style-type: none"> aansluiten systemen binnen Stichting Carmelcollege inrichten managementinformatiesysteem 	Carmelcollege
Marketing en PR	<ul style="list-style-type: none"> opstellen en uitvoeren extern communicatieplan opstellen en uitvoeren PR-plan 	Carmelcollege en KPC-groep
Partnerships	<ul style="list-style-type: none"> onderhouden contacten met KPC, UT, SLO, bonden en overige partners/leveranciers aantrekken partners/sponsors 	Carmelcollege en KPC-groep
HRM	<ul style="list-style-type: none"> ontwikkelen competentieprofielen ontwikkelen HRM-beleid werving en selectie 	Carmelcollege
	<ul style="list-style-type: none"> scholing 	KPC-groep
Financiering	<ul style="list-style-type: none"> project/ontwikkelkosten financiering ontwikkelcentrum 	Carmelcollege en KPC-groep
	<ul style="list-style-type: none"> financiering schoolexploitatie 	Carmelcollege

Bij de uitvoering van deze activiteiten zoeken beide partners nadrukkelijk samenwerking met andere partijen uit zowel de publieke als de private sector.

Publieke sector

In de publieke sector zijn inmiddels contacten gelegd, c.q. is samenwerking aangegaan met:



Het Ministerie van OCW is als beleidsmaker geïnteresseerd en betrokken bij de *21^e Carmelschool* en mag als financier niet onvermeld blijven.



Het SLO verricht onderzoek naar geschikt leermateriaal en zal tevens betrokken zijn bij het ontwikkelen van materiaal voor het deelcurriculum Moderne Vreemde Talen



De UT fungeert als kennispartner bij de aanwending van ICT en is geïnteresseerd in de opleidingsmogelijkheden aan de *21^e Carmelschool* voor studenten.

Private sector

In de private sector wordt actief gelobbyd om private partners te interesseren om met expertise en/of een financiële bijdrage te participeren. We noemen hier slechts bedrijven, waar contacten mee zijn gelegd en die positief gereageerd hebben:



Deloitte & Touche Management & ICT Consultants is als partner nauw betrokken geweest bij het opstellen van het bedrijfsplan en heeft als sparringpartner gefungeerd bij het ontwikkelen van de exploitatie- en projectbegroting.



Met Toshiba en Siemens is contact gelegd ten behoeve van de benodigde hardware.



Met Wolters-Noordhoff en Educatieve Partners Nederland zijn contacten aangegaan voor wat betreft de inhoud van de digitale leermiddelen en licenties.



IAA (architect), ICS (scholenbouwadviseur) en Kondor Wessels (bouwonderneming) zijn partners waar het gaat om de bouw van de school.



Voor de inrichting van de school zijn contacten gelegd met Ahrend.



Ten behoeve van de financiële dekking heeft Fortis, de 'huisbankier' van de Stichting Carmelcollege, aangegeven mee te willen denken over, c.q. bij te dragen in de financiering.

We streven ernaar de samenwerking met genoemde partners geen eenmalig karakter te laten hebben; de *21^e Carmelschool* is een proeftuin. Wij verwachten dat die functie rendabel gemaakt

en uitgebaat kan worden. Daarmee kan ook de extra formatieve ruimte, die nodig is om die functie goed uit te oefenen, bekostigd worden.

4.7 Human resource management

Mensen zijn de spil van de *21^e Carmelschool*. Daarbij betreft het niet alleen de leerlingen, maar tevens de medewerkers van de school. Een adequaat human resource management heeft als doel deze medewerkers aan te trekken en te behouden voor de school waarbij tevens veel aandacht bestaat voor de toerusting van de medewerkers, opdat zij optimaal in staat zijn hun werkzaamheden uit te voeren. Inzake het human resource management zijn de volgende aspecten van belang:

- De kwantitatieve personeelsformatie;
- De kwalitatieve personele aspecten;
- De geleidelijke opbouw en scholing van het personeel.

Kwantitatieve aspecten

De formatie van de *21^e Carmelschool* wordt opgebouwd met het gegeven dat de school formatief binnen de bestaande kaders zal functioneren, met twee uitzonderingen:

- In de aanvangsfase worden extra kosten gemaakt voor opbouw en teamscholing;
- Er wordt in de eerste jaren uitgegaan van een formatie die 10% groter is dan regulier. Dit wordt gedaan om de proeftuinfunctie en de transfer-opdracht ruimte te geven. De invulling hiervan (onderwijskundige staf) geschiedt op projectbasis. De mate waarin deze functies op langere termijn ingevuld kunnen worden hangt af van de te ontwikkelen mogelijkheden voor een derde geldstroom uit de proeftuinfunctie.

In de *21^e Carmelschool* wordt uitgegaan van een functiehuis dat loopt van schaal 4 tot schaal 14. Van de 32 fte's die de school in volgroeide toestand heeft worden er 14,5 bezet door functies onder het tutoreniveau (schaal 10). Het gaat daarbij om BOA-functies op drie niveaus en functies daaronder in de faciliterende sfeer. In de daaraan voorafgaande fase wordt de formatie geleidelijk ingevuld waarbij geldt dat de instroom van medewerkers de instroom van leerlingen volgt. Dit wordt zichtbaar in de volgende tabel. Naast dit overzicht is in Bijlage 5 een formatieplanning en een loonkostenbegroting 2001-2005 opgenomen.

Functie	Schaal	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005*
Leerlingen		0	150	300	450
Directie	14	1 fte	1 fte	1 fte	1 fte
R&D Staf	12	1 fte	1 fte	1 fte	*
	11		1 fte	1 fte	*
Secretariaat	4	0,5 fte	0,5 fte	0,5 fte	*
Secretariaat	5	0,25 fte	1 fte	1 fte	1 fte
Systeembeheerder	8	0,25 fte	1 fte	1 fte	1 fte
Conciërge	4	0,25 fte	1 fte	1 fte	1 fte
Coaches:					
Teamleiders	11		2 fte	2 fte	3 fte
Tutoren	10		6,5 fte	11 fte	13,5 fte
Overig	8		1 fte	2 fte	3 fte
	6		3 fte	5 fte	7 fte
	4		1 fte	1,5 fte	1,5 fte

*) de continuering van deze formatie in latere jaren is mede afhankelijk van de mate waarin de school kans ziet geld te genereren via het ontwikkelcentrum.

Tabel 2 Gefaseerde instroom van medewerkers op de 21^e Carmelschool

Kwalitatieve aspecten

In de 21^e Carmelschool wordt het onderscheid tussen OP en OOP principieel niet gemaakt. Er wordt uitgegaan van medewerkers die allemaal beschikken over een aantal basiscompetenties, en daarnaast specifieke kennis en vaardigheden bezitten. Bij de basiscompetenties gaat het om pedagogische competenties en inzicht in het gekozen onderwijskundig concept. De categorie boven het niveau van tutor omvat een directeur en een drietal middenmanagers op het niveau van kernteamleiders. Daarnaast beschikt de school gedurende een aantal jaren over een tweetal onderwijskundige stafmedewerkers. Deze keuze voor vergaande vormen van functiedifferentiatie naast collectieve scholing in en bezinning op het onderwijskundige concept van de 21^e Carmelschool, scheidt een heel nieuwe werksituatie en biedt daarmee oplossingen voor een aantal problemen rond het leraarschap: meer specialisatie én meer cohesie, minder solitaire beroepsuitoefening, meer teamwork. Daarnaast kan de contacttijd voor leerlingen worden vergroot door ook de grote categorie BOA's volledig in het primaire proces in te zetten.

Geleidelijke opbouw en scholing

Per 1-8-2001 wordt aan het voorbereidingsjaar begonnen met een kleine formatie van directeur en stafmedewerker; per 1-5-2002 wordt deze groep uitgebreid met facilitaire dienstverleners. Tenslotte worden ook de assistenten 2 maanden voor aanvang van het cursusjaar aangesteld en getraind.

Tegelijkertijd worden de teamleiders en tutoren gedurende dit voorbereidingsjaar voor een vijfde deel uit hun bestaande werk vrijgemaakt en dus elk voor 0,2 fte bij de 21^e Carmelschool in dienst genomen.

Deze vooraanstelling ten behoeve van training en scholing zal ook in de twee navolgende jaren plaats vinden.

Deze gang van zaken maakt een scholingsprogramma mogelijk, betreft tutoren bij het proces van curriculumontwikkeling en betreft medewerkers uit alle categorieën bij de organisatieopbouw.

Er wordt uitgegaan van een scholingsaanbod in het voorbereidingsjaar met maximaal 80 uur contacttijd (160 uur taakbelasting) en minimaal 40 uur (80 uur taakbelasting). Voor directeur, stafmedewerkers en middenmanagers zijn de mogelijkheden voor scholing en organisatieopbouw ruimer.

Het proces van werving en selectie van medewerkers neemt een aanvang in maart/april 2001. De condities waaronder deelaanstellingen voor het voorbereidingsjaar plaatsvinden en de selectiecriteria worden momenteel uitgewerkt. Werving en selectie vinden plaats door de SCC; de opstelling van competentieprofielen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en het vormgeven en uitvoeren van een daarvan afgeleid scholingstraject valt onder de verantwoordelijkheid van KPCgroep.

4.8 Financiële aspecten

In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op de financiële aspecten van de 21^e Carmelschool. Het hoofdstuk behandelt de exploitatie- en de investeringsbegroting, alsmede de financiering van de school.

5. Financiële prognose

5.1 Uitgangspunten

Bij het opstellen van de financiële prognose zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De kosten die betrekking hebben op de periode vóór januari 2001 zijn in de prognose buiten beschouwing gelaten;
- Kosten die betrekking hebben op het ontwikkelcentrum dienen in principe te worden bekostigd uit extra inkomsten. Deze worden daarom niet verder toegelicht in de financiële prognose;
- Kosten die betrekking hebben op activiteiten die geheel door KPC of derden worden gedragen, zijn in de prognose niet opgenomen.

5.2 Baten en Lasten

De verwachte baten en lasten die betrekking hebben op de 21^e Carmelschool zijn te verdelen in reguliere en aanvullende baten en lasten. Ten aanzien van de reguliere baten en lasten is het optreden vrijwel zeker. Aanvullende baten en lasten hebben betrekking op mogelijk, dan wel waarschijnlijk voorkomende posten.

Verwachte reguliere en aanvullende baten

Voor de reguliere en aanvullende baten zijn de volgende bronnen aan te boren:

Reguliere baten	Aanvullende baten
<ul style="list-style-type: none">• Rijksbijdragen• Gemeentelijke bijdragen inzake gebouwen	<ul style="list-style-type: none">• Gemeentelijke projectbijdragen;• Projectsubsidies;• Sponsorgelden.

Verwachte reguliere en aanvullende lasten

Ten aanzien van de reguliere en aanvullende lasten zijn de volgende posten aan te wijzen:

Reguliere lasten	Aanvullende lasten
<ul style="list-style-type: none">• Exploitatielasten	<ul style="list-style-type: none">• Locatie afhankelijke kosten;• Locatie onafhankelijke kosten.

De nu volgende paragrafen bevatten een nadere toelichting op de baten en lasten die voor de Stichting Carmelcollege kunnen worden onderscheiden.

5.3 Exploitatie en investeringsbegroting

In Bijlage 3 is de exploitatiebegroting opgenomen voor de 21^e Carmelschool betreffende de periode 2001-2007. Ten behoeve van de exploitatiebegroting is gebruik gemaakt van financiële ervaringsgegevens van de Stichting Carmelcollege. Uit de exploitatiebegroting komt naar voren dat sprake is van een positief saldo vanaf het jaar 2004-2005.

De investeringsbegroting die de basis vormt voor de exploitatiebegroting is opgenomen in Bijlage 4.

5.4 Locatie onafhankelijke en afhankelijke lasten

De lasten voor de Stichting Carmelcollege kunnen zoals gezegd in twee categorieën worden ingedeeld, te weten de locatie onafhankelijke en locatie afhankelijke kosten.

Locatie onafhankelijke kosten

Deze kosten zullen altijd gemaakt moeten worden ongeacht de plaats waar de school gevestigd wordt en zijn onder te verdelen in:

- a) Projectkosten (inzet van mensen en investeringen; voor de inzet van eigen mensen is uitgegaan van de gemiddelde geschatte loonkosten). De projectkosten zijn opgenomen in Bijlage 6, regel 9 en 10;
- b) Aanloopkosten van de school (o.a. loonkosten van de kwartiermakers). De aanloopkosten zijn opgenomen in Bijlage 6, regel 11 en 12;
- c) Exploitatie aanloopverliezen materieel en personeel (zie Bijlage 3).

In de volgende tabel zijn de locatie onafhankelijke kosten opgenomen.

<u>school- jaar</u>	<u>aantal leerlingen</u>	<u>project kosten</u>	<u>aanloop kosten</u>	<u>exploitatie aanloop- verliezen</u>	<u>Totaal</u>
1/01 - 31/7	0	fl 204.000		fl -	fl 204.000
2001/2002	0	fl 581.159	fl 535.006	fl 521.024	fl 1.637.190
2002/2003	150	fl 392.147	fl 194.915	fl 1.232.398	fl 1.819.459
2003/2004	300	fl 382.147	fl 87.893	fl 690.874	fl 1.160.914
2004/2005	450				fl -
		<u>fl 1.559.452</u>	<u>fl 817.815</u>	<u>fl 2.444.296</u>	<u>fl 4.821.563</u>

Locatie afhankelijke kosten

Dit zijn die kosten die sterk afhankelijk zijn van de plaats waar de school gevestigd wordt. Deze kosten bestaan uit de eventuele bouwkosten en de effecten van de T-1 bekostiging door Cfi. De locatie afhankelijke kosten bestaan uit de eventuele (ver)bouwkosten en de eventuele gevolgen van de t-1 bekostiging door Cfi.

De (ver)bouwkosten zijn afhankelijk van de plaats waar de school gevestigd wordt en of er al dan niet gebruik gemaakt kan worden van een bestaand gebouw en de mate waarin de lokale overheid bijdraagt in de kosten. Als uitgangspunt is aangenomen dat de bijdrage in het investeringsbudget van de (ver)bouwkosten maximaal f 2,5 miljoen bedraagt. Bij de locatie onafhankelijke kosten is er vanuit gegaan dat uitsluitend sprake is van interne reallocatie van leerlingen. Er gaan dus uitsluitende eigen Carmelleerlingen naar de 21^e Carmelschool en er worden geen leerlingen van niet-Carmelscholen aangetrokken. Bovendien is er vanuit gegaan dat de Carmelscholen waar de leerlingen zich anders hadden aangemeld, het verschil in bekostiging tussen het werkelijk aantal leerlingen (t) en het aantal leerlingen in het voorgaande jaar (t-1) volledig overdragen aan de 21^e Carmelschool. Indien echter alle leerlingen van niet-

Carmelscholen afkomstig zijn en/of er geen verrekening plaatsvindt van het t-1 verschil in de bekostiging, ontstaat er bij de 21^e Carmelschool extra exploitatietekort in de eerste drie jaar. Het maximale tekort is dan gebaseerd op 150 leerlingen per leerjaar en dus als volgt te bepalen:

	<u>2002/2003</u>	<u>2003/2004</u>	<u>2004/2005</u>	<u>Totaal</u>
inkomsten personeel	fl 1.156.772	fl 1.156.772	fl 1.156.772	fl 3.470.317
inkomsten materieel	fl 156.000	fl 156.000	fl 156.000	fl 468.000
	<u>fl 1.312.772</u>	<u>fl 1.312.772</u>	<u>fl 1.312.772</u>	<u>fl 3.938.317</u>

In de praktijk is het niet waarschijnlijk dat alle leerlingen van niet-Carmelscholen afkomstig zullen zijn en/of er geen enkele verrekening met de betreffende Carmelscholen zal plaatsvinden.

In de volgende tabel is voor de periode januari 2001-augustus 2005 een samenvatting weergegeven van de interne kosten voor de Stichting Carmelcollege. In het overzicht is sprake van een minimale, gemiddelde en maximale variant. De oorzaak van deze variatie is dat op dit moment de omvang van de locatie afhankelijke kosten nog niet vast staan en derhalve - afhankelijk van definitieve besluitvorming hieromtrent - op diverse wijzen kunnen worden ingevuld.

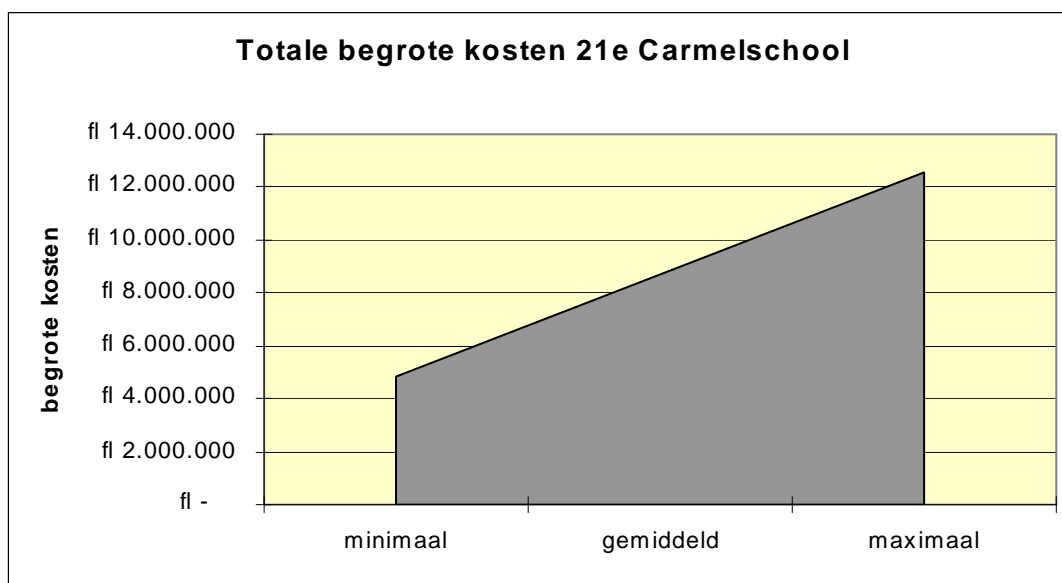
Samenvatting kosten

Aangezien de omvang van de locatie afhankelijke kosten nog niet vast staan worden hieronder de minimale, maximale en gemiddelde kosten weergegeven afgerond op f 10.000

	<u>minimaal</u>	<u>gemiddeld</u>	<u>maximaal</u>
Locatie onafhankelijke kosten			
projectkosten	fl 1.560.000	fl 1.560.000	fl 1.560.000
aanloopkosten	fl 820.000	fl 820.000	fl 820.000
exploitatie aanloopverliezen	<u>fl 2.440.000</u>	<u>fl 2.440.000</u>	<u>fl 2.440.000</u>
	fl 4.820.000	fl 4.820.000	fl 4.820.000
Locatie afhankelijk kosten			
(ver)bouwkosten	fl -	fl 1.250.000	fl 2.500.000
t-1 financiering	<u>fl -</u>	<u>fl 1.970.000</u>	<u>fl 3.940.000</u>
Totaal	<u>fl 4.820.000</u>	<u>fl 8.040.000</u>	<u>fl 11.260.000</u>

Tabel 3 Samenvatting kostensoorten 21^e Carmelschool

Schematisch laten de begrote interne kosten voor de periode januari 2001-augustus 2005 zich als volgt weergeven:



Figuur 5 Begrote interne kosten voor de periode januari 2001-augustus 2005

5.5 Financieringsplan

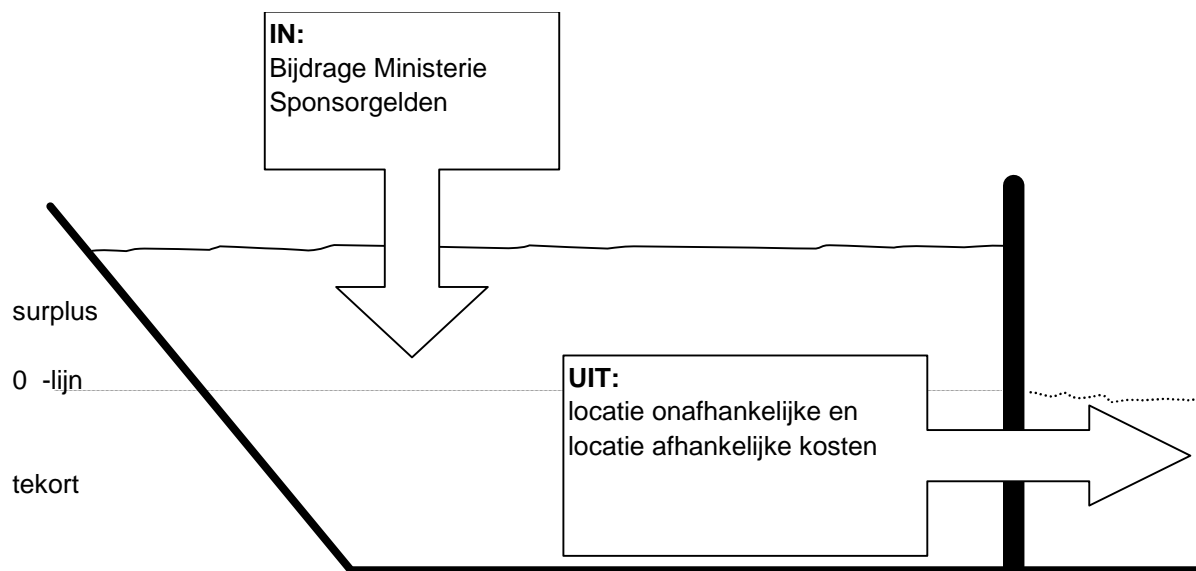
De 21^e Carmelschool heeft als uitgangspunt dat sprake moet zijn van een gezonde financiële situatie, nu en in de toekomst. De sluitende exploitatiebegroting duidt hierop. Voor de aanvullende kosten in de ontwikkelfase zullen de uitgaven zoveel mogelijk worden bekostigd uit bijdragen van derden. Deze doelstelling laat zich als volgt concretiseren.

Ministerie van OC & W		
Directie ICT	fl	500.000
overig	fl	<u>3.000.000</u>
	fl	3.500.000
Sponsoring door bedrijfsleven	fl	<u>2.000.000</u>
	fl	<u><u>5.500.000</u></u>

Vooralsnog wordt uitgegaan van een volledig realiseren van de genoemde doelstelling, waarbij als randvoorwaarde geldt dat in ieder geval 50% van de bijdragen door derden wordt gerealiseerd (i.c. f 2.750.000,-) teneinde de 21^e Carmelschool binnen de huidige kaders vorm te kunnen geven. Afhankelijk van de bijdragen door derden zal de Stichting Carmelcollege moeten voorzien in de resterende financieringsbehoefte. Daarbij kan worden uitgegaan van een minimale, gemiddelde en maximale variant, zoals weergegeven in de volgende tabel:

	<u>minimaal</u>	<u>gemiddeld</u>	<u>maximaal</u>
Begrote kosten	fl 4.820.000	fl 8.040.000	fl 11.260.000
Bijdragen Ministerie en sponsoren	<u>fl 5.500.000</u>	<u>fl 4.125.000</u>	<u>fl 2.750.000</u>
Saldo (eigen kosten)	<u>fl 680.000-</u>	<u>fl 3.915.000</u>	<u>fl 8.510.000</u>

Omdat zowel de omvang van de kosten als de omvang van externe bijdragen alsmede het moment van ontvangst van de bijdragen nog onduidelijk zijn, wordt voorgesteld een 'stuwmeer' te vormen. Dit 'stuwmeer' is een soort fonds of voorziening waar alle kosten en baten van de 21^e Carmelschool op geboekt worden. Na een overeen te komen periode, bijvoorbeeld 3 jaar, wordt de balans van het "stuwmeer" opgemaakt en bepaald hoe het resterende saldo bekostigd wordt.



Figuur 6 Het 'stuwmeer' van de 21^e Carmelschool

Alle bijdragen van derden en eventueel het bestuursfonds worden op het moment van ontvangst ten gunste van het "stuwmeer" gebracht. Na de overeengekomen periode wordt de (water)stand van het 'stuwmeer' bepaald en wijze waarop deze stand bekostigd of (bij een voordelig saldo) ingezet wordt. Ter verduidelijking kan het volgende voorbeeld in oenschouw genomen worden.

Voorbeeld

Uit gaande van gemiddelde voor de locatie afhankelijke kosten en de bijdragen van het Ministerie zou het verloop van het "stuwmeer" als volgt kunnen zijn:

Bedragen * 1.000	<u>1/1/01-31/7/01</u>	<u>2001/2002</u>	<u>2002/2003</u>	<u>2003/2004</u>	<u>totaal</u>
Begin stand	fl -	fl 46	fl 873-	fl 2.598-	fl -
Bijdragen ministerie	fl 1.000	fl 1.000	fl 500	fl 500	fl 3.000
Sponsorgelden	fl 500	fl 375	fl 250		fl 1.125
	<u>fl 1.500</u>	<u>fl 1.375</u>	<u>fl 750</u>	<u>fl 500</u>	<u>fl 4.125</u>
Locatie onafhankelijke kst	fl 204	fl 1.637	fl 1.819	fl 1.161	fl 4.822
Locatie afhankelijke kosten	fl 1.250	fl 656	fl 656	fl 656	fl 3.219
	<u>fl 1.454</u>	<u>fl 2.294</u>	<u>fl 2.476</u>	<u>fl 1.817</u>	<u>fl 8.041</u>
Eind stand	<u>fl 46</u>	<u>fl 873-</u>	<u>fl 2.598-</u>	<u>fl 3.916-</u>	<u>fl 3.916-</u>

Aan het einde van 2003/2004 moet vervolgens bepaald worden hoe het resterende saldo bekostigd wordt.

Bijlagen

Bijlage 1	Brondocumenten
Bijlage 2	Tactische speerpunten in de tijd
Bijlage 3	Exploitatiebegroting
Bijlage 4	Investeringsbegroting
Bijlage 5	Formatieve begroting
Bijlage 6	Project- en aanloopkosten

Bijlage 1 Brondocumenten

- *“De 21^e Carmelschool; een school in de 21^e eeuw”*. Voorstudie voor een nieuw schoolontwerp - april 1999
- *“De 21^e Carmelschool; van visie naar blauwdruk”* - februari 2000
- *Bedrijfsplan (eerste versie)* - augustus 2000
- *Nieuwsbrief 21^e Carmelschool* - december 2000
- *Tactische speerpunten*
Eindverslag Onderzoek tactische speerpunten - januari 2001
Onderliggende documenten bij dit eindverslag betreffen:
 1. Het curriculum van de 21^e Carmelschool
 2. Een teleleerplatform voor de 21^e Carmelschool
 3. Formatieve aspecten van de 21^e Carmelschool
 4. Sturing van de 21^e Carmelschool
 5. a. Vestiging van de 21^e Carmelschool
b. De 21^e Carmelschool: Huisvesting voor een nieuwe leeromgeving
 6. Communicatieplan voor de 21^e Carmelschool
 7. Financiële aspecten 21^e Carmelschool
- *Tekst en uitleg*. Toelichting bij de essenties van de 21^e Carmelschool ten behoeve van de presentatie op het Ministerie van OCenW – januari 2001

Bovenstaande documenten zijn opvraagbaar bij:

Stichting Carmelcollege
telefoon 074 245 55 55

Bijlage 2 Tactische speerpunten in de tijd

In het volgende figuur is een tijdsplanning opgenomen ten aanzien van de tactische speerpunten. Daarbij wordt uitgegaan van een groeimodel waarbij de speerpunten in de tijd worden uitgezet. Dit figuur is gebaseerd op de in hoofdstuk 2 gepresenteerde tijdslijn. In het figuur wordt zichtbaar dat de speerpunten, alsmede de hierbij behorende aspecten, gespreid over de onderscheiden fasen worden uitgevoerd. Deze modulaire opbouw maakt het mogelijk tussentijdse besluitvormings- en bijsturingsmomenten in te bouwen, opdat een optimaal resultaat kan worden verkregen.

Speerpunten	Voorbereidings jaar -2		Voorbereidings jaar -1		Opleidings jaar 1		Opleidings jaar 2		Opleidings jaar 3		Opleidings jaar 4		GOING CONCERN	
	2000-2001		2001-2002		2002-2003		2003-2004		2004-2005		2005-2006		2006 en verder	
Onderwijs	-		werving ljr. 1		werving ljr. 1 en 2		werving ljr. 1, 2, 3		werving ljr. 1, 2, 3		werving ljr. 1, 2, 3		ongoing	
	-		-		onderwijs ljr. 1		onderwijs ljr. 1 en 2		onderwijs ljr. 1, 2, 3		onderwijs ljr. 1, 2, 3		ongoing	
	-		-		in- en uitstroom ljr. 1		in- en uitstroom ljr. 1 en 2		in- en uitstroom ljr. 1, 2, 3		in- en uitstroom ljr. 1, 2, 3		ongoing	
	-		-		-		-		aansluiting ljr. 3		aansluiting ljr. 3		ongoing	
	-		-		-		-		-		nazorg ljr. 3		ongoing	
Curriculum en ontwikkelen leermateriaal	uitgangspunten curriculum													
	MVT-uitgangspunten curriculum													
	ontwikkelen materiaal ljr. 1				actualiseren materiaal ljr. 1									ongoing
	-		ontwikkelen materiaal ljr. 2			actualiseren materiaal ljr. 2								ongoing
	-				ontwikkelen materiaal ljr. 3			actualiseren materiaal ljr. 3						ongoing
	ontwikkelen p&c monitorsystematiek t.b.v. leerlijnen							actualiseren p&c-monitorsystematiek						
inventariseren vereiste ICT-middelen							actualiseren behoeften en vereisten ICT-middelen							ongoing
Huisvesting	lokatiekeuze		-											
	huisvestingsvoorbereiding													
Management-controlstructuur	ontwikkelen planning & controlcyclus						periodiek actualiseren planning & controlcyclus							ongoing
	aansluiten systemen binnen SCC						periodiek actualiseren aansluiting							ongoing
	-		inrichten MIS			periodiek actualiseren MIS								ongoing
Marketing en PR	opstellen en uitvoeren extern communicatieplan						periodiek actualiseren extern communicatieplan							ongoing
	opstellen en uitvoeren PR-plan						periodiek actualiseren PR-plan							ongoing
Partnerships	opstellen en uitvoeren intern communicatieplan						periodiek actualiseren intern communicatieplan							ongoing
	onderhouden contacten met partners en leveranciers													
	waar mogelijk sluiten van contracten met leveranciers en partners						periodiek actualiseren van contracten							ongoing
HRM	bepalen haalbaarheid functiehuis													
	ontwikkelen competentieprofielen			actualiseren competentieprofielen				periodiek actualiseren competentieprofielen						ongoing
	W&S eerste lichting docenten			W&V overig				periodiek werven en selecteren						ongoing
	ontwikkelen HRM-beleid						periodiek actualiseren van HRM-beleid							ongoing
Financiering	inrichten externe financiering													
	inrichten interne financiering													
	inrichten autonome financiering													

Bijlage 3 Exploitatiebegroting

BEGROTING								
21e Carmelschool								
	Toelichting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
		2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
80 BATEN								
801 INKOMSTEN personeel	1	-	-	1.156.772	2.313.485	3.470.262	3.470.262	3.470.262
802 INKOMSTEN materieel	2	-	-	156.000	312.000	468.000	468.000	468.000
805 GEMEENTELIJKE BIJDRAGE	3	-	540.000	526.500	513.000	499.500	486.000	472.500
809 OVERIGE INKOMSTEN	4	-	-	-	-	-	-	-
TOTAAL BATEN	5	-	540.000	1.839.272	3.138.485	4.437.762	4.424.262	4.410.762
85 OVERIGE BATEN								
803 INKOMSTEN leerlingen	6	-	-	-	-	-	-	-
804 VERKOPEN	7	-	-	-	-	-	-	-
850 NEVENINKOMSTEN	8	-	-	-	-	-	-	-
740 KANTINE	9	-	-	-	-	-	-	-
TOTAAL OVERIGE BATEN	10	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE INKOMSTEN	11	-	540.000	1.839.272	3.138.485	4.437.762	4.424.262	4.410.762
400 TOTAAL PERSONEELSKOSTEN	12			1.762.447	2.568.837	3.229.448	3.229.448	3.229.448
42 AFSCHRIJVINGEN								
420 GEBOUWEN	14	-	540.000	526.500	513.000	499.500	486.000	472.500
421 INVENTARIS EN APPARATUUR	15	-	-	316.698	336.498	356.298	356.298	356.298
TOTAAL AFSCHRIJVINGEN	13	-	540.000	843.198	849.498	855.798	842.298	828.798
45 HUISVESTINGSLASTEN								
450 HUREN	17	-	-	-	-	-	-	-
451 DOTATIE ONDERHOUDSVOORZIENING	18	-	98.793	98.793	98.793	98.793	98.793	98.793
452 SCHOONMAAKKOSTEN	19	-	110.837	110.837	110.837	110.837	110.837	110.837
453 ENERGIE	20	-	59.298	59.298	59.298	59.298	59.298	59.298
454 HEFFINGEN (huisvesting)	21	-	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
TOTAAL HUISVESTINGSLASTEN	16	-	273.929	273.929	273.929	273.929	273.929	273.929
50 OVERIGE LASTEN								
500 ADMINISTRatieve BEHEER EN BESTUUR	23	-	133.507	133.507	133.507	133.507	133.507	133.507
510 INVENTARIS EN APPARATUUR	24	-	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500
520 LEER- EN HULPMIDDELEN	25	-	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500
530 KLEINE ONDERHOUDSKOSTEN	26	-	22.589	22.589	22.589	22.589	22.589	22.589
540 SOFTWARE/LICENTIEKOSTEN	27	-	10.000	15.000	20.000	20.000	20.000	20.000
550 DOTATIES OVERIGE VOORZIENINGEN	28	-	-	-	-	-	-	-
TOTAAL OVERIGE LASTEN	22	-	247.096	252.096	257.096	257.096	257.096	257.096
TOTALE UITGAVEN	29	-	1.061.024	3.131.670	3.949.359	4.616.271	4.602.771	4.589.271
SALDO EXPLOITATIE	30	-	521.024-	1.292.398-	810.874-	178.509-	178.509-	178.509-
OVERIGE INKOMSTEN UIT SUBSIDIES etc	31			60.000	120.000	180.000	180.000	180.000
NETTO GESCHAT OVERSCHOT / TEKORT			521.024-	1.232.398-	690.874-	1.491	1.491	1.491

Tabel 4 Exploitatiebegroting 21^e Carmelschool

Toelichting op exploitatiebegroting

1. Conform berekening "afgeleide 21^e Carmelschool schoolnummer 16"
2. Conform standaardvergoeding Cfi.
3. Betreft R+A verplichting gebouw is gelijkgesteld met (14)
4. niet opgenomen, voorlopig niet te verwachten
5. Telling 1 tot en met 4
6. niet opgenomen, vgl's richtlijnen Ministerie mogen inkomsten leerlingen niet gebruikt worden als inkomsten voor de exploitatie. Wel wordt er van uitgegaan, dat leerlingen jaarlijks investeren in lease of koop van laptop en licenties voor leermiddelen ter waarde van het huidige boekenpakket en overige leermiddelen. Circa f 800 à f1000,- per leerling/jaar. Dit vergt nog een onderhandelingstraject met hardware leveranciers
7. niet opgenomen, voorlopig niet te verwachten
8. niet opgenomen, wel opnemen bij afzonderlijke exploitatiebegroting Research en Development-functie
9. Uitbesteden aan commercieel bedrijf, géén kernactiviteit, financiële risico afwenden
10. Telling 6 tot en met 9
11. Telling 5 en 10
12. Er is geen dotatie aan het bestuursfonds omdat het een project is dat mede bekostigd zal worden door het bestuursfonds. Ook is er geen dotatie aan het egalisatiefonds Bapo opgenomen vanwege deze project status en omdat de school geen aanspraak maakt op de vast voet in de personele bekostiging van de gast-school. Bovendien is de verwachting dat hoofdzakelijk personeelsleden ingezet zullen gaan worden voor de 21e Carmelschool die nog geen recht op Bapo hebben.
13. Telling 14 en 15
14. Is gelijkgesteld met inkomsten gemeente en bestaat naast afschrijving=aflossing ook uit rente
15. Vloeit voort uit investeringsbegroting
16. Telling 18 tot en met 21
17. n.v.t.
18. Op basis van 4500 m²(norm vloeroppervlak) incl bijdrage huisvestingsfonds
19. Op basis van 4500 m²(norm vloeroppervlak)
20. Op basis van 4500 m²(norm vloeroppervlak)
21. 50% van een school van 1000 leerlingen
22. Telling 23 tot en met 28
23. Grootboek verdichting 500-serie: veiligheidshalve is uitgegaan van bijdrage volgroeide school: in verband met projectstatus is vooralsnog afgezien van een dotatie aan het bestuursfonds.
24. onderhoud f 30,- p/l
25. f 150,- per leerling
26. f 5,- m²
27. Software en licentiekosten: uitgegaan is van de richtprijs van Holomedia, met een kleine opslag voor overige licenties.
28. N.v.t.
29. Telling van 13 en 16 en 22
30. Saldo exploitatie
31. Aan de inkomstenzijde is alleen uitgegaan van de permanente vergoedingen die een school ontvangt. Feitelijk kent een school nog vele extra subsidieinkomsten(te denken valt aan ICT-vergoedingen, , tijdelijke geldstromen IPB etc. Deze inkomsten zijn hier geschat op basis van vergelijkbare inkomsten in de afgelopen jaren op f 400,- per leerling.

Bijlage 4 Investeringsbegroting

Investeringsbegroting								
	Afschr %	Investeringen	Investeringen	Investeringen	Investeringen	Investeringen	Investeringen	Investeringen
		2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
Gebouwen	A	5%		-	-	-	-	-
Kantoorcomputers	B	25%		-	-	-	-	-
Huishoudelijke apparatuur	C	20%		-	-	-	-	-
Computerapparatuur School / Personeel	D	33%	560.000	60.000	60.000	560.000	60.000	60.000
Computerapparatuur Leerlingen	E	33%		-	-	-	-	-
Software	F	33%		-	-	-	-	-
Audiovisuele hulpmiddelen	G	33%		-	-	-	-	-
Kopieerapparatuur	H	20%		-	-	-	-	-
Machinepark	I	10%		-	-	-	-	-
Meubilair/lhm	J	10%	1.318.984	-	-	-	-	-
Totale investeringen			1.878.984	60.000	60.000	560.000	60.000	60.000
Afschrijvingen								
	Stand 1/1/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
Gebouwen	0	-	-	-	-	-	-	-
Kantoorcomputers	0	-	-	-	-	-	-	-
Huishoudelijke apparatuur	0	-	-	-	-	-	-	-
Computerapparatuur School / Personeel	0	-	-	184.800	204.600	224.400	224.400	224.400
Computerapparatuur Leerlingen	0	-	-	-	-	-	-	-
Software	0	-	-	-	-	-	-	-
Audiovisuele hulpmiddelen	0	-	-	-	-	-	-	-
Kopieerapparatuur	0	-	-	-	-	-	-	-
Machinepark	0	-	-	-	-	-	-	-
Meubilair/lhm	0	-	-	131.898	131.898	131.898	131.898	131.898
Totale afschrijvingen	-	-	-	316.698	336.498	356.298	356.298	356.298

Tabel 5 Investeringsbegroting 21^e Carmelschool

Toelichting op investeringsbegroting

- A. Gebouwen: normatief vloeroppervlak bij 450 leerlingen á f 1.200,- m2 9Int. Aanp. Best. Geb.) Niet verdisconteert, omdat uitgegaan wordt van financiering gebouw door lokale overheid.
- B. Kantoorcomputers: maakt deel uit van J (norminventaris)
- C. Huishoudelijke apparatuur: maakt deel uit van J (norminventaris)
- D. Computerapparatuur School / Personeel:
 - Server f 200.000,-
 - Bekabeling en installatie f 200.000,-
 - AudioVisueel f 100.000,-
 - Laptops f 60.000,- (15personeelsleden)*f4000,-
 - Totale investering bij start f 560.000,- vervolgens elk jaar f 60.000,- (Laptops)
 Door lease/hosting en PC-priveconstructies kan hier nog aanzienlijke besparing gevonden worden.
- E. Computerapparatuur Leerlingen : niet ten laste van school
- F. Software: Wordt ten laste van de exploitatie geboekt
- G. Audiovisuele hulpmiddelen maakt deel uit van D
- H. Kopieerapparatuur: Leasen van 1 apparaat f 2.500,- pmnd (exploitatie last maakt onderdeel uit van 26)
- I. Machinepark: gebruikelijk bij VBO, hier niet van toepassing
- J. Meubilair: Aan de hand van norminventaris/leermiddelenlijst met een toeslag van 25 %

Bijlage 5 Formatieve begroting

Begroting personele lasten schooljaar 2001 t/m 2005

		personele uitgaven	Scholing
schooljaar 2001/2002			
loonkosten		235.008	299.999
Totaal personele kosten		<u>235.008</u>	<u>299.999</u>
schooljaar 2002/2003			
loonkosten	(excl. scholing)	1.727.947	<u>194.915</u>
Ov. Personele lasten			
dotatie egalisatiefonds		11.600	
dotatie bestuursfonds	n.v.t. i.v.m. project status		
kosten bestuursbureau		20.400	
dotatie Bapo voorziening	n.v.t. i.v.m. project status		
diversen		2.500	
Totaal personele lasten 2002/2003		1.762.447	
schooljaar 2003/2004			
loonkosten	(excl. scholing)	2.499.937	<u>87.893</u>
Ov. Personele lasten			
dotatie egalisatiefonds		23.100	
dotatie bestuursfonds	n.v.t. i.v.m. project status		
kosten bestuursbureau		40.800	
dotatie Bapo voorziening	n.v.t. i.v.m. project status		
diversen		5.000	
Totaal personele lasten 2003/2004		2.568.837	
schooljaar 2004/2005			
loonkosten		3.126.248	<u>0</u>
Ov. Personele lasten			
dotatie egalisatiefonds		34.500	
dotatie bestuursfonds	n.v.t. i.v.m. project status		
kosten bestuursbureau		61.200	
dotatie Bapo voorziening	n.v.t. i.v.m. project status		
diversen		7.500	
Totaal personele lasten 2004/2005		3.229.448	

Specificatie begroting loonkosten schooljaar 2001 t/m 2005

Per 01-08-2001

Functie	Omvang		schaalbedrag		Aantal personen	personele uitgaven	Scholing
	Schaal	taak	FTE	per persoon			
Directeur	14	1	1	180.451	1	180.451	
Systeembeheerder	8	0,25	0,25	21.912	1	21.912	
Secretarieel	5	0,25	0,25	16.714	1	16.714	
Conciërge	4	0,25	0,25	15.931	1	15.931	
Subtotaal		1,75	1,75		4	235.008	0
Scholing							
Middenmanagement	10	0,2	0,4	22.763	2		45.527
Tutores	10	0,2	1,6	22.763	8		182.106
BOA 4	8	0,2	0,2	17.530	1		17.530
BOA 3	6	0,2	0,6	14.031	3		42.092
BOA 2	4	0,2	0,2	12.745	1		12.745
Subtotaal		1,0	3,0		15	0	299.999
Eindtotaal		2,75	4,75		19	235.008	299.999

Per 01-08-2002

Functie	Schaal	Omvang		schaalbedrag		Aantal personen	personele uitgaven	Scholing
		taak	FTE	* omvang	taak			
Directeur	14	1	1	180.451	1	180.451		
Middenmanagement	10	1	2	113.816	2	227.633		
Tutores	10	1	6,5	113.816	6,5	739.806		
BOA 4	8	1	1	87.648	1	87.648		
BOA 3	6	1	3	70.153	3	210.459		
BOA 2	4	1	1	63.723	1	63.723		
Systeembeheerder	8	1	1	87.648	1	87.648		
Secretarieel	5	1	1	66.856	1	66.856		
Conciërge	4	1	1	63.723	1	63.723		
Subtotaal		9	17,5		17,5	1.727.947	0	
Scholing								
Middenmanagement	10	0,2	0	22.763	0		0	
Tutores	10	0,2	1,2	22.763	6		136.580	
BOA 4	8	0,2	0,2	17.530	1		17.530	
BOA 3	6	0,2	0,4	14.031	2		28.061	
BOA 2	4	0,2	0,2	12.745	1		12.745	
Subtotaal		1	2		10	0	194.915	
Eindtotaal		10	20		28	1.727.947	194.915	

Per 01-08-2003

Functie	Schaal	Omvang		schaalbedrag		Aantal personen	personele uitgaven	Scholing
		taak	FTE	per persoon	personen			
Directeur	14	1	1	180.451	1	180.451		
Middenmanagement	10	1	2	113.816	2	227.633		
Tutores	10	1	11	113.816	11	1.251.980		
BOA 4	8	1	2	87.648	2	175.296		
BOA 3	6	1	5	70.153	5	350.765		
BOA 2	4	1	1,5	63.723	1,5	95.584		
Systeembeheerder	8	1	1	87.648	1	87.648		
Secretarieel	5	1	1	66.856	1	66.856		
Conciërge	4	1	1	63.723	1	63.723		
Subtotaal		9	25,5		25,5	2.499.937	0	
Scholing								

Bijlage 6 Project- en aanloopkosten

In onderstaand overzicht wordt ingezoomd op de aanloopkosten die door de Stichting Carmelcollege moeten worden gemaakt voor het inrichten van de *21^e Carmelschool*. Voor alle duidelijkheid wordt nog opgemerkt dat de bijdragen van partners als KPCgroep, Deloitte & Touche en SLO in dit overzicht niet zijn verwerkt.

Tijdens de voorbereiding is een aantal deelprojecten gedefinieerd. In dit overzicht wordt per deelproject aangegeven welke kosten in de aanloopfase moeten worden gemaakt. Zoals aangegeven in het bedrijfsplan kunnen deze aanloopkosten doorlopen in de eerste jaren van het in bedrijf zijn van de school omdat pas na vier jaren sprake is van een school volgens 'going concern'.

Nadat de individuele projecten zijn besproken zal nog aandacht worden besteed aan de specifieke aanloopkosten in verband met 'vooruitlopende aanstellingen van personeel ten behoeve van de opbouw van de school en hun eigen training. Daarnaast zijn ook de kosten die structureel verbonden zijn met het uitoefenen van de R&D functie hier opgenomen en niet bij de exploitatiebegroting van de school.