

---

## INLEIDENDE ORIËNTERING

### 1.1 INLEIDING

Die onderwysstelsel van Suid-Afrika staan midde-in 'n omvangryke transformasieproses. *The South African Schools Act, No 84 of 1996 (sien 4.5) states that the most important goals of the South African school system are quality and democratic transformation. (Sheppard, 1998:4)*

Die doel van hervorming en verandering is hoofsaaklik geleë in die skepping van een onderwysstelsel vir alle mense van die land wat gelyke geleenthede sal meebring en die agterstande van die verlede sal uitwis. Die doel is verder om onderwysvoorsiening so te verander en te vernuwe dat dit relevant sal wees tot die behoeftes van alle betrokkenes.

*“The South African education system is experiencing a period of massive transformation from a system founded on the apartheid paradigm of racial segregation and inequality to a new paradigm based on equality of opportunity for students, regardless of race.” (Smith, Thurlow & Foster 1997: 128)*

Die vernuwingsproses is baie ingrypend en vereis 'n wysiging van die onderwysstelselbestuur. Waar die bestuur van die onderwysstelsel op nasionale vlak vernuwe en verander word, word die onderwysvoorsieningsproses oor alle linies van die onderwysstelsel heen beïnvloed. Dit beïnvloed onder andere die bestuur van onderwys op provinsiale en plaaslike vlakke, die deelname van belanghebbendes, die ondersteuningsdienste, die onderwyskundige struktuur, finansiering en die kurrikulum. Om te beantwoord aan die eise van die gemeenskap, dus op plaaslike vlak, moet die skool aanpas by verandering en vernuwing. *Ongeag die oorsaak vervul die skoolhoof 'n sleutelrol ten opsigte van verandering in die skool of as inisieerder of as ondersteuner. (Van der Westhuizen, 1986: 669)*

Die personeel van 'n skool is geneig om enige verandering meer geredelik te aanvaar indien die skoolhoof hulle aktief steun om die veranderinge te implementeer. Die ondersteuningsrol van die skoolhoof verleen prestige aan die veranderinge in die skool en laat 'n gevoel van toegewydheid by die deelnemers aan die verandering ontstaan.

*“Change is about altering both practise and organisation, and individuals perceptions of their roles and responsibilities” (Bennett, Crawford & Riches, 1992:10).*

*“Change can be managed best when the process is co-ordinated through the energy and resources of people at every level of the organisation, informed and motivated working as a team and take action toward organisational goals and results” (Felkins, Chakiris & Chakirus, 1993: 17).*

Die veranderinge aan die stelsel van onderwys en opleiding is wêreldwyd 'n komplekse aangeleentheid. Die uitvoering van sodanige veranderinge met die oog op vernuwing is die taak van die skoolhoof. Die skoolhoof sal geleenthede moet skep vir opvoeders en leerders om ten opsigte van hulle doel en taak te vernuwe, aan te pas en tred te hou by die eise wat nuwe situasies stel. Die skoolhoof se vermoë om sy personeel se motivering en kreatiwiteit tot die maksimum te ontsluit is die spil waarom die onderwys vandag en in die toekoms draai. As skoolhoofde verandering bestuur, beplan hy vir die toekoms.

*Guthrie (1986:306) voel dat indien daar van die privaatsektor se bestuurders verwag word om entrepreneurs te wees, dit ook van die skoolhoof verwag kan word, veral waar daar vernuwing en verandering plaasvind. Skole sal moet aanpas en beplan vir die toekoms.*

Die beginsel van gelyke onderwysgeleenthede sal groot finansiële eise aan die staatskas stel. Gratis onderwys sal waarskynlik nie kan realiseer nie, weens die omvang van die vraag na onderwys in verhouding tot beskikbare hulpbronne.

*In die lig van die feit dat 25.8% van die staatsbesteding in 1995/6 (Hunter verslag, 1995:65) reeds aan onderwys in Suid-Afrika afgestaan is, sal die staat moontlik al*

*minder fondse in verhouding tot die totale uitgawes van skole kan voorsien en sal skole genoodsaak word om self al hoe meer fondse vir die bedryf van die skool te genereer.*

*The South African Education System faces the demand for increased productivity and effectiveness. In 1998/99 a total of R46.8 billion was allocated for education in South Africa, which presents about 28% of state expenditure for the 1998/99 financial year (South African Institute of Race Relations, 1998:136).* Hierdie statistieke sluit universiteite en teknikons in.

Alternatiewe finansieringsbronne sal toenemend deur die skole gevind en vir die ontwikkeling van die skoolprogram gebruik moet word. Groter verantwoordelikheid sal waarskynlik oorgedra word aan die skool, om die nodig fondse te bekom, sodat in die behoeftes van die leerders voorsien kan word. Ook die gemeenskap sal verhoogde direkte finansiële insette tot onderwysfinansiering moet maak.

*Dit sal uit die aard van die saak groter verantwoording (Butler, 1989:8) van die skoolhoof vereis met betrekking tot die insameling, besteding en kontrole van onderwysfondse.*

Die skoolhoof word gekonfronteer met toenemende finansiële verantwoordelikhede. As in gedagte gehou word dat baie skole se begroting 'n miljoen rand en meer per jaar beloop, kan die belangrikheid van doeltreffende finansiële beplanning en die nodige kontrole nie gering geskat word nie. Die groter verantwoordelikheid van die skool en die skoolhoof teenoor die staat en skoolgemeenskap noodsaak die skool om alle fondse ooreenkomstig wetenskaplike bestuursbeginsels aan te wend.

*Berkhout & Berkhout, (1992:99) wys daarop dat addisionele fondse in die swak ekonomiese klimaat al hoe moeiliker bekombaar is en dat onkoste besnoei sal moet word om fondse effektief vir onderrig beskikbaar te stel.*

Verder is finansiële verantwoordelikheid gedelegeer na die skoolhoof en die beheerliggaam. Dit impliseer dat bestaande en addisionele fondse doeltreffend bestuur

moet word, sodat opvoedende onderwys kan realiseer. Die skoolhoof bly uiteindelik verantwoordelik vir die totale opvoedingsprogram van 'n skool en is verantwoordelik om toe te sien dat alle handeling, ook die proses van finansiële bestuur, net een doel nastreef, naamlik die skep van gehalte onderrig in die belang van elke leerder in sy skool.

## 1.2 BEGRIPSVERHELDING

Dit is nodig om bepaalde begrippe, soos dit in die konteks van hierdie studie gebruik word, ter wille van begrip en dialoog, duidelik te omlin.

### 1.2.1 Skoolhoof

Die skoolhoof staan aan die hoof van 'n onderwysinstelling en staan ook as onderwysleier en onderwysbestuurder bekend.

*Volgens Morris (1984:110) is die skoolhoof 'n bestuurder op mikro-vlak en is aanspreeklik vir die bestuur en administrasie van 'n skool.*

*Die skoolhoof se rol binne skoolverband word deur interpersoonlike verhoudinge en gebeure bepaal. Hy vertolk ook 'n spesifieke rol ten opsigte van finansies, aldus van der Westhuizen (1990:98).*

### 1.2.2 Verpligte Onderwys

Hier word verwys na die nege jaar verpligte skoolbywoning. Volgens Art 3(1) van die Suid-Afrikaanse Skolewet, nommer 84 van 1996 (hierna sal na die Wet verwys word as SASW) moet elke ouer elke leerder vir wie hy verantwoordelik is skool laat bywoon vanaf die eerste skooldag van die jaar waarin sodanige leerder die ouderdom van sewe jaar bereik tot op die laaste skooldag van die jaar waarin sodanige leerder die ouderdom van vyftien jaar af die negende graad bereik.

### 1.2.3 Verandering

*Volgens Quinn en Cameron (1988:165) is "organizational change very complex, but as subject to managerial control through careful application of certain techniques of planned change." Toffler (1970:20) sê weer dat die begrip verandering 'n tweeledige betekenis het. Enersyds hou verandering geleentheid vir groei en innovasie in en andersyds bedreiging, disoriëntasie en totale omwenteling.*

Verandering in die breedste sin van die woord is 'n beplande, maar meer dikwels 'n onbeplande reaksie op stimuli in die omgewing. Daar is verskeie faktore soos tegnologiese, ekonomiese, politieke, wetlike en arbeidsontwikkelinge as bronne van verandering wat organisasies tot een of ander optrede dwing. *Verandering is volgens Kimbrought & Burkett (1990:131) 'n bewustelike poging om die status quo te verander deur funksies, struktuur, tegnologie en/of bronne van 'n organisasie te beïnvloed of te verander.* Verandering beteken afwyking of wysiging van die bestaande deur plaasvervanging, eliminerings en rekonstruering van doel en taak van 'n organisasie, instelling of praktyk, van die struktuur daarvan en van die bestuur, funksionering, handeling, optredes, gedrag of aktiwiteite van die gesagsdraers daarvan. Verandering kan dus gedefinieer word as 'n beplande en sistematiese proses en nie 'n enkele handeling nie. Die proses van verandering neem tyd en word deur middel van individuele persone teweeggebring en is 'n hoogs persoonlike ervaring. *Hall (1987:198) definieer verandering in organisasies as "... the alteration and transformation of the organisation so as to survive better in the environment."*

### 1.2.4 Transformasie

Die begrip transformasie het met die beëindiging van apartheid 'n huishoudelike aangeleentheid in die algemene Suid-Afrikaanse samelewingsituasie geword. *Ook Bisschoff (1997:53) stem saam dat "transformation has become a buzz word in the South Africa situation".*

Dit blyk uit verskeie bronne dat die terme transformasie, verandering, vernuwing, hervorming en oorgang lukraak gebruik word met die veronderstelling dat die semantiese waarde daarvan sinoniem is. Hoewel verwant aan mekaar, is 'n begripverheldering van elke term noodsaaklik ten einde transformasie beter te belig.

Hervorming as verandering word gewoonlik met verbetering geassosieer in die sin van verandering of byvoeging ten einde te verbeter. *Altbach (1980:3) interpreteer hervorming as synde dat "it usually applies to change of a basic or structural nature". Hierteenoor dui vernuwing vir Altbach (1980:3) op "smaller alterations with more modest goals and implications".*

Vernuwing en hervorming verskil verder van mekaar deurdat verandering soos teweeg gebring deur vernuwing vanuit die inrigting self ontwikkel. *Verandering as die gevolg van hervorming word volgens Reddy (1992:19) gewoonlik van buite op die inrigting afgedwing.*

Hieruit blyk dit dat oorgang 'n allesomvattende proses impliseer wat elke enkele organisasie en institusie binne 'n spesifieke samelewing betrek. Die transformasie van onderwysrigtings in Suid-Afrika realiseer dan as 'n direkte gevolg van die oorgang vanaf apartheid na 'n meer regverdige bestel.

Indien daar ekslusief op transformasie gefokus word, blyk dit dat dit as 'n direkte gevolg van oorgang, ook verandering impliseer, maar dan verandering in die sin van 'n algehele gedaanteverwisseling. *Die gedaanteverwisseling manifesteer in die oorbring in 'n totaal ander vorm (Gowley, 1994:1) Dit behels die herdefiniëring van waardes en organisatoriese kultuur, aldus Farmer (1990:7) Kirsten (1994:5) sê voorts dat transformasie baie meer as net kosmetiese verandering of uiterlike vertoon impliseer.*

Die taak van transformasie omvat baie meer as net die herkonstruksie van samelewingstrukture en institusies. Hier is ook fundamentele verandering van houdings

en verhoudings ter sprake. Die verhouding dui nie net op die onderlinge interaksie tussen mense nie, maar ook die verhouding tussen die mens en sy fisiese omgewing. Dit behels ook 'n veranderde strategie wat betref die wese waarop hulpmiddele aangewend word ten einde samelewingsoogmerke te bereik (*RSA DNE 1996:11*)

Transformasie kom neer op 'n paradigmaskuif, op 'n algehele agterlaat van die ou weë van weet en doen en 'n aanneem van 'n nuwe, breër, definisie van die werklikheid. *Agar (1994:5) beklemtoon dat ware transformasie slegs as sodanig getipeer kan word indien dit tot gevolg het "the development of new meaning at the level of the individual"*

Dit blyk dat wat die semantiek van transformasie betref dit in wese neerkom op 'n metamorfiese, diepte verandering van die omvattende status quo. Dit blyk dat transformasie as konsep manifesteer wat 'n fundamenteel, metamorfiese bloudrukverandering impliseer. *Hierdie omvattende verandering wat binne die onderwys, 'n komplekse realiseringskarakter openbaar, word voltrek aan die hand van omsigtige mag en gesag en is afhanklik van individuele sinbelewing, effektiewe leierskap en voldoende fondstoewysings, aldus van der Merwe (1999:16)*

*Kilmann en Covin 1988:4) is van mening dat transformasie as 'n fenomeen verwys na 'n revolusionêre aard van verandering, in kontras met die meer liniêre ekstrapolering van die verlede. Transformasie is 'n grootskaalse en ernstige verandering wat nuwe kwalitatiewe wyse van waarneming, denke en optrede van al die lede van die organisasie vereis. Volgens hierdie skrywer is transformasie 'n onweerlegbare klem van ontevredenheid met die doel, strategie, struktuur en kultuur van die hede en 'n onwrikbare geloof in die nuwe. Transformasie vereis dus 'n totale paradigmatiese verskuiwing van huidige praktyke na nuwe ideale praktyke.*

*Beer (1988:19) dui voorts aan dat transformasie niks minder is as 'n kultuurrevolusie nie. Die kultuurrevolusie is die gevolg van 'n totale paradigmatiese verskuiwing van heersende praktyke na nuwe denke en optrede wat deur 'n toekomstige ideale of begeerde toestand vereis word.*

Transformasie vereis 'n nuwe visie en missie. Dit is vir skoolhoofde nodig om te fokus op die moontlikhede en geleenthede wat die toekoms inhou ten einde die transformasieproses strategies te bestuur.

Opvoeders is onseker hoe die verandering hulle gaan raak. Verandering veroorsaak stres by sekere individue en baie voel of hulle beheer oor hulle situasie verloor het en weet nie hoe om transformasie te hanteer nie.

*Volgens Neubauer (1994:20) is intuïtiewe bestuurders nodig om die organisasie deur 'n kwantumsprong, wat deur transformasie vereis word, te lei. Volgens Lawrence (1994:15) is die visie van die organisasie bloot gebaseer op die definiëring van geantisipeerde geleenthede en risiko's van die toekoms.*

*Volgens Campell (1989:3) sluit die missie die doel, strategieë, waardes en standaarde en gedrag in. Campell is oortuig daarvan dat die missie afgelei moet word uit die visie wat die bestuursplan beoog met die organisasie, omdat die missie nader aan die realiteit is.*

In Suid-Afrika is die uitdaging vir onderwysinrigtings om so te transformeer dat 'n betekenisvolle bydrae tot die ontwikkeling van 'n sosiale bestel met sy veranderde behoeftes, geleenthede en realiteite gelewer kan word. Onderwys moet die grondslag vir 'n leerkultuur lê waardeur die kreatiwiteit en intellektuele vermoëns van sy leerders gestimuleer, gerig en gemobiliseer word tot 'n verwesenliking van die uitdagings wat die RDP stel. (*Education White Paper 3 1997:7*)

Interpersoonlike verhoudings oor kleurgrense heen moet dringend aangespreek word. Dringende gesprekvoering tussen swart en wit opvoeders is noodsaaklik. Swart en wit opvoeders moet bymekaar kom en hulleself as 'n eenheid met 'n gemeenskaplike doelwit begin sien. Skoolhoofde vir die postapartheidsera moet leer om met empatie kultuursensistief te wees. Hoofde wat jare lank 'n monokulturele skool bestuur het, sal bereid moet wees om ingrypende veranderinge aan te bring.



*Roode (1995: 2) selekteer kwalitatiewe leierskap as die sleutel tot suksesvolle transformasie, terwyl Slowey (1995: 23) wys dat opvoeders ongeag hul passie vir nuwe, verbeterde kennis, nogtans konserwatief bly wat betref veranderde wyses van doen. Harris (1993:3) beklemtoon dat “strategic change is about managing people.” Die implikasie hiervan synde te wees dat die effektiewe bestuur van transformasie veral die suksesvolle bestuur van die mense in die situasie behels. Lessing (Beeld 7 Julie 1998:9) som die effektiewe bestuur van transformasie as volg op: Dit is ‘n filosofie en ‘n wil om ‘n plek te laat werk. Dit is nie ‘n vinnige proses nie, dit is nie maklik nie, en dit is nie lekker nie. Maar dit is waar dit begin: by sterk bestuur.*

### **1.2.5 Vernuwing**

Vernuwing is positiewe verandering wat doelbewus, bepland en berekend gerig is op ‘n doeltreffender bereiking van die doel van ‘n bepaalde praktyk of onderneming deur die doelwitte daarvan meer in ooreenstemming met outentieke beginsels te bring. Vernuwing moet altyd tot verbeterde en effektiewer onderrig en leer lei.

Die vernuwingsgerigtheid by die skoolhoof vereis ‘n gesindheid van diensbesiedheid, openheid, selfbeheersing, empatie en doelgerigte leiding deur doeltreffende kommunikasie, waardeur ‘n geskikte ontspanne klimaat in skoolverband geskep kan word vir die nodige professionele ontwikkeling van die opvoeders.

Vernuwing moet altyd tot verbeterde en effektiewer onderwys en leer lei, en daarom is dit van kardinale belang dat die skoolhoof spesiale aandag aan skoolfondsbestuur, voorraadbestuur, finansiële rekeningkunde, die nasionale norme en standaarde van die uitkomsgerigte onderwysbenadering en die implementering van ‘n risikobestuurplan, moet skenk (Spengler en Calitz, 1999:59) *Grobbelaar (1997:8) wys daarop dat “the best of funding mechanisms cannot succeed if there are not adequate funds to back it up” Skoolhoofde sal moet rekening hou met die regsteltransformasie van onderwys aan die*

*hand van staatsfinansiering en hoe die nuwe norme en standaarde van finansiering die skool gaan raak.*

### 1.2.6 Bestuur

*Bestuur is 'n proses of reeks aktiwiteite wat die nodige rigting aan 'n organisasie se hulpbronne gee sodat die organisasie se doelwitte so produktief moontlik bereik kan word in die omgewing waarin die organisasie hom bevind (Steyn, 1998:92). Bestuur het te doen met die vaardigheid van die bestuursleier om met mense om te gaan ten einde bepaalde doelstellings effektief deur middel van mense te verwesenlik (Van der Westhuizen 1990:39) Bestuur is 'n operasionele proses wat die beste verstaan word deur 'n ontleding van bestuursfunksies soos beplanning, organisering, bemanning, leiding, kontrole en koördinerings (Koontz, O' Donell, & Weihrich 1980:77)*

Bestuur bring 'n mate van voorspelbaarheid en orde mee, terwyl leierskap verandering, soos byvoorbeeld die verbetering van gehalte, ten doel het. *Bestuur is dus 'n proses waardeur persone in leidinggewende hoedanighede menslike en ander hulpbronne so doelmatig moontlik aanwend om sekere produkte of dienste te lewer, ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en die onderneming se gestelde doelstellings te bereik. (Marx, 1984:160 – 161)*

### 1.2.7 Bestuurstyl

Bestuurstyl het te doen met die wyse waarop die bestuursleier met mense omgaan, hulle rig en lei.

*Volgens Nel (1981:61) word bestuurstyl bepaal deur die aard van die doelstellings wat nagestreef word asook die aannames van die bestuursleier oor die menslike geaardheid. Verder word die bestuurstyl van 'n skoolhoof bepaal deur sy aanvaarde waardes en sy eie gesindheid en taakorientasie.*

*Wat 'n bestuursleier doen, wanneer hy dit doen en die manier waarop hy optree, maak deel uit van die bestuursleier se bestuurstyl, aldus de Villiers (1983:26)*

### **1.2.8 Skoolklimaat**

*Hoy & Miskel (1982:185) definieer skoolklimaat as “the set of internal characteristics that distinguishes one school from another and that influences the behaviour of people in it.”*

Hierdie komplekse interne psigologiese omgewing in 'n skool word as gees, atmosfeer en klimaat van 'n skool beskryf en is absoluut bepalend vir die werkstevredenheid en produktiwiteit van daardie besondere skool. *Manning (1990:24) definieer klimaat as “...the sum of the perceptions of individuals working in an organisation”*

### **1.2.9 Finansies**

Dit verwys na alle fondse wat in 'n skool inkom en weer uitbetaal word. Streng regulasies bepaal die hantering van alle staatsgelde en skoolfondse.

### **1.2.10 Finansiering**

Finansiering word beskou as die verkryging van fondse en *finansieringsmetodes (Janse van Rensburg, 1990:21)* Finansiering beïnvloed alle werksaamhede in die onderwys en daarsonder kan die onderwysstelsel nie funksioneer nie.

### **1.2.11 Finansiële bestuur**

Finansiële bestuur gaan oor die opweeg van finansiël behoeftes teen die beskikbare onderwysfondse. Onderwysfondse moet beplan, georganiseer en beheer word.

*Finansiële onderwysbestuur het volgens van der Westhuizen, (1990:387) te make met sowel mense (leerlinge, opvoeders en die gemeenskap) as dinge (geboue, voorrade, en so meer)*

Finansiële onderwysbestuur is 'n funksie wat die organisasieklimaat moet stimuleer ten einde doeltreffende onderwys te verseker.

### **1.3 FAKTORE WAT VERANDERING EN VERNUWING NOODSAAK**

Faktore wat verandering noodsaak sal vervolgens bespreek word.

#### **1.3.1 Veranderde wetgewing**

Onderwyswette het verandering gebring, wat die norme en standarde vir die finansiering van uitgawes in skole en ander tersiêre inrigtings merkbaar verander het. Die kern van die SASW is die idee van 'n vennootskap tussen almal wat by die skool onderwys belang het en om 'n eenvormige sisteem van die organisasie, bestuur en befondsing van skole daar te stel. Die skoolhoof sal moet kennis hê van finansiële onderwysbestuur. Dit sal grootliks van sy bestuur en die hulp van die Beheerliggaam afhang of sy skool se finansiële state sal klop. Ook wat onderwysfinansiering betref is die skoolhoof in 'n baie goeie posisie om na nuwe maniere te soek en nuwe inisiatiewe te implementeer om sy skool se finansiering kerngesond te hou. Die skoolhoof is die persoon wat die eerste tree kan gee om 'n finansiële vennootskap met die privaatsektor en ander instansies aan te knoop en dit in stand te hou. Dit het die groot voordeel dat die gemeenskap, enersyds direk betrokke kan raak sodat die gemeenskap kan sien met watter probleme in die onderwys geworstel word. Andersyds kan die skoolhoof weer sien wat die tendense in die gemeenskap is veral wat die vereistes vir indiensneming is, en wat die skool kan doen om die gehalte van onderwys te verbeter.

Die Minister van Onderwys het in terme van Artikel 3 van die Wet op Nasionale Onderwysbeleid van 1996, die bevoegdheid om nasionale onderwysbeleid af te kondig. Die Norme en Standaarde vir die befondsing van skole (hierna die Norme en Standaarde genoem) is afgekondig in terme van Artikel 35 van SASW.

Die implikasies van hierdie beleid vir die finansiering van skole is dat ongelykhede wat in die verlede ontstaan het, reggestel kan word. Volgens die beleid moet gepoog word om personeelkoste op 85% te raam, om sodoende voorsiening te maak vir kapitaalbestedings. Die norme en standarde deel hoofsaaklik met skooluitgawes wat deur die Staat befonds word en dek nie provinsiale onderwysdepartemente se administratiewe en ontwikkelingsuitgawes nie. Die norme en standarde dek nie personeeluitgawes nie. Met enige sake rakende onderwyspersoneel word daar onderhandelings gevoer tussen die Minister en die onderwyserunies. Die Minister het egter geen verantwoordelikheid in die bepaling van norme vir die voorsiening vir administratiewe en ondersteuningspersoneel nie. Die verantwoordelikheid lê by die provinsiale regering. Op die oomblik is die verspreiding baie ongelyk. Verder maak die beleid daarvoor voorsiening dat die armste skole die grootste persentasie van die begrotingstoekenning vir bedryfskoste ontvang.

Veral die volgende drie faktore in veranderde onderwyswetgewing stel hoër eise aan finansiële onderwysbestuur:

### **Fondsinsameling**

Die SASW plaas 'n groot verantwoordelikheid op alle beheerliggame van openbare skole om alles in hulle vermoë te doen om addisionele fondse te bekom om die fondse wat die staat voorsien, aan te vul. (Artikel 36 van SASW).

Dit plaas 'n groter verantwoordelikheid op die skoolhoof en beheerliggaam om toe te sien dat daar 'n waterdigte en effektiewe finansieringsstelsel in die skool is.

### **Befondsing**

Twee kategorieë van finansiering word in Norme en Standaarde aangespreek, naamlik kapitaalkoste en bedryfskoste.

- **Kapitaalkoste**

Kapitaalkoste het betrekking op duurzame goedere soos grond, geboue, meubels en so meer. *Volgens Berkhout en Berkhout (1991:11) is kapitaalkoste op 'n besondere wyse verbonde aan vaste koste vanweë die afskrywingsfaktor.*

Afskrywing is noodsaaklik as gevolg van veroudering en slytasie. Toerusting verloor op die wyse gedurig gebruikswaarde. Die oprigting van nuwe skole of addisionele fasiliteite moet gemik wees op die deel van die bevolking wat dit die nodigste het. Die grootste gedeelte van die onderwysbegroting sal dus gaan aan minderbevoorregte gemeenskappe sodat ongelykhede en agterstande uitgewis kan word.

- **Bedryfskoste**

Bedryfskoste word vir 'n finansiële jaar aangegaan en omvat alle koste wat nodig is om 'n bedryf aan die gang te hou.

*Bedryfskoste (Berkhout en Berkhout 1991:11) sluit onder andere, materiaal, water, krag, rente, kantoorbehoefte en so meer in.*

### **Finansiële bestuur**

Skole wat volgens Artikel 21 van die SASW daarvoor kwalifiseer, sal 'n kontantbedrag van die provinsiale departement ontvang. (Ander skole se verkrygingsadministrasie sal deur die Distrikskantore hanteer word). Die kontantbedrag word per leerder bereken vir die betalings waarvoor die skool verantwoordelik is, in ooreenstemming met die bronedoelwitabel. Die oordrag van kontantbedrae sal per leerder kleiner wees vir die meer welaf skole en groter vir die meer behoeftige skole. Twee faktore wat eweveel gewig dra, naamlik die fisiese toestand van die skool en die relatiewe behoefte van die gemeenskap rondom die skool, sal gebruik word om skole in rangorde te plaas. Die geld sal in die skool se rekening gedeponeer word en die beheerliggaam sal die finansies moet bestuur. Dit behels die toepassing van die grondslae van onderwysbestuur op

finansiële problematiek in die skool, waaronder die vertolking van owerheidsbeleid, die vertolking van ekonomiese tendense in die gemeenskap en die uitvoering van finansiële besluite. Verder gaan dit ook oor die vervulling van 'n sentrale rol by die opstel van die begroting, finansiële rekordhouding, verslaggewing en ontleding, beheer oor die verkryging van fondse asook die beheer oor die aanwending van fondse. *Hierdie delegering (Art 21 van SASW) van finansiële bestuur aan skole maak voorsiening dat die beheerliggaam onder andere die skoolgeboue en grond sal kan onderhou en verbeter; die buitemuurse program kan bepaal, asook die vakkeuse binne die raamwerk van die provinsiale kurrikulumbeleide, self alle handboeke en onderwys hulpmiddele kan aankoop; self tenders van kontrakteurs verkry en betaal vir spesifieke dienste.* Elke provinsiale departement sal 'n lys van skole hê wat volgens Artikel 21 van die SASW mag optree en handel.

*Artikel 39(4 en 61) van die SASW maak voorsiening dat ouers onder bepaalde omstandighede vrygestel kan word van die betaling van skoolfonds.* Die kriteria word volgens die inkomste van die ouer bepaal. Die beheerliggaam en die skoolhoof sal hierdie kriteria baie goed met die ouers moet kommunikeer.

Nuwe modelle en maniere vir onderwysfinansiering sal geskep moet word Suid-Afrikaners sal moet beseft dat die regering al hoe minder in staat sal wees om na almal se behoeftes om te sien. Gratis skoolonderwys vir almal is in Suid-Afrika met die voortslepende swak ekonomiese toestande nie haalbaar nie.

### **1.3.2 Kurrikulum 2005**

Uitkomsgebaseerde onderwys is 'n realiteit. Hoewel daar bedenkinge en bekommernis bestaan dat die stelsel te haastig ingevoer is en dat opvoeders nie behoorlik opgelei is nie, sal die skoolhoof pro-aktief moet wees en sy personeel moet motiveer om die verandering vernuwend te benader.

*Volgens Whitaker (1993:8) "requires successful change reflection as well as reaction, thinking as well as doing and vision and imagination as much as intellect and belief."*

*Onderwys moet dinamies bly, dit moet altyd relevant wees en dit moet tredhou met situasies wat voortdurend verander, aldus van Schalkwyk (1986:75).*

Kurrikulum 2005 verwag van die opvoeder om nou inligting te ontsluit en die leerproses te fasiliteer. Die leerder moet leer hoe om inligting te vind deur Internet, rekenaarsoektogte, vaktydskrifte en koerante. Die digitale revolusie verander die wyse van onderrig en leer wêreldwyd ingrypend. Vakgrense vervaag en word vervang met konseponderrig in agt leerareas.

Die implementering van Kurrikulum 2005 is duur en groot onkoste word deur skole aangegaan om die verandering glad te laat verloop en dit te implementeer. Nuwe handboeke, ekstra papier en nuwe apparaat moet onder andere aangekoop word. Dit maak die finansiële druk op die begroting baie hoog en ouers moet meer bydra tot die skoolfonds om die begroting te laat klop.

### **1.3.3 Multikulturele onderwys**

Baie skole is nie gereed vir die basiese implementering van multikulturele onderwys nie. *'n Belangrike probleem volgens Beckmann (1991:180), met multikulturele onderwys is die waarkynlike feit dat opvoeders nie toereikend daarvoor opgelei is nie.* Hele kurrikulums en strukture van skole moet aangepas word sodat leerders wat van verskillende agtergronde kom, gelyke status kan geniet. Die verandering raak taal, geloofsoortuigings, kulturele gewoontes en waardestelsels. In meeste skole kom opvoeders uit homogene opleidingsinstellings en het hulle ook in sulke sisteme groot geword. Nou word daar van hulle verwag om onderrig te gee aan leerders met verskillende agtergronde en om multikulturele onderwys te verstaan, te aanvaar en toe te pas.



Skole en dan meer spesifiek die skoolhoof en sy bestuurspan hanteer kulturele verskille en konflik op hulle eie manier. *Lemmer en Squelch (1993:3) is van mening dat multikulturele onderwys nie na wense deur opvoeders in Suid-Afrika verstaan word nie. Opvoeders is dus huiwerig om multikulturele onderwys in skole toe te pas en faal daarin om die waarde daarvan te verstaan. "What is taught in schools, and the way it is taught, must appropriately reflect fundamental values in our society" (Trumpelmann, 1999:41).* Die skoolhoof is in 'n goeie posisie om multikulturalisme in sy skool te bevorder. Dit sal toewyding, visionêre gerigtheid en kreatiwiteit vereis.

#### **1.3.4 Verhoging in die Opvoeder: Leerder ratio**

Ook die fisiese geriewe by skole gaan deur 'n proses van verandering. Met die verhouding opvoeder tot leerder, 40:1 vir laerskole en 35:1 vir hoërskole, sal ook die skoolgeboue en geriewe aangepas moet word. *"Massa-onderwys waarvan die aantal leerders van die huidige 12 miljoen tot 18 miljoen in die jaar 2005 sal toeneem, sal vir lank ons voorland bly" (Rapport, 25 April 1999b).*

Klaskamers is tans te klein en opvoeders het probleme om in die klein ruimtes reg te laat geskied aan uitkomsgebaseerde onderwys. Permanente mure tussen klaskamers sal moontlik verwyder moet word om plek te maak vir partisies om groter klaskamers daar te stel. Werkstasies sal in klaskamers oorweeg moet word. Geboue sal toekomstgerig moet wees om die toename in getalle wat verwag word, te kan akkomodeer. Uit finansiële oogpunt sal sulke aanpassings hoë kostes meebring.

Daar word tans geprojekteer dat leerlinggetalle 'n groot afname begin toon as gevolg van die Vigs – pandemie. Onsekerheid heers tans oor die statistieke van die Vigs-pandemie en teenstrydige uitsprake van mediese kenners en politieke leiers maak dit moeilik om die aanname in Rapport (25 April, 1999) verkeerd te bewys.

### 1.3.5 Arbeidsverhoudinge

Die vakbondwese is 'n verdere faktor wat alreeds 'n rol speel in die skoolhoof se veranderingsbestuur. Skoolhoofde en opvoeders moet weet wat hulle pligte en regte is ingevolge arbeidswetgewing en ander dispensasies met betrekking tot die onderwys. Vakbonde van die verskillende groeperinge het gekom om te bly. Besluite van die skoolhoof word bevraagteken en word sonder huiwering by vakbonde verkla. Indien opvoeders nie tevrede is oor 'n saak nie, kan 'n grieweprosedure gevolg word. Indien steeds nie tevrede nie, kan die vakbond namens die lid 'n dispuut verklaar. Dis tydrowend en skoolhoofde het reeds 'n baie vol program. *Die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys van 1993 en die nuwe Wet op Arbeidsverhoudinge 66 van 1995 bevat belangrike bepalinge oor die regte van partye, kollektiewe bedinging, die struktuur en rol van RAVO en stakings. (Squelch & Bray 1998:158)* Opvoeders moet 'n basiese kennis van hierdie Wet hê, sodat hulle die regte besluite kan neem insake arbeidskwesies in die onderwys.

### 1.3.6 Devolusie van gesag

Die SASW het aansienlik magte aan die Beheerliggaam toegeken. In die Beheerliggaam sal almal se talente saamgesnoer word om die heel beste besluite in belang van die skool te neem.

Luidens die aanhef van die SASW het Suid-Afrika 'n onderwysstelsel nodig wat onder meer, die demokratiese transformasie van die gemeenskap sal bevorder, die verskeidenheid van kulture en tale sal beskerm, die regte van alle leerders, ouers en opvoeders sal handhaaf en hul aanvaarding van verantwoordelikheid vir die organisasie, beheer en finansiering van skole in vennootskap met die Staat sal bevorder (SASW, 1996:3).

Die skoolhoof sal ook hier die rigtingwyser moet wees, aangesien 'n groot persentasie lede van Beheerliggame nie geskool is om die taak te verrig nie. Die skoolhoof neem dan weer 'n groter verantwoordelikheid op hom sodat sake in die skool doeltreffend bestuur kan word. Die skoolhoof sal die vennootskap deur al die veranderinge en spanningsterreine moet bestuur en sy ingesteldheid en gesindheid sal die sukses of mislukking van die vennootskap bepaal. *“The headmaster is particularly well placed to promote his own objectives as the aims of the school” (Bush, 1986:3)*

### 1.3.7 Sekuriteit

#### ◆ Misdad

Saam met die veranderinge in die onderwysstelsel, het daar ook 'n misdadkultuur na vore getree. Die skole word as sagte teikens gesien. Jaarliks verloor skole baie geld as gevolg van die diefstal van rekenaars en ander elektroniese uitrusting. Skoolbussies is ook 'n aantreklike teiken vir misdadigers. Skole moet as gevolg hiervan baie geld aanwend om die skool te beveilig deur alarmstelsels en duur omheinings aan te bring. Dit plaas weer druk op die skoolbegroting.

#### ◆ Rassisme en rassegeweld

*Die Suid-Afrikaanse Menseregtekommissie (Rapport: 7 Maart 1999a) het bevind dat rassisme hoogty vier in skole. Dit wissel van skeltaal tot rasseteistering en fisieke konflik. Daar was self gevalle van rasgeïnspireerde moord.*

Die Menseregtekommissie beveel aan dat 'n antirassistiese benadering gevolg moet word, waar die bestaan van rassisme erken en beveg moet word. Dit sal behels die aftakeling van institusionele rassisme, die verandering in gesindhede en verandering van die leerplan. *Die Tirisanoplan (Department of Education, 2000: 17) beoog onder andere om die gemeenskap by die skole betrokke te kry, sodat 'n veilige omgewing geskep kan*

*word*. Elke leerder het die grondwetlike reg om nie op 'n wrede, onmenslike of vernederende wyse behandel of gestraf te word nie. Benewens die grondwetlike reg wat leerders het op veiligheid en sekuriteit, kry 'n mens byvoorbeeld spesifieke bepalings hieroor in onderwyswette soos die Gautengse Wet op Skoolonderwys (1995). Hierdie wet maak voorsiening dat alle leerders en opvoeders beskerm moet word teen alle vorme van fisiese en geestelike geweld by skole. Die omvang van geweld in skole in Suid-Afrika word vergroot deur die aanpassings wat gemaak moet word in 'n multikulturele samelewing en die spanninge wat daarmee gepaard gaan.

Waar daar steeds blatante rasse-diskriminasie en onverdraagsaamheid by skole bestaan, skep dit 'n probleem vir die sekuriteit by die skool. Rassisme veroorsaak spanning wat weer die sekuriteit by die skool onder druk plaas. Waar rassisme bestaan lei dit tot konflik tussen die verskillende groepe. Multikulturele (sien 1.3.3.) onderwys is 'n poging om erkenning te gee aan die etniese en kulturele diversiteit van die samelewing deur aan leerders in dieselfde skool in die dieselfde leerstof onderrig te gee. Hierdeur word leerders en opvoeders geleer om kulturele diversiteit te aanvaar en te waardeer en om etrosentrisme en vooroordele jeens ander kultuurgroepe te bowe te kom.

Daarom is dit noodsaaklik dat 'n gedragskode by skole aanvaar sal word, sodat leerders weet hoe hulle hulself op skool moet gedra.

Die skoolhoof en sy bestuurspan sal hierin 'n beduidende rol speel. Daar sal 'n behoorlike dissiplinestelsel in die skool sigbaar moet wees en daarmee saam 'n goeie sekuriteit om die skool vir alle leerders, opvoeders en ouers 'n veilige opvoedingsinstansie te maak. Finansiële sal die nodige sekuriteit in die skool druk plaas op die skoolbegroting. Die skool en die ouers kan egter hier saamwerk aan 'n fondsinsamelingsprojek om die nodige fondse te bekom om die sekuriteit aan te bring, sonder dat dit noodwendig 'n verhoging in skoolgeld sal meebring.

### 1.3.8 Tegnologiese revolusie

Die digitale revolusie, waaronder die internet, interaktiewe televisie-onderrig, rekenaargestesteunde onderrig, video konferensies, ensovoorts, verander die wyse van onderwys wêreldwyd ingrypend. *Die digitale revolusie (Smit, Rapport 7 April 1999) maak dit moontlik om op enige plek ter wêreld, onderwys en opleiding aan leerders te verskaf, volgens hul keuse van kursusse, op tye wat hulle pas en volgens hulle eie tempo en vermoë.* Die genoemde tegnologie kan egter nie opvoeders vervang nie. Dis slegs aanvullende hulpmiddele. Die samewerking van ouers moet verkry word om die onderrigmateriaal binne bereik van alle leerders te bring.

### 1.3.9 Weerstand teen verandering

Weerstand is die mees algemene reaksie teen verandering in die onderwys. Kennis is daarom nie net nodig van die aard, redes en reaksies van die weerstand nie, maar veral ook van die bestuur daarvan. Die skoolhoof is in die beste posisie om weerstand teen verandering te antisipeer en hy is die een wat sal verstaan hoe personeel die nuwe inisiatiewe begryp. Hy sal verandering uit die perspektief van sy personeel probeer sien en dan ook pogings tot verandering sover moontlik individualiseer omdat hy sy personeel ken.

Skoolhoofde behoort sensitief teenoor hulle personeel as mense te wees en hulle voorberei vir die verandering sodat hulle dit effektief hanteer. *In die verband se Toffler (1971:20) dat "change is avalanching upon our heads, and most people are grotesquely unprepared to cope with it".*

## 1.4 ROL VAN DIE SKOOLHOOF IN VERANDERING

Die skoolhoof speel 'n strategiese rol in die inisiering van verandering. *Guthrie (1986:306) sê dat indien daar van die privaatsektor se bestuurders verwag word om entrepreneurs te wees, dit ook van die skoolhoof verwag kan word, veral waar daar vernuwing en verandering plaasvind.*

Dit impliseer dat hy met nuwe idees sal waag en so 'n skeppende bydrae sal lewer tot die vestiging van 'n besondere kultuur van verandering. Die skoolhoof beklee 'n besondere bestuursposisie van waaruit hy 'n skeppende rol binne die wye terrein van sy verantwoordelikhede kan vervul.

*Volgens Richardson (1973:197) en le Roux (1975:10) is een van die belangrikste funksies van die skoolhoof om gesonde en doeltreffende leiding te gee in alle sake rakende die skool. Gelatt (1993:1) sê dat die bestuurder, in die geval die skoolhoof, deur sy voorbeeld 'n nuwe houding teenoor verandering moet aanleer aan sy personeel, terwyl Kroon (1995:517) voel dat skoolhoofde deeglik bewus moet wees van die hindernisse wat mense daarvan weerhou om die noodwendigheid van verandering raak te sien. "The leadership of heads has been shown to profoundly influence the implementation and maintenance of change" (Fullan, 1982:140)*

Die skoolhoof is primêr verantwoordelik vir die implementering van verandering in die skool en moet daarom kennis dra van verandering, maar hy moet ook weet om verandering te bestuur, omdat verandering groot druk plaas op die opvoeders. Dit impliseer dat hy met nuwe idees sal waag en so skeppende bydrae sal lewer tot die vestiging van 'n besondere kultuur vir verandering. Hy kan met die regte kommunikasieplan veranderings in beweging bring. Hy stimuleer personeel om nuwe uitdagings te aanvaar sodat hulle gereed is om 'n volgende verandering self te inisieer.

In sy bestuurswerk kry die skoolhoof met 'n verskeidenheid van mense te doen wie se aktiwiteite deur hom bestuur moet word. Hy sal in sy beplanning moet besin oor die doelwitte van die organisasie en die opstel van die geskikste plan om die doelwitte van verandering te bereik. In sy organisering sal hy sy beplanning moet orden sodat die doelwitte vir verandering bereik kan word. Die skoolhoof as professionele leier sal ook leiding moet gee hoe die doelwitte wat vir verandering gestel is, bereik gaan word. Verder sal hy in sy kontrole ook moet toesien dat die werklike prestasie ten opsigte van verandering gemeet kan word om sodoende bepaalde afwykings te bepaal sodat enige afwykinge sinvol gekoördineer kan word.

Indien die skoolhoof kennis het van die bestuur van verandering, kan hy die kennis op 'n positiewe wyse en tot voordeel van die skool en skoolgemeenskap toepas. Verandering en vernuwing kan dan as uitdaging gesien en hanteer word.

*Volgens Glickman (1987:121) blyk dit uit navorsing dat skoolhoofde, in die proses van verandering, as 'n bron van motivering en ondersteuning optree eerder as 'n alwetende, alomteenwoordige leier. Volgens Robbins (1980:343) "is the successful leader responsible for stimulating change, promoting effective communications and managing conflict". Die skoolhoof is die een persoon wat deur sy motivering en ondernemingsgees dinge by die skool en in die gemeenskap kan laat gebeur.*

*As veranderinge geïmplementeer word, hou dit veral verband met die beste belange en behoeftes van die skool en gemeenskap, aldus Hall en Hard (1987:230)*

Die skoolhoof gee visionêre leiding en dit skep 'n gevoel van veiligheid vir sy personeel as hy weet waarheen hy op pad is. Verandering vra besondere kennis, insig, goeie bestuur en 'n positiewe gesindheid en ingesteldheid om verandering te laat slaag. Hierin staan die skoolhoof in die middelpunt, want dis hy wat verandering kan laat slaag of misluk.

## 1.5 PROBLEEMSTELLING

*Die meeste skoolhoofde is reeds langer as tien jaar in die onderwys. Ten tye van hulle opleiding, is die klem geplaas op hulle rol as opvoeder en is weinig aandag geskenk aan die finansiële bestuur (PdP) van 'n skool, aldus Lombard (1995:3) Onderwys en finansiële onderwysbestuur het in die laat tagtigerjare en die begin van die negentigerjare sterk op die voorgrond getree. Min skoolhoofde het dus opleiding in onderwysbestuur en finansiële onderwysbestuur ontvang. Dit kan die skoolhoofde onseker maak ten opsigte van hulle taak in die veranderingsproses asook in finansiële onderwysbestuur.*

In die onderhawige navorsing moet antwoorde op die volgende vrae gevind word:

1. Watter verandering in Finansiële Skoolbestuur deur skoolhoofde, is te weeg gebring deur die Suid-Afrikaanse Skolewet?
2. Is daar opleidingsprogramme om skoolhoofde toe te rus om verandering te implementeer?
3. Hoe sien skoolhoofde hulle rol in Finansiële Skoolbestuur?
4. In hoe 'n mate is lede van die Beheerliggaam onderlê in finansiële bestuur?
5. In hoe 'n mate is die privaatsektor finansiëel betrokke by die skool om sodoende die finansiële las van die skool te verlig?
6. Is teorieë oor die bestuur van verandering van toepassing op die Suid-Afrikaanse konteks?

## 1.6 DIE DOEL MET DIE STUDIE

### 1.6.1 Algemene Doelstellings

Die doel van die studie is om die skoolhoof se rol as veranderingsagent in die bestuur van verandering en van finansiële bestuur toe te lig. Verandering kan nie as vanselfsprekend aanvaar word nie en die skoolhoof moet daadwerklik aandag gee sodat opvoedkundige beginsels en kriteria steeds in enige verandering en finansiële bestuur gehoorsaam sal word.



## 1.6.2 Spesifieke Doelwitte

In ooreenstemming met die probleemstelling word die volgende navorsingsdoelwitte geïdentifiseer:

1.6.2.1 Om finansiële skoolbestuur, soos dit die skoolhoof raak te konseptualiseer.

1.6.2.2 Om vas te stel of die teorieë oor verandering van toepassing is op die Suid-Afrikaanse konteks.

1.6.2.3 Om die menings van skoolhoofde ten opsigte van hulle rol in finansiële skoolbestuur, te bepaal. Dit skep nie alleen moontlikhede vir onderwysontwikkeling nie, maar die beperkte aard van onderwysfondse stel ook grense daaraan. In die huidige opset kan die staat nie meer alleen die verantwoordelikheid vir die finansiering van die onderwys dra nie. Volgens *English (1988:2)* “will it be difficult for Education ministries alone to reform the budget process. This will require coordination with Ministries of Finance and demand more transparency and efficiency from all stakeholders”. Die finansiële implikasie van onderwysvoorsiening is omvattend vir sowel die staat, ouer, gemeenskap en individu.

1.6.2.4 Om die implikasie wat die delegering van finansiële verantwoordelikheid aan skoolhoofde en beheerliggame inhou, te beskryf en vas te stel in welke mate beheerliggame oor finansiële bestuursvaardighede beskik.

1.6.2.5 Om die implikasie van groter kontak tussen die onderwys en sakesektore te bespreek. Ekonomiese veranderinge en die tegnologiese revolusie het nuwe eise aan die onderwys asook die sakesektor gestel. Die skool het ook ander sektore as venote nodig om die leerders van die gemeenskap optimaal en relevant tot die behoeftes van die werksfeer op te voed.

1.6.2.6 Om vas te stel of daar opleidingsprogramme is om skoolhoofde toe te rus om verandering te implementeer.

## 1.7 NAVORSINGSMETODES

Tydens die navorsing sal van die volgende metodes gebruik gemaak:

- ‘n Literatuurstudie sal aangewend word as metode om groter helderheid te verkry rakende die skoolhoof se bestuursrol in die veranderingproses asook in finansiële bestuur. Sekondêre en primêre bronne sal gebruik word om die nuutste inligting en standpunte oor die onderwerp te bekom.
- Vraelyste sal ontwikkel word om relevante inligting te bekom. Die vraelyste sal op skoolhoofde toegepas word. Die data wat hierdeur verkry word, sal statisties verwerk en bespreek word. Die vraelyste sal na hoofde in die N5 en N7 (Distrik D2) distrikte van die Gautengse Onderwysdepartement gestuur word.

## 1.8 NAVORSINGSVERLOOP

In hierdie hoofstuk is ‘n inleidende oriëntering gegee van die tema, die probleemstelling, motivering, begripsverheldering, doelstelling, navorsingsmetodes en navorsingsverloop.

In **Hoofstuk 2** sal die teorie van die bestuur van verandering in oënskou geneem word. Die fases van verandering, proses van verandering, soorte verandering en die weerstand teen verandering sal kortliks bespreek word.

In **Hoofstuk 3** word die hoof as veranderingsagent in die bestuur van verandering bespreek. Die bestuursvaardighede asook die bestuursbevoegdheid wat die skoolhoof nodig het om verandering te bestuur word onder die vergrootglas geplaas. Die leierskap van die skoolhoof as veranderingsagent word ook onder die loep geneem. Die

veranderinge wat die skoolhoof moet bestuur word verder ook bespreek. Die hoofstuk word afgesluit met 'n kortlikse bespreking ten opsigte van hervormingstendense in internasionale onderwys.

In **Hoofstuk 4** word die skoolhoof se rol in onderwysfinansiering bespreek. Beplanning, organisering, delegering, koördinerings, leidinggewing, motivering, kommunisering en beheer as bestuurstake word beredeneer. Die Beheerliggaam se rol in die finansieringsproses word verder ook bespreek. Die selfbestuurde skoleprojek word ook toegelig, terwyl die rol van die privaatsektor in onderwysfinansiering ook bespreek word.

**Hoofstuk 5** word gewy aan die empiriese ondersoek. Die data wat van die vraelyste verkry is, sal hier bespreek en verduidelik word. Die vraelyste het skoolhoofde in distrikte N5 en N7 (Distrik D2) van die Gautengse Departement van Onderwys as teikengroepe. Die vraelys is opgestel om meer inligting te bekom rakende die finansiële bestuurstak van die skoolhoof.

In **Hoofstuk 6** word die navorsing afgesluit met 'n samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings.

## 1.9 SAMEVATTING

Verandering in die onderwys tans en in die toekoms sal meer as ooit tevore doelgerigte leiding van die skoolhoof verg. Die skoolhoof as bestuursleier speel 'n deurslaggewende rol in die verandering en die hoof se bestuurstyl, gesindheid en ingesteldheid vorm 'n belangrike basis wat ook ander faktore vir verandering mag beïnvloed.

Die skool moet aanpas by veranderde omstandighede om te beantwoord aan die eise van die gemeenskap. Ongeag die oorsaak, vervul die skoolhoof 'n sleutelrol ten opsigte van enige verandering in die skool of as inisieerder of as ondersteuner. Die skoolhoof moet

‘n skool bestuur, maar hy moet veral mense bestuur deur al die veranderinge. Sy bestuursvaardighede word tot die uiterste getoets.

Verandering en beter finansieringsprosesse mag nie net ‘n taak van die skoolhoof word en wees nie. Die skool sal ‘n uitnodigende karakter moet hê en sal die plek moet word waar die skoolhoof, ouers, gemeenskap en die staat op ‘n georganiseerde basis moet saamwerk tot voordeel van die skool. Die skool sal so georganiseer moet word dat dit vernuwing kan inisieer en begunstig. Om dit te bereik sal dit belangrik wees dat skoolhoofde se gesindheid, houdinge en ingesteldhede teenoor verandering en vernuwing positief sal bly. Eise om kwaliteitsdiens is aan die orde van die dag en oordeelkundige bestuur van finansiële hulpbronne is noodsaaklik.

Die skoolhoof wat innoverend en proaktief optree ten opsigte van alle veranderinge wat die onderwys betref, is die een wat die een en twintigste eeu met vertroue tegemoet stap met die wete dat positiewe verandering die spil is waarom die onderwys vandag en in die toekoms sal draai. Skoolhoofde sal die uitbreiding van hulle rol as bestuurshoof moet aanvaar, want die skoolhoof sal die een wees wat die toekomsvisie van die skool moet help bepaal met sy bestuurskundigheid. Die skoolhoof is nie meer net die fondsadministrateur van die Onderwysdepartement nie, maar is die hoofuitvoerende beampte wat verantwoordelik is vir die finansiële bestuur van die skool. Die skoolhoof en die beheerliggaam beplan saam hoe fondse gegenerer en ingesamel gaan word. Die skoolhoof sal dus ook leiding moet gee by die beplanning en die finansiële begroting, sodat die skool gereed kan wees vir die finansiële uitdaging en dat opvoedende onderwys kan realiseer.