
Hoofstuk 6

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word 'n samevatting van die studie gegee ten opsigte van die rol van die skoolhoof as veranderingsagent in finansiële onderwysbestuur. Verder word belangrike bevindinge wat uit die studie na vore getree het, weergegee. Bepaalde aanbevelings word ook gedoen ter verbetering van die skoolhoof se rol as veranderingsagent in finansiële onderwysbestuur.

6.2 SAMEVATTING

In Hoofstuk 1 is aandag gegee aan die probleemstelling met betrekking tot die navorsing waarna die doel met die navorsing en die navorsingsmetodes bespreek is. Die navorsing het 'n literatuurstudie sowel as 'n empiriese ondersoek behels.

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

Hoofstuk 3 handel oor die hoof as veranderingsagent in die bestuur van verandering. Daar is aangedui dat die skoolhoof bestuursvaardighede nodig het om verandering te bestuur. Verder is aangedui dat die skoolhoof se leierskap ook 'n bepaalde rol speel by verandering.

Hoofstuk 6

Samevatting, Gevolgtrekkings en Aanbevelings

In Hoofstuk 4 is die skoolhoof se rol in onderwysfinansiering bespreek. Verder is die beheerliggaam se rol ten opsigte van onderwysfinansiering ook onder die loep geneem. Die selfbestuurde skoleprojek is toegelig en die rol van die privaatsektor in onderwysfinansiering is bespreek.

In Hoofstuk 5 is oorgegaan tot die empiriese ondersoek. Nadat die navorsingsontwerp bespreek is, is oorgegaan tot die interpretering van die data.

6.3 GEVOLGTREKKINGS

6.3.1 Gevolgtrekkings met betrekking tot die Literatuurstudie

- Δ Die skoolhoof is die veranderingsagent in die skool en daarom verwag die gemeenskap van die skoolhoof om verandering te inisieer, te fasiliteer en te implementeer (vergelyk par 3.4)
- Δ Die skoolhoof het bepaalde bestuursvaardighede nodig om verandering te kan bestuur, (vergelyk par 3.2) want die komplekse veranderinge wat in die skool plaasvind vereis skoolhoofde wat bedrewe praktisyns is wat die proses van verandering kan lei en bestuur.
- Δ Baie skole het nog nooit verteenwoordigende beheerliggame gehad nie. Indien die proses so voortduur sonder dat die nodige opleiding aan beheerliggame verskaf word, kan en sal daar nie werklike transformasie plaasvind nie (vergelyk par 3.5.1)
- Δ Ouerbetrokkenheid staan sentraal in die herstrukturering van die onderwysstelsel. Ouers hou steeds vas aan die tradisionele maniere van finansiering en organisasie van onderwys en daarom is dit noodsaaklik dat ouers goed ingelig sal wees oor die redes vir verandering.

- △ Daar is geen beste styl vir leierskap nie. Effektiewe leiers pas hulle leierskapgedrag aan om in die behoeftes van hulle volgelinge te voorsien (vergelyk par 3.10.2, p 89) Al beveel teoretici ‘n sekere leierskap aan, gaan die leierskap bepaal word deur die plek en persoon van die hoof.
- △ Daar bestaan steeds spanningsvelde tussen beheerliggame en skoolhoofde. Alhoewel daar gestreef word na noue samewerking tussen skoolhoof, opvoeders en beheerliggaam is dit nog steeds die skoolhoof wat in baie sake die spit moet afbyt. (vergelyk par 3.12.2.2, p 108)
- △ Skoolhoofde moet kennis hê van onderwyswetgewing en die veranderings wat dit noodsaak en dit baie deeglik aan sy personeel oordra, sodat die veranderingsproses beter verstaan kan word (vergelyk par 3.12.3, p 110) Navorsing het getoon dat baie personeel selde enige wetgewing sien.
- △ Dis onmoontlik om hoë standaarde in onderwysvoorsiening te bereik sonder samewerking tussen die onderwysinrigtings en die breër gemeenskap wat dit dien.
- △ Skoolhoofde het opleiding in finansiële bestuur nodig, aangesien finansiële bestuur ‘n belangrike onderbou van die bestuursopleiding moet vorm. Skoolhoofde moet dus opgeleide en kundige finansiële bestuurders wees. (vergelyk par 4.2.1, p132) Hoofde het geen of min finansiële opleiding ontvang. ‘n Skool kan nie behoorlik gelei en finansiële bestuur word waar hoofde eers met ‘n begroting kan werk nie.
- △ Die kriteria vir die vrystelling van skoolgelde word nog nie behoorlik verstaan en geïmplimenteer in baie skole nie

- Δ Die transformasie in die onderwysstelsel het 'n hoë koste faktor tot gevolg gehad (vergeelyk par 4.14, p 182). Skole is meer toeganklik gemaak vir almal wat 'n toename in leerders tot gevolg het, wat weer druk op staatsfondse geplaas het.

- Δ Die selfbestuurde skoleprojek fokus op die versterking van beheerliggame en skoolbestuurspanne in bestuur en administrasie van skole en die omskrywing van 'n meer effektiewe bestuur en finansiële sisteme vir die voorsiening van voorraad en dienste. Skoolhoofde het nou die geleentheid om meer kennis op te doen deur die devolusie van gesag na skole met die projek van selfbestuurde skole. (vergeelyk par 4.16.2, p 191)

- Δ Skole uit die agtergeblewe gemeenskappe sukkel, omdat ouers nie skoolfonds kan betaal nie en ook nie betrokke is by hulle kinders se skole nie. Skoolgemeenskappe waar werkloosheid en armoede hoog is sal moeilik kan help om die onderwys van hulle kinders te verhoog. Absolute armoede moet eers oorkom word voordat onderwys enigsins 'n effek kan hê. (vergeelyk par 4.17, p193)

6.3.2 Gevolgtrekkings met betrekking tot die empiriese ondersoek.

Die gevolgtrekkings wat hier gemaak word, is slegs vir die teikenpopulasie (vergeelyk 5.3.4) en nie vir skole in die hele Gauteng nie.

- ⊗ Skoolhoofde beskou hulle self as 'n agent van verandering. Skoolhoofde dui die rigting van verandering aan en moet aktief betrokke bly by verandering. (Vergeelyk 5.4.3. 1, p 216)

- ⊗ Skoolhoofde is oorwegend van mening dat daar 'n verandering is in hulle rol ten opsigte van finansiële bestuur. Die feit dat die staat nie meer in alles kan voorsien nie en ook die

regstel van ongelykhede van die verlede, dwing skoolhoofde en beheerliggame om addisionele fondse te bekom (Artikel 36) ten einde die gehalte van onderwys te verhoog. (Vergelyk 5.4.3.2, p 216) Skole in agtergeblewe gemeenskappe sukkel om die addisionele fondse te bekom omdat werkloosheid baie hoog is.

- ⊗ Skoolhoofde het in 'n groot mate geen opleiding in finansiële bestuur ontvang nie. (Vergelyk 5.4.3.3, p 217)
- ⊗ Alhoewel die beheerliggaam rekenskap en verantwoordelikheid moet aanvaar vir die finansiële beheer van die skool, die skoolhoof steeds die een is wat verantwoordelik voel en rekenskap gee rakende die finansies van die skool. (vergelyk 5.4.3.4, p 217)

Die SASW baken self die terreine van die gesagstrukture in die skool af op die basis van –

- die skoolhoof behartig die professionele bestuur van die skool; en
- die beheer van die skool wat by die beheerliggaam berus.

Dit is na aanleiding hiervan waar daar reeds in die opskrif van artikel 16 onderskei word tussen die beheer en die professionele bestuur van openbare skole. Die beheer berus by die beheerliggaam en vir hierdie doel staan 'n beheerliggaam in 'n vertrouensposisie teenoor die skool. Artikel 20 (1) bepaal dat die beheerliggaam van 'n openbare skool moet die beste belange van die skool bevorder en poog om die ontwikkeling daarvan te verseker deur die voorsiening van onderwys van gehalte aan alle leerders van die skool. Dit bring die beheerliggaam egter nog nie nader aan die professionele bestuur van die skool nie. Twyfel oor die terrein van die beheerliggaam word egter uit die weg geruim deur subparagraaf (e) van artikel 20 (1) wat bepaal dat die beheerliggaam “die prinsipaal, opvoeders en ander personeel van die skool ondersteun in die verrigting van hul professionele werksaamhede”.

Artikel 36 van die SASW bevat 'n baie spesifieke opdrag aan die SBL van 'n openbare skool, en wel om alle redelike maatreëls binne sy vermoë te tref om die hulpbronne deur die

Staat voorsien aan te vul ten einde die gehalte van onderwys wat deur die skool aangebied word aan alle leerders by die skool te verhoog. Die ideaal is dat die SBL die rekenskap en verantwoordelikheid moet aanvaar vir die beheer, wat finansiële bestuur insluit, maar uit die navorsing blyk dit dat 'n groot persentasie van skoolbeheerliggame nie opgelei is vir die taak nie en dat kundigheid ook ontbreek. Die geïdealiseerde werklikheid verskil egter van die gerealiseerde werklikheid waar die skoolhoof steeds verantwoordelik voel en rekenskap gee rakende die finansies van die skool en ander sake.

- ⊗ Daar bestaan u groot behoefte aan opleiding en spesifieke vaardighede in finansiële bestuur by skoolhoofde. (Vergelyk 5.4.3.5, p 218)
- ⊗ Daar bestaan steeds twyfel by skoolhoofde oor die implementering van die norme en standaarde van onderwysfinansiering. (vergelyk 5.4.3.6) Twyfel bestaan hoe die armoederangorde bepaal moet word. Die vrystellingskriteria is duidelik op papier, maar word nog nie verstaan deur skoolhoofde nie. Die hantering van áppelle in verband met vrystelling van die betaling van skoolgelde is ook 'n bron van twyfel.
- ⊗ Skoolhoofde betrek die beheerliggaam en opvoeders deurdat hulle grootliks finansiële take aan sub-komitees van die beheerliggaam en opvoeders toevertrou. Ouers en opvoeders dien byvoorbeeld in sportkomitees en van hulle word verwag om 'n begroting vir die volgende jaar op te stel. (Vergelyk 5.4.3.7, p 219)
- ⊗ Die begroting word baie goed deur skoolhoofde gebruik in hulle finansiële bestuursfunksie. Die begroting word gebruik as gids in die insameling en spandering van geld en dit gee rigting aan pogings om geld in te samel vir spesifieke projekte. (vergelyk 5.4.3.8)
- ⊗ Baie skole in die gemeenskappe het geen of 'n geringe verhoging in skoolgeld gehad die afgelope twee jaar. Ouers in groot gedeeltes van die gemeenskappe is werkloos en baie

Hoofstuk 6

Samevatting, Gevolgtrekkings en Aanbevelings

arm en kan nie skoolgeld betaal nie. Die huidige skoolgeld is by baie skole ook nie genoeg om die jaarlikse uitgawes te dra nie en alhoewel ander fondsinsamelingsprojekte gereël word om tekorte aan te vul, bly fondse onvoldoende. (Vergelyk 5.4.3.9, p 221)

- ⊗ Skoolhoofde kan oor die algemeen self begrotings opstel en finansiële ontledings doen. (Vergelyk 5.4.3.11, p 224)
- ⊗ Die skoolgemeenskappe moet grootliks self verantwoordelikheid aanvaar vir die finansiële verpligtinge van die skool, maar skoolhoofde hou die finansiële vermoë van die gemeenskap in gedagte by die opstel van die begroting. Fondsinsamelings word gereël om die begroting te laat klop. (vergelijk 5.4.3.13 en 5.4.3.14, p 225)
- ⊗ Kundigheid by baie beheerliggame ontbreek steeds en daarom ook die feit dat kundiges so min by die opstel van die begroting betrokke is. (vergelijk 5.4.3.16 en 5.4.3.21).
- ⊗ Beheerliggame is in 'n groot mate heeltemal onbetrokke by fondsinsamelings van die skool alhoewel dit volgens Artikel 36 van die SASW verwag word. (Vergelyk 5.4.3.22, p 231)
- ⊗ Skoolhoofde beleef die selfbestuurde skoleprojek as 'n verbetering ten opsigte van die finansiële bestuur van skole. (vergelijk 5.4.3.26)
- ⊗ Daar word baie min opleiding ten opsigte van finansiële bestuur aan beheerliggame gegee. (vergelijk 5.4.3.3; 5.4.3.20)
- ⊗ Swart skole steeds gebuk gaan onder die probleme wat in die apartheidsjare ontstaan het. Die agterstand gaan moeilik uitgewis word, indien effektiewe finansiële bestuur nie in swart skole tot sy reg kom nie. (vergelijk par 4.17,)

- ⊗ Swart skole lê oor die algemeen in gemeenskappe waar armoede sterk figureer. Ontwikkelings by die skole, wat die moraal van die skool, ouers en gemeenskap kan verbeter, is net nie moontlik sonder fondse nie. (vergelyk 5.4.3.13; 5.4.3.14)

6.4 AANBEVELINGS

6.4.1 Aanbevelings uit die Literatuurstudie

Aanbeveling 1: Opleidingsprogramme moet skoolhoofde toerus om verandering te implementeer.

Motivering: Skoolhoofde aanvaar dikwels dat opvoeders die redes vir verandering en prosedures wat daarmee verband hou verstaan, net om later uit te vind dat dit nie die geval was nie. Alles moontlik moet deur skoolhoofde gedoen word om toe te sien dat opvoeders nuwe inisiatiewe begryp. Die skoolhoof moet kennis dra van verandering, maar hy moet ook weet om verandering te bestuur. (vergelyk 3.4.1.6)

Aanbeveling 2: Die skoolhoof en lede van die beheerliggaam moet die nodige bestuursvaardighede en bestuurstrategieë besit om die skool effektief te bestuur.

Motivering: Omdat onkunde oor skoolbestuur alle betrokkenes sal benadeel, kan dit van skoolhoofde en lede van die beheerliggaam verwag word om 'n bewys te lewer ten opsigte van hulle bekwaamheid en kundigheid. 'n Nasionale Kollege vir Skoolleierskap moet gestig word, waar skoolhoofde heropleiding kan ontvang.

Aanbeveling 3: Ontwerp 'n ouer- en gemeenskap betrokkenheidsplan om 'n nouer verhouding tussen ouerhuis en die skool te vorm.

Hoofstuk 6

Samevatting, Gevolgtrekkings en Aanbevelings

Motivering: Die betrokkenheid van ouers en die gemeenskap staan sentraal in die herstrukturering van die onderwysisteam. Hierdeur kan ouers meer te wete kom oor die onderrigstrategieë, veranderinge in die skool wat nodig is om prestasievlakke te verhoog en die finansiële behoeftes van die skool. Skoolhoofde en opvoeders kry ook meer inligting rakende die ouers en die gemeenskap se houding teenoor die skool en dit bied ook 'n goeie geleentheid om probleme op te los.

Aanbeveling 4: Skole moet die sentrum vir gemeenskapslewe word.

Motivering: Die skool sal werklik 'n sentrum word vir die gemeenskapslewe indien al die skool se fasiliteite gebruik word vir volwasse leer, gemeenskapsvergaderings, sport en ontspanning. Beheerliggame, veral in arm gemeenskappe moet die nodige ondersteuning gegee word om sterk leiding te neem. Die skoolhoof het die beslissende rol as administratiewe en professionele leier en is verantwoordelik vir die standarde van onderwys in die skool. Die skoolhoof moet daarom 'n werkvennootskap smee met die beheerliggaam sodat hulle gesamentlik die visie en missie van die skool in die gemeenskap kan dien.

Waar moontlik kan vervoer gereël word (nie noodwendig gratis nie) sodat ouers byeenkomste wat die skool aanbied, kan bywoon. Skole kan ook gebruik maak van gemeenskapsentrums en biblioteke wat nader aan ouers en woonplekke is, om inligtingsvergaderings en byeenkomste te hou. 'n Senior gemeenskaplid kan aangestel word as die gemeenskap se ombudsman om as klankbord te dien vir die siening en klagtes van die gemeenskap. 'n Ouersentrum by elke skool waar opleiding en inligting gegee kan word en waar die vaardighede van ouers ontwikkel kan word, kan verder bydrae dat die skool die sentrum vir die gemeenskapslewe word.

Hoofstuk 6

Samevatting, Gevolgtrekkings en Aanbevelings

Aanbeveling 5: Skoolleierskap sal herontdek moet word vir die doel om skole te verander tot 'n gemeenskap wat die vermoë het om opvoeders en leerders te bemagtig en te motiveer tot outentieke lewenslange leer.

Motivering: Skoolhoofde moet nie net verander nie, maar moet ook 'n leierskapstyl aanneem wat hulle in staat sal stel om aan te pas by die insitusionele veranderinge wat die gemeenskap vereis en wat kenmerkend is van 'n demokratiese Suid-Afrika. Effektiewe leiers pas hulle leierskapedrag aan om in die behoeftes van hulle volgelinge te voorsien.

Aanbeveling 6: Skoolhoofde moet onderwysbemagtiging ondersteun, aanmoedig en bestuur. (vergelyk 3.12.1.1)

Motivering: Bemagtiging bring skoolhoofde as bemiddelaars vir deelnemende besluitneming nader aan die personeel en beklemtoon die belangrikheid van deelnemende leierskap en interpersoonlike kommunikasie van skoolhoofde. Opvoeders kry nuwe verantwoordelikhede en kry ook beheer oor besluite wat tradisioneel deur skoolhoofde gedoen is. Indiensopleiding is belangrik in die bemagtiging van opvoeders. Indiensopleiding ontwikkel selfvertroue, verbreed opvoeders se kennis en maak opvoeders meer by besluitneming betrokke. Die mees suksesvolle skoolhoof is die een wat meer besorg is oor die sukses van die skool as sy tradisionele leierskap.

Aanbeveling 7: Skoolhoofde moet die potensieel plobbare situasies by die ouer-ouderwysvennootskap dop hou en die sensitiewe areas identifiseer en bestuur.

Motivering: Ouerinspraak het met die inwerkingstelling van SASW drasties vergroot. Dit is juis die groter inspraak wat oënskynlik in sommige skole tot probleme aanleiding gee. Skoolhoofde moet die gesag en bevoegdheid van die beheerliggaam erken. Die beheerliggaam moet andersyds ook die

Hoofstuk 6

Samevatting, Gevolgtrekkings en Aanbevelings

gesag en bevoegdheid van die hoof erken en hom/haar te alle tye bystaan, beskerm en ondersteun.

Aanbeveling 8: Die skoolhoof sal kennis moet dra van alle nuwe wetgewing en verandering met betrekking tot die onderwys.

Motivering: Die Wet op Arbeidsverhoudinge, No. 66 van 1995, bevat belangrike bepalinge ten opsigte van die regte van partye, kollektiewe bedinging, die rol van RAVO en stakings. Skoolhoofde moet kennis hê van genoemde wette, sodat hulle die regte besluite kan neem insake arbeidskwessies in die onderwys.

Aanbeveling 9: Skoolhoofde, opvoeders en beheerliggame sal heropgelei moet word om multikulturele onderwys te kan hanteer.

Motivering: Baie skole in Suid-Afrika is nie gereed vir die basiese beginsels van multikulturele onderwys nie (vergelyk 3.12.4). Na sewe jaar van desegrasie is daar geen program om die opvoeder en leerders te help om die veranderde samestellings van hulle skole te hanteer nie. Hele kurrikulums en strukture van skole moet aangepas word sodat leerders wat uit verskillende agtergronde kom, gelyke status kan geniet.

Die skoolhoof moet in sy bestuur van multikulturele onderwys, 'n wedersydse aanvaarding en respek tussen leerders en opvoeders van verskillende kultuurgroepe kweek sodat daar 'n gesindheidsverandering onder alle opvoeders en leerders kan intree om aspekte soos rassisme, seksisme, vooroordele en ander negatiewe aspekte uit te skakel.

Aanbeveling 10: Risikobestuur is 'n vereiste vir alle skole. (vergelyk 4.7.2)

Motivering: Risikobestuur vorm 'n belangrike strategie met betrekking tot die finansiële bestuur van skole. Risiko's moet bestuur word, want geen skool is risikovry nie. Skole gee tans nie baie aandag aan risikobestuur nie. Dit verdien egter dringend aandag. Waar leerders verkrag word op

die skoolterrein, opvoeders in die klaskamers doodgeskiet word, leerders gevaarlike wapens skool toe bring en gewelddadig teenoor mekaar optree het dit noodsaaklik geword dat sekuriteit by skole verskerp sal word en 'n veiligheidsplan opgestel word. Hiermee saam gaan 'n goeie dissiplinebeleid en gedragskode vir leerders en opvoeders. Alle maatreëls wat getref word moet die risiko's in skole verminder.

Aanbeveling 11: Die finansiële implikasies van Uitkomsgebaseerde onderwys moet ondersoek word.

Motivering: Uitkomsgebaseerde onderwys is 'n realiteit. Verkeerde informasie en misverstande het baie opvoeders negatief gestem. Opleiding ten opsigte van Uitkomsgebaseerde onderwys is dikwels aangebied deur persone wat geen kennis gehad het rakende UBO of die implementering daarvan nie. Die verandering van Kurrikulum 2005 en al die veranderinge wat daarmee gepaard gaan kos die staat baie geld. Beter beplanning sal keer dat fondse wat broodnodig is vir die onderwys in die algemeen, nie vermors word nie.

Aanbeveling 12: Daar moet deur middel van die onderwys- en opleidingstelsel doelgerig en dringend aandag gegee word aan die VIGS noodtoestand. (vergelyk par 3.12.9)

Motivering: Die sosiale en veral die ekonomiese gevolge van hierdie epidemie is skrikwekkend. Opvoeders word erg geraak deurdat hulle daagliks in direkte kontak met die leerders wie se ouers, familie en vriende dood of sterwend is as gevolg van die siekte. Skoolhoofde en opvoeders sal moet verstaan watter invloed dit op die leerproses gaan hê, die leerder se vermoë om te leer en hoe opvoeders onderrigmetodes sowel as hulle verwagtinge van leerders sal moet aanpas.

Onderwys sal met gesondheid en welsyn moet kompeteer vir geld. Die VIGS epidemie het die potensiaal om al die ontwikkeling rondom verbeterde onderwys in Suid-Afrika, geheel en al te ondermyn.

Aanbeveling 13: Skoolhoofde moet kundige en opgeleide finansiële bestuurders wees.

Motivering: Skoolhoofde en beheerliggame wat nie kennis het van finansiële bestuur van skole het nie, sal dringend hieraan moet aandag skenk. Skoolhoofde en lede van die beheerliggaam wat nie kennis van finansiële bestuur het nie moet opleiding ontvang om die saak reg te stel. Die beduidende groter administratiewe en rekeningkundige las op die skool ten opsigte van geboue, terrein, toerusting, aanstelling van opvoeders in beheerliggaamsposte, sowel as verpligte skoolgelde, maak die verantwoordelikheid van finansiële bestuurders by skole al hoe groter.

Aanbeveling 14: Die selfbestuurde skoleprojek moet verder ontwikkel en in skole geïmplementeer word. (vergelyk 4.16.1)

Motivering: Die selfbestuurde skoleprojek fokus op die versterking van beheerliggame en skoolbestuurspanne in bestuur en administrasie van skole en die omskrywing van 'n meer effektiewe bestuur en finansiële sisteme vir die voorsiening van voorraad en dienste. Kriteria vir selfbestuur deur beheerliggame moet ontwikkel word.

Vir alle skole om hulle self te bestuur gaan tyd neem, maar die selfbestuurde skoleprojek is 'n stap in die regte rigting.

Aanbeveling 15: Die armoede en agterstand van skole in agtergeblewe gemeenskappe moet dringend aandag op die hoogste vlak ontvang. (vergelyk 4.18)

Motivering: Ongeletterdheid knou enige land se ekonomie. Daar bestaan 'n geweldige kloof tussen die geriewe van blanke en swart skole en daarom is regstellende aksie dringend noodsaaklik om die agterstand wat deur die

apartheidsjare ontwikkel het, uit te skakel. Die armoede rangorde moet bepaal word en 'n plan vir die eliminerings van agterstande moet opgestel word om in tandem met die befondsingsformule vir die armste skole te werk.

6.4.2 Aanbevelings uit die navorsing

Aanbeveling 16: Skoolhoofde en beheerliggame moet finansiële bestuursopleiding ontvang van tersiêre inrigtings soos universiteite.

Motivering: Waar die beheerliggaam en die skoolhoof as lid van die beheerliggaam, verantwoordelikheid moet aanvaar vir die algehele finansiële bestuur van die skool, gaan dit moeilik beslag kry indien daar nie behoorlike opleiding aan beheerliggame en skoolhoofde gegee word nie. Kursusse deur kundiges van tersiêre inrigtings kan oorweeg word om die finansiële bestuursopleiding te doen.

Skoolhoofde en beheerliggame moet ook opleiding ontvang om nuwe wetgewing te implementeer. Dit help nie veel as wetgewing pragtig gedokumenteer is, maar skole weet nie hoe om die wetgewing te implementeer nie. Aspirant skoolhoofde en skoolhoofde moet waar moontlik 'n evalueringssentrum bywoon waar hulle bestuurspotensiaal geëvalueer kan word om vas te stel of hy/sy die bestuursvaardighede het wat kwaliteit onderwys sal bevorder.

Aanbeveling 17: Skoolhoofde moet opleiding aan skoolbestuurspanne gee met betrekking tot finansiële bestuur.

Hoofstuk 6

Samevatting, Gevolgtrekkings en Aanbevelings

Motivering: Indien adjunkhoofde en departementshoofde vroegtydig opleiding in finansiële bestuur ontvang, sal hulle gereed wees om finansies effektief te bestuur wanneer hulle tot hoofde bevorder word.

Aanbeveling 18: Skoolhoofde moet deelnemende bestuur toepas by die opstel van die begroting.

Motivering: Deelnemende bestuur is noodsaaklik aangesien die finale begroting 'n produk is van verskeie begrotings van die onderskeie departemente en komitees. Hoe meer deelnemers betrokke is in die opstel van die begroting, hoe meer sal hulle verbind wees om die doelwitte wat in die begroting gestel word, te verwesenlik. Die begroting bied aan die skoolhoof die geleentheid om die deelname van opvoeders en beheerliggaamslede aan besluitneming, aanspreeklikheid en verantwoordelikheid te verhoog en dit motiveer die deelnemers tot beter prestasie. Dit behoort ook deursigtigheid in die aanwendig van openbare finansies te verhoog.

Aanbeveling 19: 'n Stelsel van rekeningkundige metodes en prosedures moet in plek geplaas word.

Motivering: Baie skole uit die arm gemeenskappe het tot op hede geen rekeningkundige stelsel gehad nie.

Aanbeveling 20: Ouers moet deeglik ingelig word oor die finansiële posisie van die skool.

Motivering: Skoolhoofde behoort op 'n maandelikse basis terugvoering te gee aan ouers wat die finansies van die skool betref. 'n Kortlikse finansiële verslag wat verduidelik waarvoor die geld benodig is en waarvoor dit aangewend is, sal ouers laat voel hulle word geken in sake waarvoor hulle geld bydra. Ouers is ook meer bereid om geld by te dra tot 'n

fondsinsamelingsprojek as hulle presies weet wat met die geld gedoen gaan word.

Omsendbriewe aan ouers bevat meer inligting oor sport- en kulturele prestasies en baie min oor die finansiële posisie van die skool.

Aanbeveling 21: Daar moet tydens beheerliggaamsverkiesings meer klem op kundigheid gelê word.

Motivering: Skole en distrikte moet tydens beheerliggaamsverkiesings meer met die ouers van die skool kommunikeer sodat die belangrikheid ten opsigte van ouerdeelname beklemtoon kan word. Skole moet die samestelling van die beheerliggaam en ook die verskillende portefeuljes en komitees waarvoor kundigheid gesoek word aan die ouers verduidelik. Ouers wat belangstel om in die beheerliggaam te dien sal ook deur middel van 'n curriculum vitae sy/haar bekwaamheid/kundigheid moet bewys.

Hier moet veral gekyk word hoe ouers onderlê is in finansiële bestuur, want in elke portefeulje of komitee kom finansies ter sprake.

Aanbeveling 22: Die privaatsektor moet meer by skole betrek word.

Motivering: Tans is die privaatsektor min betrokke by skole. Sakelui moet meer inisiatief neem en meer betrokke raak by die opheffing van skole veral in die benadeelde gemeenskappe. Skoolhoofde moet ook meer vryheid hê om met instansies formele en informele kontrakte te sluit of borgskappe vir die skool te bekom. Behalwe dat die privaatsektor finansiële baie kan help met die verbetering van geriewe en fasiliteite asook deur borgskappe op vele terreine, kan die kundigheid in die privaatsektor ook tot voordeel van die skool wees. Die private sektor en die Wêreldbank moet betrek word om veral primêre onderwys, gratis aan te bied vir leerders.

Hoofstuk 6

Samevatting, Gevolgtrekkings en Aanbevelings

Aanbeveling 23: Die selfbestuurde skoleprojek moet verder uitgebrei en ontwikkel word.

Motivering: Die selfbestuurde projek het in 'n groot mate 'n verbetering gebring deurdat skole die waarde van goeie onderwys begin besef.

Aanbeveling 24: Fasiliteite by skole moet baie beter benut en bestuur word.

Motivering: Baie van die fasiliteite by die skool soos byvoorbeeld die skoolsaal, die rekenaarsentrum, die mediasentrum en sportgronde kan aangewend word om fondse te bekom deur die verhuring van die fasiliteite. Skole met al die geriewe kan en sal in die toekoms 'n hand moet uitreik na die skole in arm gemeenskappe en hulle help om geriewe by hulle skole te verbeter of om die fasiliteite by die skole aan hulle beskikbaar te stel.

Aanbeveling 25: Meer fondse moet vir navorsing beskikbaar gestel word.

Motivering: Die bevindinge in navorsing lewer 'n positiewe bydrae ter bevordering van onderwys. Verskeie rolspelers is sensitief vir die bevindinge van navorsing. Bevindings moet nie as kritiek gesien word nie en die positiewe moet eerder in navorsing raakgesien word.

Aanbeveling 26: Dringende finansiële prioriteit moet gegee word aan die opgradering van skole uit die agtergeblewe gemeenskappe.

Motivering: Swak en bouvallige skole, sonder die nodige water, sanitasie geriewe, genoeg meubels, swak administrasiekantore sonder die luuksheid van telefone, ensovoorts beperk die sosiale en onderwysaktiwiteite by die skole. Dis ook die teëlaarde vir swak akademiese uitslae en 'n lae moraal by opvoeders en leerders. Dit moet reggestel word.

6.4.3 Aanbevelings vir verdere navorsing

Aanbeveling: 'n Ondersoek na groter samewerking met die privaatsektor behoort onderneem te word.

Motivering: Hierdie aangeleentheid behoort nagevors te word, veral in Suid-Afrika waar 'n ernstige tekort aan finansies onderwys strem en waar werkloosheid baie hoog is.

Aanbeveling: Die bekostigbaarheid van Uitkomsgebaseerde onderwys behoort nagevors te word.

Motivering: Suid-Afrika se probleem om genoeg finansies aan onderwys toe te ken en die toename van leerlinge plaas druk op die ekonomie.

Aanbeveling: Maniere om die agterstand van skole in arm gemeenskappe vinniger uit te wis kan nagevors word.

Motivering: Gebrek aan geriewe by skole kan die moraal van opvoeders en leerders knou. Eers wanneer daar orde en vrede is en die skole finansiële beter toegerus en bestuur word, kan agterstande uitgewis word.

Aanbeveling: Resultate van die navorsing moet aan ander provinsies gedissemineer word.

Motivering: Die navorsing is slegs in die N5 en N7 (D2) distrikte van die Gautengse Onderwysdepartement onderneem. Die navorsing kan in al die provinsies onderneem word. Afleidings uit so 'n studie kan die onderwyspraktyk verbeter en veral beter finansiële bestuur tot gevolg hê.

Aanbeveling: Om deur middel van kwalitatiewe onderhoude vas te stel of die teorie van Fullen ook so deur skoolhoofde ervaar is.

Motivering: Die rede vir so 'n studie is dat dit 'n betekenisvolle bydrae tot die studiemateriaal vir toekomstige skoolhoofde kan maak.

Samevattende kommentaar

Die SASW maak baie duidelike onderskeid tussen die professionele terrein van die skool en die bestuur daarvan deur die beheerliggaam. So byvoorbeeld maak die Wet voorsiening dat die beheer van 'n openbare skool in die beheerliggaam setel en dat die professionele bestuur van die skool deur die skoolhoof onder die gesag van die Departementshoof onderneem word. Daar bestaan egter verskeie grys areas tussen hierdie twee terreine wat die potensiaal vir konflikte inhou.

Die SASW hou rekening daarmee dat nie alle beheerliggame van skole noodwendig opgewasse is vir die taak nie. Artikels 21 en 35 van die SASW maak voorsiening daarvoor dat die skoolhoof en beamptes van die Departement die nodige bystand aan die beheerliggaam sal verleen by die verrigting van hulle taak. Verder bepaal die Wet ook dat voorsiening gemaak moet word vir opleidingsprogramme om die vermoë van beheerliggame om hulle werk doeltreffend te kan verrig, te verbeter.

Uit die navorsing blyk dit egter dat bogenoemde ideaal van opleiding aan beheerliggame nog nie in die praktyk plaasvind nie.

Sommige skoolhoofde maak hulle skuldig, deurdat hulle sake in hulle eie hande neem en handelinge verrig wat eintlik deur die beheerliggaam verrig behoort te word of om handeling te verrig waarvoor daar nie die nodige besluite, magtiging of delegasie bestaan nie.

Ouerbetrokkenheid staan sentraal in die herstrukturering van die onderwysstelsel, maar in die praktyk soos die navorsing bewys, ontvang ouer en die beheerliggaamslede geen of min opleiding.

Beheerliggame moet juis bewus gemaak word van die onderwyswetgewing, hulle moet weet wat hulle regte behels, maar ook wat hulle verpligtinge is. Beheerliggame benodig opleiding in en blootstelling aan besluitneming en probleemoplossingsvaardighede, maar ook in finansiële bestuur. Eers dan sal beheerliggame bekwaam genoeg wees om in die beheer van 'n skool te wees. Suksesvolle beheerliggame behoort skole waar daar nog groot agterstande in die beheer en bestuur van skole is, te help. Die interaksie en kommunikasie sal baie bydra dat ouers die nodige kennis rakende onderwysreg en onderwysbeleid, die vaardighede om te bestuur en die selfvertroue vir hulle taak sal bekom.

Artikel 36 van die SASW dra die finansiële verantwoordelikhede aan die SBL op, maar in die praktyk is dit die hoof wat die finansies beheer en bestuur.

Uit die navorsing het dit geblyk dat daar min kundigheid by baie van die SBL bestaan. Dit noodsaak skoolhoofde ook om leiding te neem by die finansiële sake van die skool. Aan die anderkant word daar nie deur skole tydens beheerliggaamverkiegings genoeg klem gelê om ouers te identifiseer wat die nodige kundigheid het, om in die SBL te dien nie.

Die feit dat die SBL ook so min by die fondsinsamelings betrokke is dui daarop dat die verantwoordelikhede van die SBL aan die eenkant en die skool aan die anderkant nog nie baie duidelik onderskei word nie, al word dit in wetgewing weerspieël. Indien dit wel die geval is, het Onderwysdepartemente nog baie min aandag hieraan gegee en uit die navorsing (vraelys) blyk dit ook dat die opleiding wat van die Onderwysdepartement se kant gedoen is, baie ontoereikend is. Onderwysdepartemente moet besef dat 'n groot persentasie skole nog nooit 'n finansiële bestuursplan gehad het nie. 'n Eendag kursus gaan nie hierdie leemte vul nie. Onderwysdepartemente in samewerking met Universiteite moet deeglike opleiding gedurende vakansies aan beheerliggame asook skoolbestuurspanne gee. Die meeste SBL'e het geen opleiding gehad nie, terwyl die wat wel gehad het, die opleiding nie aan die verwagtinge voldoen het nie.

Die meeste skole het nou demokraties gekose beheerliggame, maar baie het steeds nie'n duidelike persepsie oor hulle rol en hulle verhouding met ander betrokkenes in die gemeenskap nie.

Beheerliggame moet volgens artikel 36 van die SASW, alle redelike maatreëls oorweeg om die fondse wat deur die Staat voorsien word, aan te vul om die kwaliteit van onderwys te verbeter. Een so manier is om skoolgelde te verhoog, maar so 'n stap is nie maklik nie, omdat 'n groot persentasie van skole in arm gemeenskappe geleë is. Ouers in die gemeenskappe is nie gewoond om ekstra bydraes te maak nie. Ouers in die gemeenskappe moet nog gewoond raak aan die idee om skoolgelde te betaal, maar ook om die sisteem van skoolgelde en die bestuur van skoolgelde deur ouers as lede van die SBL, te vertrou.

'n Groot persentasie ouers is ongeletterd en dis vir die SBL moeilik om met ouers te kommunikeer, behalwe by ouervergaderings. Die ouervergaderings word swak bygewoon, as gevolg van afstande van die skool en probleme met vervoer. Met die gevolg dat die SBL nie in 'n posisie is om ouers te beïnvloed om additionele betalings tot die onderwys van hulle kinders te maak nie. Beheerliggame in die armer gemeenskappe het ook nog nie'n tradisie van skoolbestuur nie en benodig opleiding in die fyner vaardighede en bekwaamhede van skoolbestuur. In sekere provinsies is al tenders ingedien vir die opleiding van SBL'e omdat hulle nie weet hoe om hulle pligte uit te voer nie. 'n Verdere faktor tot die probleem is die gebrek aan kundigheid en bestuursvaardighede by opvoeders en skoolhoofde wat nie die vermoë het om die skolewet toe te pas nie.

Artikel 21 van die SASW stipuleer sekere funksies waarvoor die SBL mag aansoek doen. Die LUR mag beslis dat sommige beheerliggame een of meer funksies onder Artikel 21 mag beoefen. Dit word slegs toegelaat indien beheerliggame die bevoegdheid het om die funksies effektief uit te voer.

In die praktyk werk dit nie, want 'n groot persentasie het net nie die hulpbronne, infrastruktuur en kundigheid om die funksies uit te voer nie. Daarom kan daar nie van die skole verwag word om 'n bedrag geld per leerder te ontvang waarvoor hulle

verantwoordelikheid moet aanvaar nie. Waar kundigheid, 'n infrastruktuur en bestuurvaardighede afwesig is by beheerliggame, kan daar nie verantwoordelikhede soos die finansiering van geboue, betaling van munisipale fooie en die aankoop van boeke aan 'n SBL oorgedra word nie. Dis weereens 'n bewys dat die ideaal nie by die praktyk gebring word nie, want by talle skole is daar steeds nie 'n finansiële stelsel in plek nie.

Hoewel dat blyk uit die vraelys dat skoolhoofde wel die norme en standarde van onderwysfinansiering implementeer, is dit ook so dat talle skole se beheerliggame en skoolhoofde dit nog nie verstaan en duidelikheid daaroor het nie.

Een van die probleme in die opsig is dat daar baie goeie wette gemaak word, maar waar dit by die implementering kom skiet die staat en onderwysdepartemente ver te kort. Fullen se teorie oor veranderings bevestig die stelling.

Die onderwyskundige staat is onder onmeetlike eksterne en interne druk om die implementering van beleid en dienslewering te verbeter. Indien dit nie gaan verbeter nie gaan die Skolewet van 1996 net die hoop en drome van transformasie van die onderwys weerspieël, want min van die ideale vir 'n demokratiese, nie-rassige, gedesentraliseerde stelsel het tot dusver werklikheid geword.

“According tot Bush and West-Burnham (1994: 55) theories of leadership apply to all types of organisations”

Skoolhoofde moet kennis dra van die verskeie teorieë oor leierskap in die literatuur. Die teorieë is egter nie 'n bloudruk vir effektiewe leierskap nie, omdat skoolhoofde 'n mens is en nie 'n superwese nie. Die teorieë verheerlik leierskap en gee veral aandag aan hoe 'n effektiewe leier lyk, watter uitstaande kenmerke leiers het, maar vergeet dat leiers (skoolhoofde) ook foute maak. Skoolhoofde hoef nie meer al die antwoorde te ken nie. Deur die bemagtiging van opvoeders gee die leier die opvoeder die nodige selfvertroue om self te ondersoek. Deur bemagtiging gee die skoolhoof ook die ander veranderingsagente geleentheid om 'n leiersrol te vertolk.

Die transformasionele teorie en ook ander teorieë wys daarop dat skoolhoofde die nodige opleiding ontvang het om leierskapvaardighede by opvoeders te ontwikkel. Uit die navorsing het dit duidelik geblyk dat skoolhoofde nie die nodige vaardighede het of nie die nodige opleiding ontvang het om dit te doen nie. Delegering en bemagtiging van opvoeders speel nou 'n besliste rol in besluitneming. Om opvoeders werklik te bemagtig, sal hulle voorsien moet word van die nodige kennis en vaardighede om deel te kan neem aan besluitneming. Heropleiding van leiers sal dus dringend aandag moet kry om hulle van die nodige kennis en vaardighede te voorsien om hulle leierskapstaak met sukses te vervul.

Gary Thomas se siening oor teorieë in die onderwys is baie voorskriftelik en soms baie eensydig, want elke teorie kan sekere komplementerende bydrae maak om leierskap beter te begryp. Geen enkele teorie slaag egter daarin om 'n geheelbeskouing oor leierskap te bied nie.

Die rede waarom verandering in die onderwys dikwels as problematies ervaar word, is nie die aard van verandering nie, maar die aard van kennis, vaardighede en houdings van almal wat by die verandering betrokke is. Die fout wat baie skoolhoofde maak is om verandering as 'n bepaalde fenomeen te sien, eerder as 'n natuurlike en onvermydelike sosiale proses waarby organisasie en individuele gedrag ingeskakel moet wees.

Ons moet egter onthou dat skoolhoofde se vlakke van **opleiding** verskil. Skoolhoofde wys in die vraelys dat hulle geen of gebrekkige opleiding ontvang het, in die implementering van veranderingsprosesse nie.

Gebrekkige opleiding lei daartoe dat daar by leiers geen infrastruktuur bestaan om beginsels in aksie oor te sit nie. Verder ondervind leiers probleme om individue te ontwikkel en om hulpbronne effektief te gebruik. 'n Verdere probleem is die beperkte begrip en toepassing van die beginsels, begroting en motivering.

Die **ervaring** van die skoolhoof gaan ook 'n besliste rol speel en sy bestuur van verandering. Onervare skoolhoofde gaan probleme ondervind om verandering en die skool te inisieer. Redes kan wees 'n gebrek aan kennis, 'n gebrek aan delegering en daarmee saam 'n gebrek aan vertroue en die wil om te ontwikkel.

'n Verdere probleem kan **oorbelading** wees. Veranderings in die Suid-Afrikaanse konteks gebeur die afgelope tyd te veel, te vinnig en daarmee saam ook dikwels gelyk. Skole het nog nie eers al die verandering wat UGO gebring het onder die knie nie, of daar is 'n hersiene kurrikulum op die tafel wat ingefaseer moet word. Dit skep verwarring en beslis nie vertroue in die beleidmakers nie. Fasiliteerders en ander vakkundiges wat die nuwe kurrikulum aan opvoeders moet verduidelik is nie goed opgelei vir die taak nie en 'n gaping ontstaan tussen beleid op papier en die implementering van die nuwe kurrikulum. Ook die norme en standaarde van onderwysfinansiering bly steeds 'n probleem. Skoolhoofde en distrikskantore weet steeds nie hoe die kwintiele funksioneer om die armoedeverksynsel in skole te bepaal nie. Wanneer die verandering verder ook gebuk gaan onder die gebrek of totale afwesigheid van hulpbronne, word die veranderingsproses verder versteur.

Skoolhoofde **inisieer** ook nie alle verandering nie. Die skool word dikwels uit die eksterne omgewing gedruk om verandering te inisieer. So kan ouers byvoorbeeld verandering inisieer

deur die skooldrag van 'n skool te verander, of die invoer van nuwe vakrigtings voor te stel. Ook by die opstel van die begroting inisieer die ouers bepaalde veranderinge deur die beheerliggaam van die skool.

Ook die privaatsektor speel 'n rol in die veranderingsproses. Die privaatsektor het spesifieke kundiges en tegnisiërs nodig in bepaalde beroepe. Skole en universiteite moet in die behoefte voorsien en moet van tyd tot tyd vakrigtings aanpas om in die behoefte te voorsien. 'n Ander eksterne faktor wat verandering kan inisieer is vakbonde en onderwysunies.

In die Suid-Afrikaanse konteks moet ook gewaak word teen die veralgemenings wat met verandering gepaard gaan. Probleme moet die invoer van enige verandering sal daar altyd wees, maar daar moet in gedagte gehou word dat daar altyd 'n hoë prioriteit deur skole geplaas sal word om die behoud van die status quo, want dit verteenwoordig jare se betrokkenheid en sukses. Die veralgemening van 'n gebrek aan hulpbronne kan toegeskryf word aan 'n totale gebrek aan opleiding in hulpbronbestuur.

'n Gebrek aan beplanning, hulpbronne en die nodige vaardighede kan 'n remskoen wees vir enige verandering. Skoolhoofde moet dus hierin opgelei word, sodat die genoemde faktore nie die gevoel van oorbelading sterker maak nie.

6.5 SLOTOPMERKING

Met hierdie navorsing is aan die hand van literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek by skole in die N5 en N7 distrikte van die Gautengse Onderwysdepartement, 'n beeld verkry van

die rol wat skoolhoofde en beheerliggame speel by verandering en die finansiële bestuur van skole. Alhoewel die projek slegs by N5 en N7 (D2) onderneem is, kan sekere van resultate veralgemeen word.

Die navorsing lewer 'n bydrae, deurdat dit die terreine van verandering wat die skoolhoof moet bestuur uitwys en ook riglyne verskaf in die verantwoordbare finansiële bestuur van skole. Indien die aanbevelings wat uit die navorsing voortvloei deur skoolhoofde en beheerliggame geïmplementeer word, kan dit die grondslag lê vir die beter finansiële bestuur in die skool.

Benewens die feit dat 94,1% van die respondente skoolhoofde as veranderingsagente beskou (par. 5.4.3.1) blyk dit ook uit die res van die navorsing dat skoolhoofde 'n sentrale rol speel in die infasering van veranderde bestuurs- en onderwyspraktyke.