



# Bestuur van die Nasionale Skoolvoedingsprogram in hulpbronarm skole in Limpopo – praktyk, suksesse en uitdagings

## Author:

Eric Eberlein<sup>1</sup>

## Affiliation:

<sup>1</sup>Department of Education Management and Policy Studies, University of Pretoria, South Africa

## Correspondence to:

Eric Eberlein

## Email:

eric.eberlein@up.ac.za

## Postal address:

PO Box 2096, Faerie Glen 0042, South Africa

## Dates:

Received: 26 Sept. 2013

Accepted: 30 Sept. 2013

Published: 27 Nov. 2013

## How to cite this article:

Eberlein E., 2013, 'Bestuur van die Nasionale Skoolvoedingsprogram in hulpbronarm skole in Limpopo – praktyk, suksesse en uitdagings', *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Natuurwetenskap en Tegnologie* 32(1), Art. #778, 9 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/satnt.v32i1.778>

## Copyright:

© 2013. The Authors.

Licensee: AOSIS

OpenJournals. This work

is licensed under the

Creative Commons

Attribution License.

Hierdie studie stel ondersoek in na die wyse waarop die implementering van die Nasionale Skoolvoedingsprogram (NSVP) bestuur word deur skoolhoofde in hulpbronarm laerskole in die Waterberg-distrik van die Limpopo-provinsie. Dit vorm deel van 'n groter gesamentlike studie van die Universiteit van Pretoria en Northeast Normal University (UP en NENU) wat fokus op die stand van prinsipaalskap in beide stedelike en landelike omgewings in Suid-Afrika en in China. Data vir hierdie kwalitatiewe studie is met behulp van onderhoude en waarneming verkry binne die raamwerk van die vier bestuursfunksies soos omskryf deur Van Deventer en Kruger: beplanning; organisasie; leiding en rigtinggewing; asook kontrole en evaluering. Die primêre bevinding van die studie is dat hoewel skoolhoofde bewus is van riglyne en praktyke vir die implementering van die NSVP wat deur die Departement van Basiese Onderwys voorgeskryf word, hulle byna volledig op ander rolspelers op skoolvlak staatmaak om die program te bestuur, sonder enige daaglikse betrokkenheid by die proses of enige erkenning van hul eie rol en verantwoordelikhede in hierdie verband.

**Managing the National School Nutrition Programme in under-resourced schools in Limpopo – practice, successes and challenges.** This study investigates the manner in which the implementation of the National School Nutrition Programme (NSNP) is managed by the principals in under-resourced primary schools in the Waterberg district of Limpopo province, and as such forms part of a larger joint UP and NENU study of the state of the principalship in both urban and rural settings in the two countries. Data for this qualitative study was collected within the framework of the four management functions described by Van Deventer and Kruger: planning, organising, leading and directing, as well as controlling and evaluating, by interviewing and observation. The study's primary finding is that, although principals are aware of the guidelines and practices for the implementation of the NSNP, prescribed by the Department of Basic Education, they rely almost entirely on other role player at school level to manage the programme, without any day-to-day involvement in the process or any recognition of their own roles and responsibilities in this regard.

## Inleiding

In 2011 het die Nasionale Skoolvoedingsprogram (NSVP) 'n ete per skooldag verskaf aan 8 281 927 ingeskrewe leerders by meer as 20 800 Suid-Afrikaanse openbare laerskole en hoërskole. Volgens die Departement van Basiese Onderwys (DBO) wat die NSVP as sentraal tot sy nasionale mandaat beskou (DBE 2011:8), word hierdie program primêr gekonseptualiseer as 'n onderwysingryping wat daarop gemik is om die skoolgaan-ondervinding van die mees behoeftige laerskool leerders te verbeter deur die verligting van honger op die kort termyn, die verbetering van konsentrasievermoë en deur 'n positiewe bydrae te maak tot hul algemene gesondheidsontwikkeling (DBE 2010:5). Die Departement meld ook dat die NSVP gesien moet word as 'n integrale deel van die Suid-Afrikaanse regering se oorhoofse strategie om armoede te verlig (DBE 2011).

By elkeen van hierdie meer as 20 800 openbare skole in kwintiel 1, 2 en 3, oftewel die 'poor to poorest schools' [*arm tot die armste skole*] soos wat die Staatsdienskommissie (SDK) na hulle verwys (PSC 2008), setel die primêre verantwoordelikheid vir leidinggewing en bestuur van die implementering van die NSVP by die skoolhoof. Die DBO-riglyne vir die program meld juis dat die skoolhoof, as die rekenpligtige beampte, verantwoordelik sal wees vir die algehele bestuur van die program en vir die versekering van die program se sukses (DBE 2010:5). Hess en Kelly (2005:2) vergelyk moderne skoolhoofde met 'small business executives' [*bestuurders van klein sakeondernemings*] of 'battlefield commanders' [*slagveldbevelvoerders*] wat hul skole na nuwe vlakke van doeltreffendheid moet lei, en meld dat die vaardighede en kennis van skoolhoofde

## Read online:



Scan this QR code with your smart phone or mobile device to read online.



nou meer saak maak as ooit tevore. Bush (2007:391) glo verder dat die gehalte en doeltreffendheid van onderwysleierskap en-bestuur 'n beduidende bydrae maak tot die uitkomst, resultate en prestasies van beide die skool as organisasie en sy leerders.

Uit bogenoemde bespreking is dit duidelik dat skoolhoofde verantwoordelik is vir die implementering en sukses van die NSVP. Die wyse waarop skoolhoofde die program by hul individuele skole lei en bestuur, sal grootliks die impak en sukses van die program bepaal in terme van leerderprestasie en die mate waartoe die NSVP die oogmerke bereik wat daarvoor gestel is deur die DBO.

## Konteks en doel van die studie

Die huidige studie vorm deel van 'n meer omvattende samewerkingsnavorsingsprojek waarby die Universiteit van Pretoria (UP) en die Northeast Normal University (NENU) in Changchun, China, betrokke is. Hierdie omvattende projek fokus op die stand van prinsipaalskap in beide stedelike en landelike omgewings in die twee lande, sowel as op die loopbaanroetes na prinsipaalskap; die skoolhoof se bydrae tot die ontwikkeling van 'n positiewe en bemagtigende skoolkultuur; die impak van die skoolhoof se leierskapspraktyk op leerderprestasie; en die rol van die skoolhoof in die ontwikkeling van kundige leergemeenskappe in skole. Die plaaslike studie is onderneem in die Limpopo-provinsie van Suid-Afrika, en data is ingesamel by vier hulpbronarm, openbare laerskole in kwintiele 1 tot 3. Twee hiervan is in 'n stedelike gebied geleë en twee in meer landelike omgewings in die Limpopo-provinsie.

Hierdie bepaalde deel van die omvattende studie beskryf die leierskap- en bestuurspraktyke wat deur skoolhoofde aangewend word in die implementering van die NSVP, sowel as die suksesse en uitdagings in die implementering van die voedingsprogram. Die studie is gerig deur twee primêre navorsingsvrae. Eerstens: 'Hoe lei en bestuur skoolhoofde in hulpbronarm skole in die Limpopo-provinsie die implementering van die NSVP by hul skole?' en tweedens: 'Watter suksesse en uitdagings ondervind skoolhoofde in hulpbronarm skole in Limpopo wanneer hulle die implementering van die NSVP lei en bestuur?'

## Die Nasionale Skoolvoedingsprogram – agtergrond, konteks en struktuur

Die NSVP soos dit deesdae in Suid-Afrikaanse openbare skole geïmplementeer word, het in 1995 as die Primêre Skolevoedingsprogram begin (Kallmann 2005:5). Dit het deel uitgemaak van die regering se aanvanklike Heropbou- en Ontwikkelingsplan (HOP) (DBE 2010:3), asook van die Geïntegreerde Voedingsplan (GVP) van 1995 (Schönfeldt, Gibson & Vermeulen 2010:259). Hoewel dit aanvanklik deur die Departement van Gesondheid beheer en geadministreer is, het die program in 2004, na talle evaluerings en hersienings, 'n naamsverandering ondergaan en is dit as die Nasionale Skoolvoedingsprogram na die destydse Departement van

Onderwys (nou die Departement van Basiese Onderwys) verskuif (PSC 2008). In daardie stadium het die program die volgende oogmerke gehad: (1) om by te dra tot die bevordering van onderwys deur leerders se leer- en konsentrasievermoë te verbeter; (2) om vir leerders bykomende aanmoediging te gee om skool toe te kom deur hul honger te verlig; (3) om leerders op te voed oor die waarde van goeie voeding; (4) om parasiete uit te roei, en (5) om betekenisvol by te dra tot die ontwikkeling van die voedingskomponent van die oorkoepelende onderwyskurrikulum (PSC 2008:5).

Soos vroeër gemeld, het 'n totaal van meer as agt miljoen leerders by meer as 20 000 openbare skole in Suid-Afrika gedurende die loop van 2011 by die NSVP gebaat. Die program het een voedsame ete per leerder per dag voorsien vir die 194 skooldae van daardie skooljaar (DBE 2011). Befondsing vir die NSVP kom vanaf die sentrale regering by wyse van 'n voorwaardelike toekenning – fondse word dan na die nege provinsiale onderwysdepartemente (POD's) oorgeplaas ingevolge die Wet op die Verdeling van Inkomste en die Nasionale Tesourie se Toekenningsraamwerk (DBE 2010). Die POD's is verplig om te voldoen aan sekere voorwaardes soos gestipuleer in die toekenningsraamwerk. Die raamwerk vir 2009/2010 het byvoorbeeld gestipuleer dat die ete reeds teen 10:00 van elke skooldag aan leerders gegee moes word (ook 'n vereiste wat in die DBO-riglyne gestipuleer is [DBE 2009:5]), en dat die koste van hierdie daaglikse ete binne die begroting van R1.80 per kind per dag vir laerskoolleerders en R2.30 per dag vir hoërskoolleerders moes val (DBE 2010).

Implementering op skoolvlak word voorgeskryf deur die reeds genoemde DBO-riglyne (DBE 2009). Hierdie riglyne identifiseer vyf sleutelrolspelers op skoolvlak: die skoolhoof; 'n genomineerde opvoeder om as die NSVP-koördineerder vir die bepaalde skool op te tree; die Skoolbeheerliggaam (SBL); vrywilligers wat as voedselhanteerders optree; en laastens die sogenaamde Voedingskomitee wat bestaan uit die skool se NSVP-koördineerder; die Skoolbestuurspan (SBS); 'n SBL-lid en een van die voedselhanteerders (DBE 2009:5–6). Die skool se NSVP-koördineerder aanvaar operasionele verantwoordelikheid vir die bedryf van die program van dag tot dag (ontvangs en optekening van voorraad; rekordhouding van fakture en ander operasionele aktiwiteite), terwyl die voedselhanteerders die etes voorberei, gaarmaak en bedien, en ook die kookarea agterna opruim (DBE 2009:6). Hierdie voedselhanteerders, wat gewoonlik in diens geneem word uit die geledere van werklose vroue met kinders by 'n spesifieke skool, word aangestel in 'n verhouding van een per 200 leerders. Hulle is ook die enigste deelnemers aan die program wat enige vergoeding vir hul werk ontvang (DBE 2009:6). Die DBO beveel gereelde kontak aan tussen die skoolkoördineerders en NSVP-amptenare in die distrik en vereis van hulle 'n maandelikse verslag wat die statistiek, navrae, klagtes en uitdagings vir daardie maand aandui.

Om op te som: voedselhanteerders berei en kook die basiese voedsel wat afgelewer word deur voedselleweransiers aan wie tenders toegeken is, om sodoende op elke skooldag van



die jaar een voedsame ete te voorsien aan elke leerder in laerskole in kwintiele 1, 2 en 3, asook hoërskole in kwintiele 1 en 2. Die voedselhanteerders is ook verantwoordelik vir die opruim van die kosvoorbereidings- en kookarea, en moet goeie algemene higiëniese standaarde daar handhaaf. Die ontvangs, kontrolering en verspreiding van die vars voedsel word gehanteer deur die NSVP-koördineerder vir die skool wat deur die skool aangestel is. Dié persoon monitor ook standaarde van netheid in die voorbereidings- en kookarea en ten opsigte van die hoeveelheid, gehalte en varsheid van die kos wat aan die skool gelewer word. Skoolhoofde is en bly egter verantwoordelik vir die oorkoepelende bestuur en sukses van die NSVP op skoolvlak.

## Onlangse en verwante navorsing oor die Nasionale Skoolvoedingsprogram

Benewens die DBO se jaarlikse verslae oor die NSVP (DBE 2010, 2011), is die mees onlangse en omvattendste verslag oor die stand van die NSVP tot dusver die verslag deur die Staatsdienskommissie, getiteld "'Report on the Evaluation of the National School Nutrition Programme" (NSNP)', wat in 2008 gepubliseer is. Hierdie verslag beskryf die evaluering van die NSVP wat gedurende 2008 in die Oos-Kaap en Limpopo afgehandel is. Die SDK-verslag is van spesiale belang vir hierdie studie vanweë sy fokus op die implementering van die NSVP in Limpopo, spesifiek die implementering daarvan in drie van die vyf munisipale distrikte in die provinsie.

Onder die talle algemene bevindings van die kommissie is die een wat die meeste met hierdie studie verband hou die feit dat die insig van rolspelers wat by die implementering van die NSVP op skoolvlak betrokke was – veral skoolhoofde, SBL-lede en opvoeders – oor hul rol by die implementering van die voedingsprogram verskil het, veral in die Limpopo-provinsie (PSC 2008:x). Volgens hierdie rolspelers het hulle ook gevoel dat hulle nie behoorlik voorbereid was om die uitdagings van die program die hoof te bied nie (PSC 2008:xi). Om die waarheid te sê, slegs 27% van die skoolhoofde in die Limpopo-studie het aangedui dat hulle bewus was van hul verantwoordelikheid om die NSVP-aktiwiteite by hul onderskeie skole te bestuur en daarvoor toesig te hou, terwyl 'n selfs kleiner persentasie (22%) aangedui het dat hulle op 'n daaglikse basis by hierdie aktiwiteite betrokke was. 'n Skokkende bevinding was dat 10% van die skoolhoofde in Limpopo aangedui het dat hulle glad nie geweet het wat hul verantwoordelikhede ten opsigte van die program was nie (PSC 2008:32).

Die kommissie het verder bevind dat die meerderheid skole wat vir die verslag geëvalueer is, nie oor 'n toereikende infrastruktuur beskik het (d.w.s., areas vir die voorbereiding en kook van kos; gewone en verkoelde geriewe vir die voedselberging; betroubare elektrisiteits- en watertoevoer) om die doeltreffende implementering van die NSVP moontlik te maak nie. Baie skole het gerapporteer dat hulle oorgeskakel het na die gebruik van vuurmaakhout of gas vir

die voorbereiding van etes omdat die koste van elektrisiteit so 'n beperkende faktor geword het. Die meeste skole het gemeld dat die gebrek aan of hoë koste van elektrisiteit en die gebrek aan yskaste veroorsaak het dat baie van die kos sleg geraak het voordat dit vir verbruik voorberei kon word (PSC 2008:36).

Ander uitdagings wat deur die kommissie geïdentifiseer is, was die volgende: leerdertoegang tot die maaltye het gewissel (slegs 90% van leerders het betroubare en konstante toegang daartoe gehad [PSC 2008:31]); die vlak van voldoening aan die DBO se riglyne het gewissel (PSC 2008:33); die vlak van tevredenheid met die spyskaart en die kos wat vir leerders voorberei is, het gewissel (85% van leerders het gesê dat die kos vullend was, terwyl slegs 46% gesê het dat die maaltye smaaklik was [PSC 2008:34]); en die gehalte van die kos en die kwaliteit van voedselleweransiers se diens het gewissel (PSC 2008:37). In hierdie verband het die mees algemene klagtes gegaan oor geen aflewings, uitgestelde aflewings en onvoldoende aflewings (d.w.s., aflewings wat nie die korrekte hoeveelheid kos wat bestel is, bevat het nie [PSC 2008:42]).

In die geheel gesien, het die kommissie egter gevind dat die meeste belanghebbers van mening was dat die NSVP 'n positiewe impak op leerders gehad het (PSC 2008:xi): met 98% van skoolhoofde, 93% van NSVP-skoolkoördineerders en 78% van SBL-lede wat aangedui het dat die program 'n beduidende impak op die leerprestasie van leerders in hul skole gehad het (PSC 2008:39).

## Voeding en leerderprestasie

'*Hunger destroys would-be Einsteins and Ghandis in childhood*' [Hongerte verwoes die lewes van moontlike Einsteins en Ghandi's reeds in hul kinderjare]. Hierdie stelling deur Gardner en Haliweil (2000:8) bied 'n uitstekende inleiding tot 'n bondige bespreking van die verband tussen voeding en leerderprestasie. Dieselfde twee skrywers wys daarop dat die oorgrote meerderheid van dié wat die meeste honger ly, veral vroue en kinders, in ontwikkelende lande en spesifiek in die landelike gebiede van hierdie lande woon (2000:13). As 'n ontwikkelende land huisves Suid-Afrika, en meer spesifiek groot landelike provinsies soos Limpopo, baie van Gardiner en Halweil se hongerlydendes, en is dit dus die ideale ontvanger van enige bystand om honger te verlig.

Die begrip 'skoolvoedingsprogramme' is nie nuut nie en beslis ook nie uniek aan Suid-Afrika nie. Internasionale agentskappe soos die Wêreldvoedselprogram en nasionale regerings in ontwikkelde lande soos die Verenigde State van Amerika en die Verenigde Koninkryk (Gardner & Haliweil 2000:50; Tomlinson 2007:4), asook in ontwikkelende lande soos Jamaika (Grantham-McGregor, Chang & Walker 1998:785), Vietnam, Sri Lanka, Kambodja, Indië (Horton 1999:254; Beesley & Ballard 2013:251) en Uganda (Acham *et al.* 2012:1) bestee geweldige groot bedrae geld aan skoolvoedingsprogramme (Grantham-McGregor *et al.* 1998:786).



Dit sou sekerlik nie so gewees het as daar enige twyfel oor die positiewe impak van behoorlike voeding op skoolgaande kinders was nie.

Studies soos dié wat Grantham-McGregor en haar kollegas onderneem het om te bepaal watter uitwerking die gebrek aan ontbyt op Jamaikaanse skoolkinders het, het duidelik getoon dat beide die kognitiewe funksie en algemene klaskamergedrag van ondervoede kinders met behoorlike en tydige voeding verbeter kan word (Grantham-McGregor *et al.* 1998:788). Interessant genoeg het hulle bevind dat die kinders in skole met beter geriewe en toerusting ('n skoolbank per kind, genoeg ruimte in klaskamers, ens.), en 'n ordelike en goed bestuurde atmosfeer wat meer bevorderlik is vir onderrig en leer, in 'n groter mate baat gevind het by die voedingsprogram as leerders in 'n skool met raserige, oorvol klaskamers en onbeheerste kinders (1998:788).

Plaaslik het Jooste, Wolmarans en Oelofse (in Tomlinson 2007:6) gevind dat baie kinders in ontwikkelende lande in die klaskamer sit terwyl hulle aan hipoglisemie (lae bloedsuikervlakke) ly vanweë die feit dat hulle nie die aand tevore 'n voedsame maaltyd geëet het nie. Hierdie toestand het 'n negatiewe uitwerking op hul konsentrasievlakke in die klaskamer en op hul algehele skoolprestasie.

Dit is duidelik dat die daaglikse verligting van leerders se honger deur middel van skoolgebaseerde voedingskemas soos die NSVP 'n positiewe impak op die prestasie en gedrag van skoolgaande kinders kan hê. Dis ook interessant om daarop te let dat die geriewe wat vir die onderwyspersoneel en leerders beskikbaar is, sowel as die wyse waarop dinge by die skool gedoen word – in wese die kultuur van die skool '*the way we do things around here*' ['hoe ons ding hier rond doen'], volgens Sergiovanni & Starratt, in Van der Westhuizen, Mosoge & Van Vuuren 2004:124) – 'n impak het op die voordele wat leerders uit 'n skoolvoedingskema verkry.

## Skoolleierskap en -bestuur van die Nasionale Skoolvoedingsprogram

Die lei en bestuur van al die diverse aktiwiteite (met inbegrip van programme soos die NSVP) wat deel uitmaak van die kernbesigheid van 'n skool is primêr die verantwoordelikheid van die skoolhoof (Bush 2007:400; DBE 2009:5). Die wyse waarop die skoolhoof die aktiwiteite van die skool lei en bestuur, bepaal ook die doeltreffendheid en sukses van daardie skool (Bush 2007:392; Harris 2004:11; Spillane 2005:70).

Hoewel dit dikwels as een term of frase gebruik word, is onderwysleierskap en onderwysbestuur nie een begrip nie, en die woorde is ook beslis nie sinonieme nie. Bush (2007:392) tref 'n onderskeid tussen die twee begrippe deur onderwysleierskap te koppel aan 'verandering' en onderwysbestuur aan 'instandhouding'. Van Deventer en Kruger (2011:68) onderskei op hul beurt ook tussen leierskap en bestuur. Hulle verbind leierskap met die visie, missie en rigting van die skool en die inspirasie van alle rolspelers,

terwyl hulle bestuur verbind met die ontwikkeling en implementering van planne om die skool se primêre opdrag (onderrig en leer) uit te voer.

Hoewel daar sommige elemente van leierskap (visie, missie, motivering) in die skoolhoof se rol met betrekking tot die NSVP is, kan hul primêre rol in die implementering van hierdie program op skoolvlak eerder as 'n bestuursrol (ontwikkeling en implementering van planne, ens.) beskryf word. Van Deventer en Kruger (2011:75) identifiseer vier belangrike bestuursfunksies: naamlik beplanning, organisasie, leiding en rigtinggewing, asook kontrole en evaluering. Elk van hierdie bestuursfunksies sluit 'n getal spesifieke take in wat gesamentlik die oorkoepelende onderwysbestuursfunksie uitmaak. Beplanning behels die stel van 'n visie, missie, doelwitte en uitkomst vir die skool, sowel as probleemoplossing, besluitneming en beleidmaking. Die organiseringsfunksie behels die vestiging van 'n organisatoriese struktuur, die delegering van take en verantwoordelikhede na ander rolspelers, en die koördinering van 'n menigte aktiwiteite en take wat saam die skoollewe van elke dag uitmaak. Die ruggraat van die leiding- en rigtinggewingsfunksie is kommunikasie, motivering, onderhandeling en konflikbestuur. Kontrole en evaluering, daarenteen, behels toesig en evaluering van alle relevante aspekte van die skool, korrektiewe optrede wanneer nodig, asook die aanmoediging en handhawing van dissipline onder die personeel (Van Deventer & Kruger 2011:75–76). Soos wat in die volgende afdeling getoon gaan word, bied hierdie bestuursfunksies die ideale raamwerk vir 'n studie van die skoolhoof se rol in die bestuur van die NSVP op skoolvlak.

## Navorsingsmetodologie

Aangesien die huidige studie poog om die leierskap- en bestuurspraktyke te beskryf wat deur skoolhoofde gebruik word in die implementering van die NSVP sowel as die uitdagings waarvoor hierdie skoolhoofde in die implementering van hierdie program te staan kom, is die kernbestuursfunksies van Van Deventer en Kruger (2011) soos vroeër beskryf (beplanning, organisasie, leiding- en rigtinggewing, asook kontrole en evaluering) as konseptuele raamwerk gekies. Die strukturering van die studie binne die raamwerk van hierdie bestuursfunksies het voorsiening gemaak vir die doeltreffende insameling en ontleding van data met betrekking tot die beantwoording van die vroeër genoemde navorsingsvrae.

Die studie is onderneem vanuit 'n interpretatiewe perspektief. Dit het die navorser in staat gestel om vas te stel hoe deelnemers (skoolhoofde) betekenis toeken aan 'n spesifieke verskynsel (die bestuur van die NSVP op skoolvlak) deur hul persepsies, gesindhede, begrip, kennis, waardes, gevoelens en ondervindings te analiseer (Nieuwenhuis 2010:99). Wat die metodologie betref, het hierdie kwalitatiewe studie (Creswell 2008:46) gebruik gemaak van 'n gevalstudie-ontwerp (Alderman in Cohen, Manion & Morrison 2009:181) om sodoende 'n spesifieke geval in detail te bestudeer om 'n meer algemene begrip of konsep te illustreer (Nisbet & Watt in Cohen *et al.* 2009:182).





Die Limpopo-provinsie van Suid-Afrika word in vyf munisipale distrikte verdeel. Hierdie munisipale distrikte funksioneer ook gerieflik as die Limpopo POD se onderwys-administrasiedistrikte. Hoewel die Staatsdienskommissie se 2008-verslag oor die evaluering van die NSVP gefokus het op drie van Limpopo se onderwysdistrikte, naamlik Capricorn, Vhembe en Groter Sekoekoeni (PSC 2008:10), het die huidige studie data verkry uit twee kwintiel 3-laerskole in die Waterberg-distrik wat nie deel van die SDK-studie uitmaak het nie. Van die vier skole wat by die groter UP en NENU-projek betrokke was, is hierdie twee gekies omdat hulle geografies naby aan mekaar geleë is. Steekproefneming vir die studie was dus doelbewus (kwintiel 1–3 laerskole in Limpopo), sowel as ter wille van gerief (ligging naby aan mekaar wat maklike toegang moontlik gemaak het) en betrokkenheid by die groter NENU en UP-projek (Cohen *et al.* 2009:102).

Ten einde die omvattendheid van die data te verseker (Cohen *et al.* 2009:271) is semigestruktureerde onderhoude met die hoofde van die twee skole gevoer. Hierbenewens is waarnemings- en veldnotas (Creswell 2008:220) gebruik om data in te samel oor die geriewe en praktyke wat aangewend word om die NSVP by die twee skole te implementeer. In hierdie verband het die navorser al die waarneembare aspekte van die voed van leerlinge (voedselvoorbereiding en die kook van die ete, die uitdeel van die kos, die opruiming na ete, ens.) by albei skole noukeurige waargeneem en omvattende veldnotas gemaak. Laastens is al die data gekodeer, induktief ontleed (Mouton 2006:108–109) en binne die konseptuele raamwerk met die primêre navorsingsvraag in verband gebring. Dit het daartoe gelei dat navorsingsbevindings uit die algemene, dominante of beduidenswaardige temas in die data na vore kom (Nieuwenhuis 2010:99).

## Resultate

Die bevindings van die studie sal bespreek word onder die vier bestuursfunksies wat deur Van Deventer en Kruger (2011:75) beskryf en in die konseptuele raamwerk gedetailleer is, naamlik beplanning; organisasie; leiding en rigtinggewing; sowel as kontrole en evaluering. Besonderhede oor die agtergrond van die skole en hul NSVP-programme, asook oor die suksesse en uitdagings wat deur die skoolhoofde gerapporteer is, sal onder 'n afsonderlike opskrif gegee word. Bevindings wat onder hierdie opskrifte bespreek word, sluit die data in wat uit onderhoude, asook deur middel van waarneming verkry is. Die deelnemende skole word as Skool A en Skool B geïdentifiseer, met hul onderskeie skoolhoofde as Skoolhoof A en Skoolhoof B.

### Algemene inligting en agtergrond – deelnemende skole

Beide skole lê in kwintiel 3, wat beteken dat geen skoolgelde van ouers verwag word nie. Beide is voorstedelike skole, geleë in voorstede, met lae sosiaal-maatskaplike ontwikkeling, van middelgrootte dorpe in die Waterberg-distrik van Limpopo.

Albei skole verskaf elke dag kos aan meer as 1000 leerders as deel van die NSVP en doen dit al vir langer as vyf jaar.

Hoewel nie een van die skole oor 'n toegewysde kombuis beskik nie, is daar by albei eenderse sinkplaatafdakke opgerig vir kosvoorbereiding en gaarmaak – hierdie strukture is deur die onderskeie SBL'e befonds. Beide skole het groentetuine aangelê wat bestuur word deur lede van die SBL of deur die voedselhanteerders, en volgens die skoolhoofde wil beide graag hierdie tuine ontwikkel tot die punt waar hulle 'n inkomste uit die verkoop van groente aan die NSVP-voedselleweransiers kan genereer. Etenstye is by beide skole tussen 10:00 en 11:00 elke skooldag in ooreenstemming met die POD-riglyne, en daar word streng gehou by die spyskaart wat deur die POD voorgeskryf word.

Beide skole het 'n opvoeder genomineer om verantwoordelikheid vir die NSVP te aanvaar, en al twee rapporteer dat die POD onlangs (gedurende die laaste kwartaal van 2012) 'n personeelid wat nie 'n opvoeder is nie as toegewyde NSVP-koördineerder aangestel het. Nie een van die skole het 'n voedingskomitee in plek soos wat in die Departement van Onderwys-riglyne (2009:5–6) uiteengesit is nie, en albei rapporteer dat hul onderskeie SBL'e 'n betreklik geringe rol in die implementering van die program by hul skole speel.

### Beplanning as bestuursfunksie

Volgens Van Deventer en Kruger (2011:75) behels beplanning die stel van 'n visie, missie, oogmerke en uitkomst vir 'n aktiwiteit, sowel as die oplos van probleme, neem van besluite en ontwikkeling van beleid. Hoewel die hoof van Skool A gemeld het dat hy nie in besit is van enige van die beleids- of riglyndokumente wat deur die DBO of die POD uitgereik is nie, het hy 'n goeie begrip gehad van die inhoud van hierdie dokumente (soos afgelei uit sy verduideliking van die prosesse wat by sy skool gevolg word). Die hoof van Skool B het gerapporteer dat hy die beleids- of riglyndokumente het, en in 'n gesprek met hom oor die onderwerp het dit geblyk dat hy vertrou is met die voorskrifte vir die implementering van die NSVP op skoolvlak.

Albei skoolhoofde het genoem dat die grootste deel van die beplanning vir die NSVP sentraal by die Limpopo-onderwysdepartement plaasvind, en dat hulle self baie min addisionele beplanning vir die program doen. Volgens hulle sluit die beplanning wat die POD doen, die volgende in: die voorskryf van die weeklikse spyskaart; hoeveelheid kos wat voorberei moet word; etenstye; rolspele wat by die proses betrek moet word, en laasgenoemde se pligte en verantwoordelikhede. Hoewel Skoolhoof A gemeld het dat hy alle addisionele beplanning aan die genomineerde NSVP-opvoeder oorlaat, het Skoolhoof B verduidelik dat hy aanvanklik betrokke was by die beplanning van die 'gebruik van mensehulpbronne'. Dit beteken dat hy betrokke was by die benoeming van die opvoeder wat verantwoordelikheid vir die NSVP by die skool sou neem, sowel as by die aanstelling van die voedselhanteerders. Hy was ook



betrokke by die beveiliging van 'gereedskap' (breekgoed en eetgerei vir leerders en die kombuisgerei wat deur die voedselhanteerders gebruik word).

Sover dit die onlangs aangestelde NSVP-koördineerder betref, het die hoof van Skool A gerapporteer dat sy skool se koördineerder die struktuur van die skool nie verstaan nie – dit wil sê die gesags- en kommunikasiekanale wat by die skool in plek is nie. Dit het gelei tot die verbrokkeling van die verhouding tussen homself en die koördineerder, asook tussen die genomineerde NSVP-opvoeder en dié betrokke koördineerder. Volgens die hoof van Skool B is daar 'n goeie werksverhouding tussen hom en die nuwe koördineerder, asook tussen hierdie koördineerder en die genomineerde NSVP-opvoeder. Ondanks hierdie goeie verhouding het hy aangedui dat hy graag enige addisionele beplanning vir die NSVP in die hande van die koördineerder en die genomineerde opvoeder wil laat.

Toe hulle gevra is hoe dikwels hulle met die koördineerders en genomineerde opvoeders vergader om die huidige beplanning vir die NSVP te hersien, kon nie een van die skoolhoofde bevestig dat daar gereelde daaglikse, weeklikse of maandelikse ontmoetings plaasvind nie. Skoolhoof A het gemeld dat hy baie selde hierdie rolspelers ontmoet, terwyl sy kollega by Skool B ook ongereelde vergaderings met hulle gerapporteer het.

### Organisering as bestuursfunksie

Van Deventer en Kruger (2011:76) beskryf organisering as die vestiging van 'n organisatoriese struktuur, die delegering van take en verantwoordelikhede na ander rolspelers, en die koördinering van enige aktiwiteite en take wat by 'n program soos die NSVP betrokke is. Beide skoolhoofde het aangedui dat die verantwoordelikheid vir die organisering van die NSVP-aktiwiteite by die genomineerde NSVP-opvoeder en (sedert hul onlangse aanstelling) by die NSVP-koördineerders berus. Albei skoolhoofde het gerapporteer dat hulle betrokke was by die nominering van die opvoeder wat vir die NSVP verantwoordelik is en dat hulle daarna alle ander organisatoriese take aan daardie persoon gedelegeer het.

Hoewel die omvang van die studie en die POD se beperkte toestemming die navorser verhoed het om onderhoude met die onderskeie NSVP-opvoeders of die NSVP-koördineerders te voer, het dit uit waarneming van die praktiese reëlings vir die voeding van leerders geblyk dat daar 'n ernstige gebrek aan behoorlike organisasie van en prosedure vir etenstye by beide skole was. By Skool A het slegs die graad R-leerders hul daaglikse ete onder toesig ontvang – al die ander grade is aan hulself oorgelaat wat die bediening van die kos betref. Groot plastiekhouders met kos is deur die voedselhanteerders na vier of vyf klaskamers gebring, waar die meer senior leerders dan die kos uitgedeel het aan die leerders wat in daardie klaskamer vergader het. In sommige klaskamers het hierdie senior leerders die proses goed bestuur en het die uitdeel en eet op 'n redelike ordelike wyse plaasgevind. In

ander klaskamers kon daar egter kinders gesien word wat op skoolbanke en stoele staan, terwyl ander mekaar by die plastiekhouer verdring, en hulle sommer met die hande help. Kos het op die vloer en op die skoolbanke en stoele geval, en sommige leerders, hoofsaaklik die kleineres of jongeres, het nie genoeg of selfs enige kos gekry nie. Hoewel die groot koshouders later deur die voedselhanteerders kom haal en gewas is, was daar ontoereikende voorsiening vir die leerders om hul eetgerei te was – slegs plastiekbaddens met koue water. Behalwe by die graad R-leerders was daar geen ander opvoeders betrokke by enige faset van die gee van kos aan die leerders nie.

Gedurende hierdie tyd kon opvoeders oral opgemerk word waar hulle in die personeelkamer sit, of in klein groepies versprei op die skoolterrein, besig om hul eie middagete te geniet. Toe hy uitgevra is oor hierdie gebrek aan opvoederbetrokkenheid, het die hoof van Skool A geantwoord dat die opvoeders, onder leiding van die terreinvertegenwoordiger van die meerderheidsvakbond, 'n besluit geneem het om nie by die voedingskema betrokke te wees nie. Na hul mening val dit buite die omvang van hul rol as opvoeders soos voorgeskryf in die Norme en Standaarde van Opvoeders (Department of Education [DE] 2000). Daar moet genoem word dat die skoolhoof die uitnodiging van die hand gewys het om die navorser tydens sy waarnemingsbesoek te vergesel, en dus kon geen waarneming gemaak word van sy reaksie op wat tydens die eetsessie aan die gang was nie.

By Skool B is daar gedurende etenstyd gewoonlik toesig gehou oor leerders in die Grondslagfase (grade R–3). Sommige opvoeders het hul leerders binne die klaskamers laat bedien, terwyl ander die leerders in 'n ry buite die klaskamer in die gang laat staan het om hul kos te ontvang en te eet. Die meer senior leerders (grade 4–7) is egter gelos om vir hulself in hul klaskamers kos te neem. Hoewel dit in die reël redelik ordelik gegaan het, is daar leerders in party klaskamers waargeneem wat stoei en stamp om by die kos uit te kom of ander wat met die kos speel. Dit het daartoe gelei dat kos gemors word op die vloere van die klaskamers, in die gange buite, en op die skoolbanke en stoele in party van die klaskamers. In teenstelling met sy kollega by Skool A, het Skoolhoof B die navorser tydens sy waarnemingsbesoek vergesel, en het dit gelyk asof hy die chaos en vermorsing waarna hier bo verwys word, byna gelate aanvaar het. Toe hy uitgevra is oor die onbetrokkenheid van die opvoeders, het hy ook aangedui dat sy opvoeders onwillig was om by die voedingskema betrokke te raak vanweë 'n vakbondbesluit. Slegs die meer ervare en meestal ouer grondslagfase-opvoeders het geroepe gevoel om jong kinders wat aan hulle sorg toevertrou was, gedurende etenstye te help.

### Leiding en rigtinggewing as bestuursfunksie

Leiding en rigtinggewing behels kommunikasie, motivering, onderhandeling en konflikbestuur (Van Deventer & Kruger 2011:75). Soos in die geval van organisasie, het beide skoolhoofde slegs na die verantwoordelikheid van die



genomineerde opvoeder en die NSVP-koördineerder vir hierdie funksie verwys. Op grond van 'n oorsig oor hul antwoorde in die onderhoude en die navorser se waarneming van die prosesse en praktyke van die voedingskema, is dit egter duidelik dat nie een van hierdie twee rolspelers veel doen wat kommunikasie, motivering en konflikbestuur betref nie. Hierdie persepsie word weergegee in die reeds gerapporteerde gebrek aan gereelde vergaderings met die skoolhoof, asook in verslae oor opvoeders se byna volledige gebrek aan betrokkenheid by die NSVP.

Hy was gevolglik huiwerig om hierdie sake aan te roer, en sy verweer was dat die NSVP-koördineerder nie vir hom werk nie en dus buite die trefwydte van sy gesag val. Soos vroeër genoem, het Skoolhoof B 'n goeie verhouding met die NSVP-koördineerder gehad, en was hy dus nouer betrokke by die hantering van konflik en klagtes.

### Kontrole en evaluering as bestuursfunksie

Hierdie bestuursfunksie behels toesig oor en evaluering van alle aspekte van die NSVP, korrektiewe optrede wanneer nodig, en die aanmoediging en handhawing van dissipline (Van Deventer & Kruger 2011:76). Weer het albei skoolhoofde die verantwoordelikheid vir hierdie funksie vierkantig op die skouers van die genomineerde opvoeder en die NSVP-koördineerder geplaas, met geen verwysing na hul eie verantwoordelikhede in hierdie verband nie. Die hoof van Skool B het sy spyt uitgespreek omdat hy nie daaglikse verslae en statistiek ontvang nie oor aspekte soos die getal leerders wat kos kry, maar hy het nie aangedui hoe hy van plan was om hierdie situasie reg te stel nie. Hoewel die hoof van skool A saamgestem het dat opvoeders dalk meer betrokke kan wees by die bestuur van dag tot dag van die program, het hy hierdie onbetrokkenheid nie as 'n noemenswaardige uitdaging genoem nie, en het hy ook geen voorstelle gehad oor hoe hierdie betrokkenheid verbeter kon word nie. In sy woorde: '*... it has become a political matter with the unions, who are unwilling to participate ...*' ['... dit het 'n politieke saak geword met die vakbonde wat teensinnig is om deel te neem ...'], maar hy het ook geen voorstelle gehad oor hoe dit reggestel sou kon word nie.

Die navorser se waarneming van die praktyke wat voor en tydens etes by beide skole in swang was, het 'n baie sterk aanduiding gegee van 'n gebrek aan toesig – nie net wanneer die leerders hul maaltyd ontvang en eet nie, maar ook by die voorbereiding en gaarmaak van die kos. Laasgenoemde aanspraak kan bevestig word deur 'n bepaalde gebrek aan sorg en netheid gedurende en na die voorbereiding en gaarmaak van die kos. Albei die tydelike kombuise was uiters warm, stowwerig en onnet. Stukkies kos op die vloer en die bewyse van oppervlakkige skoonmaak oor 'n lang tydperk: die ontoepaslike uitleg van die voorbereidingstafels en ander meubels; die plasing van die gasbottels binne-in die kombuis eerder as buite (iets wat deur beide skoolhoofde tydens hul onderhoude genoem is), en die gebrek aan behoorlike opwasgeriewe in die kombuise – alles spreek van 'n gebrek aan toesig, evaluering en korrektiewe optrede.

### Sukcesse en uitdagings

Die hoof van Skool B het gemeld dat daar 'n beduidende verbetering in leerderteenwoordigheid was, veral op Dinsdae en Donderdae – die dae waarop visbredie bedien word. Hy het ook genoem dat die leerders uit benadeelde gesinne nou meer gereeld skool toe kom, en nie meer soos 'buitestanders' voel nie ['... *they don't feel left out any longer ...*'] omdat daar kos gegee word aan alle leerders en nie slegs aan party nie.

Skoolhoof A het egter gevoel dat die suksesse van die program deur die uitdagings oorskadu word. Tog moes hy erken dat die feit dat leerders nie meer honger was nie, tot 'n verbetering in die skool se akademiese uitslae bygedra het.

Albei skoolhoofde was van mening dat die daaglikse implementering van die voedingsprogram nie behoorlik by hul onderskeie skole bestuur word nie. Skoolhoof A het die jong en onervare NSVP-koördineerder wat onlangs deur die POD aangestel is, hiervoor geblameer: '*... she has no knowledge to run it ... no experience ...*' ['... sy het nie die kennis om dit te bestuur nie ... g'n ervaring nie'], terwyl Skoolhoof B opvoeders se gebrek aan betrokkenheid en samewerking die skuld vir die swak bestuur van die program gegee het. Albei het genoem dat die gebrek aan behoorlike geriewe en die prys van bykomende gas vir die kookplate 'n uitdaging was, aangesien die POD slegs een bottel gas per maand voorsien. Skoolhoof A: '*It has to come out of "norms and standards" money – what else can we do?*' ['Dit moet kom uit die geld vir "norme en standaarde" – wat anders kan ons doen?']. Volgens Skoolhoof B word verdere uitgawes genoodsaak deur die koste van die gereelde vervanging van die kombuisgerei sowel as die leerders se eetgerei. Ten slotte het Skoolhoof B genoem dat die getal ure per dag waarvoor die voedselhanteerders in diens geneem word, nie voorsiening maak vir genoeg tyd om al hulle pligte uit te voer nie. Hy het ook genoem dat die verhouding van een voedselhanteerder tot tweehonderd leerders (1:200) beteken het dat hierdie vrywilligers oorweldig word deur die taak wat hulle moet verrig, en dat die karrige opleiding wat hul ontvang, hul effektiwiteit belemmer: '*... they are not properly trained ... they have to use their own initiative, and just are not capable ...*' ['... hulle is nie behoorlik opgelei nie ... hulle moet op eie inisiatief werk, en is eenvoudig nie bekwaam nie'].

### Bespreking van resultate

Die Staatsdienskommissie se 2008-verslag oor die evaluering van die NSVP het, onder andere, die feit beklemtoon dat skoolhoofde en opvoeders nie bewus was van hul rol en verantwoordelikhede by die implementering van die program nie, en dat dit veral ten opsigte van die Limpopo-provinsie waar was (PSC 2008:x). Slegs 27% van al die skoolhoofde het aangedui dat hulle bewus is van hul verantwoordelikheid om die NSVP-aktiwiteite by hul skole te bestuur en daarvoor toesig te hou, terwyl slegs 22% aangedui het dat hulle op 'n daaglikse basis by hierdie aktiwiteite betrokke was (PSC 2008:32).



Dit was duidelik uit die onderhoude met die hoofde van skole A en B dat nie een van die twee behoorlik verstaan het wat hul persoonlike rol en verantwoordelikheid met betrekking tot die implementering van die NSVP by hul onderskeie skole was nie. Hoewel albei 'n redelike begrip van die implementeringsriglyne en -praktyke soos voorgeskryf deur die DBO en die POD gehad het, het albei hulself feitlik volledig op ander funksionaris (die genomineerde opvoeder, NSVP-koördineerder) vir sodanige implementering beroep. Hulle het nie hul eie rol en verantwoordelikhede erken as die rekeningkundige beamptes wat verantwoordelik is vir die oorkoepelende bestuur van die program en die sukses daarvan nie (DBE 2009:5). Dit wil voorkom asof albei skoolhoofde van mening was dat, aangesien heelwat van die beplanning vir die NSVP op provinsiale vlak gedoen word en die verantwoordelikheid vir die daaglikse bedryf van die program gedelegeer word na en berus by die genomineerde opvoeder (en meer onlangs ook by die NSVP-koördineerder), hulle as skoolhoofde nie meer enige – of slegs minimale – bestuursfunksies ten opsigte van voedingskema moes hanteer nie. Dit het duidelik geblyk uit hul bespreking van die organisering, leiding en monitering van die program, sowel as uit hul opmerkings oor die uitdagings wat die voedingskema meebring.

In hierdie opsig was albei skoolhoofde gretig om daardie elemente en aspekte te noem wat die implementering van die program bemoeilik, maar nie een het uitgestippel wat hulle in hul hoedanigheid as skoolhoof kan of moet doen om hierdie uitdagings die hoof te bied nie. Albei het verkies om die verantwoordelikheid vir die vind van oplossings vir hierdie uitdagings voor die deur van die skoolfunksionaris (opvoeder en koördineerder) of die POD/DBO te lê. Hierdie neiging om hulle volledig op die funksionaris te beroep en te versuim om hul eie verantwoordelikheid vir die bestuur van die program te erken, dui waarskynlik op 'n gebrekkige verstaan van die begrip delegering: een van die mees basiese verantwoordelikhede van 'n skoolhoof. Laasgenoemde kan op sy beurt op 'n gebrek aan leierskap en bestuurservaring en/of -vaardigheid dui.

Dit blyk ook uit die byna totale gebrek aan deelname aan en betrokkenheid by die NSVP dat die opvoeders by die twee skole nie bewus is van hul eie rol en verantwoordelikhede ten opsigte van die program nie, of dat hulle verkies om dit geriefshalwe te ignoreer. Die Norme en Standaarde vir Opvoeders (DE 2000) wat volgens die opvoeders by Skool A hulle vrystel van enige verantwoordelikheid vir die voedingskema, beskryf die vyfde rol van die opvoeder as 'n gemeenskaps-, burgerskaps- en pastorale rol. Hiervolgens is opvoeders veronderstel om die Grondwet in stand te hou en om 'n ondersteunende en bemagtingende omgewing vir leerders te skep en om op die opvoedkundige en ander behoeftes van leerders te reageer.

Uit die navorser se waarneming van die eetessies het geblyk dat daar ernstige probleme was met die monitering

en beheer van die proses om aan leerders hul daaglikse ete te bedien, asook met die voorbereiding en gaarmaak van die kos by beide skole. Dit was duidelik uit die feit dat groot groepe leerders by albei skole sonder toesig gelaat is terwyl die kos uitgedeel is (baie min opvoeders hou toesig vanweë vakkondbesluite om nie by die implementering van die program betrokke te wees nie) en dat geen kontrole uitgeoefen word oor leerders se gedrag tydens etenstye nie. (Leerders het mekaar verdring en baklei om by die kos uit te kom, met sommige kleiner leerders wat nie genoeg of selfs enige kos gekry het nie). Wat ook ontstellend was, was die vermorsing van kos (leerders het met die kos gespeel en kos rondgegooi, of op die vloere en meubels binne en buite die klaskamers gemors), asook die gebrek aan behoorlike higiëne en voedselveiligheidsprosedures soos onvoldoende opwasgeriewe vir leerders en leerders wat hul kos met die hande uitskep). Hierdie versuim om die bediening van die kos behoorlik te organiseer, moniteer en beheer, dui op die deelnemende skole se onvermoë om hul leerders se grondwetlike reg op waardigheid, respek en veiligheid te bevorder en te beskerm. Dit dui ook op 'n versuim aan die kant van die opvoeders om 'n ondersteunende en bemagtingende omgewing vir leerders te ontwikkel soos voorgeskryf deur die Departement van Onderwys as die vyfde van die sewe rolle van die opvoeder (DE 2000).

Ten slotte het die Staatsdienskommissie bevind dat die meerderheid skole wat vir die verslag geëvalueer is, nie oor 'n toereikende infrastruktuur beskik het (d.w.s., areas vir die voorbereiding en gaarmaak van kos, gewone en verkoelde bergingsgeriewe, betroubare elektrisiteits- en watertoevoer, ens.) om die doeltreffende implementering van die NSVP moontlik te maak nie (PSC 2008:36). Dit is in 'n sekere mate waar in beide van die twee skole wat aan die studie deelgeneem het. Deegliker beplanning van die uitleg van die beskikbare geriewe (beter plasing van die tafels, die verskuiwing van die gasbottels na buite die kombuis, ens.), sowel as die NSVP-koördineerder en/of genomineerde opvoeder se versigtiger monitering van en kontrole oor die opruim en skoonmaak van die geriewe sou baie help om die probleem van ontoereikende geriewe te verlig.

## Aanbevelings

Soos by die implementering van hierdie of enige ander aktiwiteit of program by 'n skool, berus die uiteindelijke verantwoordelikheid vir die sukses daarvan by die skoolhoof. Dit is dus essensieel dat die skoolhoof sal verstaan dat hoewel die verantwoordelikheid vir die beplanning, organisering, leiding en rigtinggewing, asook vir die monitering en kontrole van 'n aktiwiteit aan 'n ander rolspeler binne die skool gedelegeer is, sodanige delegering die skoolhoof nie vrystel van alle verantwoordelikheid vir daardie aktiwiteit of program nie. Skoolhoofde moet aktief betrokke bly by die beplanning en organisering van sodanige aktiwiteite (ofskoon in 'n meer raadgevende hoedanigheid), en hulle moet voortgaan om leierskap en rigting aan die aktiwiteit te gee. Hulle moet ook die bereiking van die doelwitte van daardie





aktiwiteit monitor en beheer deur middel van gereelde kommunikasie en die skep van geleenthede vir terugvoer en ontwikkeling. Hierdie vaardigheid is die gevolg van beide ervaring en opleiding, en daar word aanbeveel dat skoolhoofde deur toepaslike opleiding toegerus moet word met die leierskap- en bestuursvaardighede wat nodig is om hul belangrike taak optimaal uit te voer.

Benewens sterk en doeltreffende leierskap en bestuur deur die skoolhoof, is uitgebreide betrokkenheid van die opvoeders deurslaggewend vir die sukses van hierdie program. Hoewel die bevindings van hierdie beperkte studie nie na die hele bevolking van skole in die land (of selfs na al die skole in Limpopo) veralgemeen kan word nie, word daar voorgestel dat die POD's ondersoek loods om te bepaal presies in watter mate opvoeders in hul onderskeie provinsies werklik by die daaglikse aktiwiteite van die NSVP betrokke is. Die POD's behoort dan stappe te doen om op formele wyse die verhoogde betrokkenheid van opvoeders by al hierdie aktiwiteite te verseker. Dit kan gedoen word deur 'n gemeenskaplike begrip van die sewe rolle van die opvoeder te onderhandel en te bepleit, met 'n fokus op en 'n hernieude begrip van die opvoeder se pastorale rol en die belangrikheid hiervan in die implementering van die NSVP.

Laastens beveel hierdie studie aan dat POD's ondersoek moet instel na die stand van die geriewe wat by skole beskikbaar is vir die implementering van die NSVP en om, indien dit nie reeds die geval is nie, in toekomstige begrotings voorsiening te maak vir die verbetering van hierdie geriewe om so die kans op suksesvolle en doeltreffende implementering van die NSVP te verhoog.

## Erkenning

### Mededingende belange

Die outeur verklaar hiermee dat hy geen finansiële of persoonlike verbintenis het met enige party wat hom nadelig of voordelig kon beïnvloed het in die skryf van hierdie artikel nie.

## Literatuurverwysings

- Acham, H., Kikafunda J., Malde, M.K., Oldewage-Theron, W.H. & Egal, A.A., 2012, 'Breakfast, midday meals and academic achievement in rural primary schools in Uganda: implications for education and school health policy', viewed 13 September 2013, from <http://cees.mak.ac.ug/publications/breakfast-midday-meals-and-academic-achievement-rural-primary-schools-uganda-0>
- Beesley, A. & Ballard, R., 2013, 'Cookie cutter cooperatives in the KwaZulu-Natal school nutrition programme', *Development South Africa* 30, 250–261.
- Bush, T., 2007, 'Educational leadership and management: Theory, policy and practice', *South African Journal of Education* 27, 391–406.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K., 2009, *Research methods in education*, 6th edn., Routledge Falmer, London.
- Creswell, J.W., 2008, *Educational research*, 3rd edn., Pearson, New York.
- Department of Basic Education (DBE), 2010, 'National School Nutrition Programme Annual Report' 2009/2010, Government Printers, Pretoria.
- Department of Basic Education (DBE), 2011, 'National School Nutrition Programme Annual Report' 2010/2011, Government Printers, Pretoria.
- Department of Education (DE), 2000, 'Norms and Standards for Educators', viewed 18 September 2013, from <http://academicsun.ac.za/mathed/174/NORMS%20AND%20STANDARDS%20FOR%20EDUCATORS.pdf>
- Department of Basic Education (DBE), 2009, *National School Nutrition Programme: A guide for secondary schools*, Formaset Printers, Cape Town
- Gardner G & Haliweil B, 2000, 'Overfed and underfed: The global epidemic of malnutrition', in J.A. Peterson (ed.), *Worldwatch paper 150*, Worldwatch Institute, Washington DC.
- Grantham-McGregor, S.M., Chang, S. & Walker, P., 1998, 'Evaluation of school feeding programs: some Jamaican examples', *American Journal of Clinical Nutrition* 68 suppl., 785S–789S.
- Harris, A., 2004, 'Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading?', *Educational Management Administration and Leadership* 32, 11–23.
- Hess, F.M. & Kelly, A.P., 2005, *Learning to lead? What gets taught in principal preparation programs*, viewed 25 October 2011, from [http://www.ksg.harvard.edu/pepg/PDF/Papers/Hess\\_Kelly\\_Learning\\_to\\_Lead\\_PEPG05.02.pdf](http://www.ksg.harvard.edu/pepg/PDF/Papers/Hess_Kelly_Learning_to_Lead_PEPG05.02.pdf)
- Horton, S., 1999, 'Opportunities for investment in nutrition in low-income Asia', *Asian Development Review* 17, 246–273.
- Kallmann, K., 2005, 'Food for thought: A review of the National School Nutrition', in A. Leatt & S. Rosa (eds.), *Towards a means to live: Targeting poverty alleviation to make children's rights real*, Children's Institute UCT, Cape Town.
- Mouton, J., 2006, *How to succeed in your Masters and Doctoral studies – A South African guide and resource book - 10th edn.*, Van Schaik, Cape Town.
- Nieuwenhuis, J., 2010, 'Qualitative research designs and data gathering techniques', in K. Maree (ed.), *First steps in research*, Van Schaik, Pretoria.
- Public Service Commission (PSC), 2008, 'Report on the Evaluation of the National School Nutrition Programme (NSNP)', viewed 13 September 2013, from <http://www.info.gov.za/view/DownloadFileAction?id=88572>
- Schönfeldt, H.C., Gibson, N. & Vermeulen, H., 2010, 'The possible impact of inflation on nutritionally vulnerable households in a developing country using South Africa as a case study', *British Nutrition Foundation Nutrition Bulletin* 35, 254–267.
- Spillane, J.P., 2005, 'Distributed leadership', *The Educational Forum* 69, 143–150.
- Tomlinson, M., 2007, 'School feeding in east and southern Africa: Improving food sovereignty or photo opportunity?' *Equinet Discussion Paper Number* 46, 1–27.
- Van Deventer, I. & Kruger, A.G. (eds.), 2011, *An educator's guide to school management skills*, 10th edn., Van Schaik, Pretoria.
- Van der Westhuizen, P.C., Mosoge, H.J. & Van Vuuren, H.J., 2004, 'Capacity-building of education managers in South Africa: A case study of the Mpumalanga Province', *International Journal of Education Development* 24, 705–719.