

**Skoolbegrotings as finansiële bestuursinstrument om effektiewe onderrig
en leer in openbare skole te bevorder**

deur

Johannes Cornelius Jordaan

B.Com. (Rek) M.Ed. HOD

voorgelê ter vervulling van die vereistes vir die graad

PHILOSOPHIAE DOCTOR

in die

DEPARTEMENT ONDERWYSBESTUUR

FAKULTEIT OPVOEDKUNDE

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

PROMOTOR: DR. J.J. CONRADIE

2011

DANKBETUIGINGS

Aan ons Hemelse Vader die eer, lof en dank vir die genade wat Hy aan my bewys het.

My opregte dank en waardering word aan die volgende persone en instansies betuig:

- My studieleier, dr. J.J. Conradie, vir sy bekwame leiding, hulp, vriendelikheid en geduld wat hoog op prys gestel word; dit was vir my `n voorreg om saam met `n onderwysleier van u formaat te werk.
- My familie, kollegas en vriende vir hulle vriendelike ondersteuning en die belangstelling wat hulle in my studie getoon het.
- Prof. Tinus Kühn vir die deeglike taalversorging.
- Me. Jacqui Sommerville en dr. Frans Kanfer vir die statistiese verwerking van die data.
- Mnr. Jean van Rooyen en Prof. Johan Beckmann vir hulp en leiding en ondersteuning in hierdie studie.
- Mnr. Paul Colditz van FEDSAS vir die beskikbaarstelling van dokumentasie.
- My skoolhoof, Mnr Roelof Burger, en die skoolbeheerliggaam van Hoërskool Kempton Park.
- Die Gautengse Departement van Onderwys wat toestemming vir hierdie studie verleen het.
- Al die respondente wie vraelyste voltooi het; sonder u insette en deelname sou hierdie studie nie moontlik gewees het nie.

- Die Universiteit van Pretoria en alle betrokke personeel verbonde aan die Universiteit wat `n bydrae tot hierdie studie gemaak het.
- My vrou, Eline, en my kinders, Ehan en Elri, en my ma vir volgehoue aanmoediging, geduld en ondersteuning.

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

VERKLARING VAN OORSPRONKLIKHEID

Student se volle name: **Johannes Cornelius Jordaan**

Studentenommer: **04415736**

Verklaring

1. Ek verstaan wat plagiaat is en is bewus van die Universiteit se beleid in hierdie verband.
2. Ek verklaar dat hierdie verhandeling oorspronklike werk is. Indien ander mense se werk gebruik is (hetsy uit `n gedrukte bron, die internet of enige ander bron), is dit behoorlik erken en is daarna verwys in oorstemming met die departementele vereistes.
3. Ek het nie werk wat voorheen deur `n ander student of enige ander persoon geskep is, gebruik om dit as my eie in te dien nie.
4. Ek het nie en sal nie toelaat dat enigiemand my werk kopieer met die bedoeling om dit as sy/haar eie werk aan te bied nie.

STUDENT SE HANDTEKENING:.....

STUDIELEIER SE HANDTEKENING:.....



100
1908 - 2008



Departement Wiskunde, Wetenskap en
Tegnologie Onderwys

Groenkloofkampus

H/V George Storrar & Leydsstraat

Groenkloof

Pretoria

0001

15 Oktober 2011

HEIL DIE LESER

Hiermee verklaar ek, die ondergetekende, dat ek die proefskrif getitel

Skoolbegrotings as finansiële bestuursinstrument om effektiewe onderrig en leer in openbare skole te bevorder

deur Johannes Cornelius Jordaan geredigeer het en die taalversorging daarvan gedoen het. Die kandidaat is verantwoordelik vir die implementering van die voorgestelde wysigings.

Prof. M.J. Kuhn

tinus.kuhn@up.ac.za

Opsomming

Voor 1994 was die skoolhoof aanspreeklik vir die beheer van die finansies van die skool. Met die instelling van die Suid-Afrikaanse Skolewet no. 84 van 1996 het die aanspreeklikheid vir skoolfinansies drasties verander deur die instelling van selfbestuur by skole. Daar bestaan tans groot onduidelikhede by departementele amptenare sowel as by skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede oor wie aanspreeklik vir die finansies van die skool is. Sommige skole se begrotings het sedert 1994 van `n paar honderd duisend rand tot `n paar miljoen rand toegeneem; meer personeel word aangestel wat deur die skoolbeheerliggaam vergoed word en dit alles plaas bykomende bestuurverantwoordelikhede op die skoolhoof. Dikwels is die skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede nie opgelei om hierdie bykomende finansiële lading te hanteer nie. Daar word van die skoolbestuurspan verwag om kennis van finansiële bestuur te hê om hulle taak effektief uit te voer, nie alleenlik vir hulle eie oorlewing nie maar ook tot die voordeel van die skool en die gemeenskap. Die doel van hierdie studie is om die vertrekpunte waarbinne skoolfinansies bestuur en beheer word, te bepaal, asook om aan die hand van kontrole- en beheermaatreëls te bepaal of begrotings aangewend word om onderrig en leer in openbare skole te bevorder.

Abstract

Before 1994 the principal of a school was accountable for the control of the school's finances. Since the introduction of the South African Schools Act no. 84 of 1996 and the implementation of self-management of schools, accountability for schoolfinances has changed dramatically. Some schools' budgets have increased from a few hundred thousands of rand to millions of rand since 1994; more teachers are being appointed and paid by the school governing body; these developments increase the principal's managerial responsibilities. Principals and school governing body members are often not qualified to shoulder this extra financial burden. It is expected of school managers to have knowledge of financial management to enable them to execute tasks effectively, not only for their own survival but also in the best interest of the school and the community. The purpose of this study is to identify the principles for the control and management of schools' finances and also to establish whether budgets are managed in such a way that instruction and learning in public schools are propagated.

Sleutelbegrippe

Die volgende sleutelbegrippe word in par. 1.3 bespreek:

Aanspreeklikheid; artikel 21-skole; begrotings; beheer; bestuur; desentralisasie; effektief; finansiële bestuur; finansiële skoolbestuur; kontrole; kwintiel; onafhanklike skool; openbare skool; pligte; regte; regs aanspreeklikheid; sekondêre skool; selfbesturende skole; skool; skoolbestuurspan; skoolfonds; skoolgeld; skoolhoof; verantwoordelikheid.

Begrippe bespreek by die konseptuele raamwerk in par. 2.1:

Finansiële komitee; skoolbeheerliggaam; bestuur; finansiële bestuur; aanspreeklikheid; begroting; effektiewe onderrig en leer.

Key concepts

Accountability; Article 21 schools; budgets; governance; management; decentralisation; effective; financial management; financial school management; control; quintile; independent school; public school; obligation; rights; legal responsibility; secondary school; self-management schools; school; school management team; school fund; school fees; school principal; responsibility.

Concepts discussed in the conceptual framework par. 2.1:

Financial committee; school governing body; management; financial management; accountability; budgets; effective instruction and learning.

INHOUDSOPGAWE

Hoofstuk 1	INLEIDING	1
1.1	Inleiding en oriëntering	1
1.2	Rasionaal vir die studie	5
1.3	Verklaring van sleutelbegrippe	7
1.3.1	Artikel 21-skole	8
1.3.2	Begrotings	9
1.3.3	Beheer	9
1.3.4	Bestuur	10
1.3.5	Desentralisasie	11
1.3.6	Devolusie van gesag	11
1.3.7	Effektief	12
1.3.8	Finansiële bestuur	12
1.3.9	Finansiële bestuurinstrument	13
1.3.10	Finansiële skoolbestuur	14
1.3.11	Kontrole	14
1.3.12	Kwintiel	15
1.3.13	Onafhanklike skool	15
1.3.14	Openbare skool	15
1.3.15	Pligte van die skoolhoof en skoolbeheerliggaam	16
1.3.16	Regte	16
1.3.17	Regsaanspreeklikheid	16
1.3.18	Sekondêre skole	17

1.3.19 Selfbesturende skole	17
1.3.20 Skool	17
1.3.21 Skoolbestuurspan	18
1.3.22 Skoolfonds	18
1.3.23 Skoolgeld	19
1.3.24 Skoolhoof	19
1.3.25 Verantwoordelikheid	19
1.4 Navorsingvraag	20
1.5 Sub-navorsingvrae	20
1.5.1 Watter prioriteite word deur finansiële komitees gebruik met die opstel van 'n begroting?	20
1.5.2 Watter faktore beïnvloed die toewysings van uitgawes in 'n begroting?	20
1.5.3 Word die grootste gedeelte van die begroting toegewys aan onderrig en leer?	20
1.5.4 Watter faktore beïnvloed die beheer en bestuur van skoolfinansies vanuit 'n bestuurraamwerk?	20
1.5.5 Watter faktore speel 'n rol in die hantering van finansiële krisis?	20
1.5.6 Wat is die taak van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam in die bestuur van die skool?	20
1.6 Doel van die navorsing	21
1.6.1 Om die vertrekpunte waarbinne skoolfinansies bestuur en beheer word, te beskryf.	21
1.6.2 Om die bestuurfunksies wat noodsaaklik is vir die effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies kortliks te omskryf.	21
1.6.3 Om aan die hand van vraelyste te bepaal of begrotings onderrig en leer in openbare skole bevorder.	21

1.6.4	Om te bepaal wat die prioriteite vir die opstel van 'n begroting is.	21
1.6.5	Om te bepaal hoe begrotinguitgawes in 'n begroting bepaal word.	21
1.6.6	Om te bepaal of finansiële beleid in skole toegepas word in die beheer van begrotings.	21
1.6.7	Om te bepaal hoe finansiële krisisse in skole hanteer word.	21
1.6.8	Om te bepaal wat die taak van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam is in die bestuur van die skool.	21
1.7	Die bydrae van hierdie studie	21
1.7.1	Faktore wat die beheer en bestuur van finansiële begrotings in openbare skole beïnvloed, word identifiseer.	21
1.7.2	'n Bydrae tot die literatuur oor die bestuur en beheer van begrotings in openbare skole.	21
1.7.3	Die omskrywing van die rol en verantwoordelikhede van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam.	21
1.7.4	Hulp aan skoolbeheerliggaam met die kontrole van begroting.	21
1.7.5	Hulp aan skole met die hantering van finansiële krisisse.	21
1.7.6	Hulp aan die skoolbeheerliggaam met prioriteite vir die opstel van begrotings.	21
1.7.7	Die taak van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam uit te spel ten opsigte van die bestuur van die skool.	22
1.8	Kriteria vir insluiting in die steekproef	22
1.8.1	Dat die 90 vraelyste versprei word na skole wat dieselfde bestuurstrukture het.	22
1.8.2	Die skole is almal kwintiel 4 en 5 openbare skole in Gauteng.	22
1.8.3	Die skole het 'n begroting van meer as R3 miljoen per jaar.	22

1.8.4	Personeel in diens van die Onderwysdepartement word deur die Onderwysdepartement vergoed en die skole het personeel in diens van die skoolbeheerliggaam.	22
1.8.5	Die skole ontvang finansiële bystand van die Onderwysdepartement vir onderrig-leermateriaal (Learning and Teaching Support Material), ook genoem LTSM.	22
1.8.6	Dat die skole wat in die steekproef opgeneem word, `n slaagsyfer van 80% of meer in die nasionale eindeksamen (graad 12) aangeteken het.	22
1.9	Navorsingverloop	22
Hoofstuk 2	Metodologie	24
2.1	Konseptuele raamwerk	24
2.1.1	Skoolbeheerliggaam	25
2.1.2	Finansiële komitee	25
2.1.3	Bestuur	26
2.1.4	Finansiële bestuur	26
2.1.5	Aanspreeklikheid	28
2.1.6	Begroting	29
2.1.7	Effektiewe onderrig en leer model	29
2.1.8	Effektiewe skole	30
2.1.9	Faktore wat effektiewe onderrig en leer bepaal	30
2.2	Navorsingmetodologie	36
2.2.1	Inleiding / vertrekpunt	36
2.2.2	Waar het dit plaasgevind?	38
2.2.3	Wanneer het dit plaasgevind?	40

2.2.4	Data-insamelingmetode	40
2.2.5	Data-analise	42
2.2.6	Geldigheid en betroubaarheid	43
2.3	Beperkinge	44
2.4	Etiek	44
Hoofstuk 3	’n Bestuurkundige perspektief met betrekking tot die algemene en finansiële bestuur in openbare skole.	45
3.1	Bestuur	45
3.2	Beplanning en begroting	47
3.3	Organisering en personeel	49
3.4	Kontrole, probleemoplossing en leidinggewing	50
3.5	Selfbestuur van Suid-Afrikaanse skole	53
3.6	Finansieringsbronne in openbare skole	59
3.7	Opsomming	60
Hoofstuk 4	Die pligte en taak van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam in openbare skole.	62
4.1	Inleiding	62
4.2	Skool	63
4.3	Skoolhoof	63
4.4	Skoolbeheerliggaam	67
4.4.1	Algemene funksies	68
4.4.2	Toegewese funksies	71
4.5	Staat	71

4.6	Befondsing van openbare skole	72
4.7	Verwante wetgewing	74
4.8	Hofuitspraak	75
4.9	Die regte en pligte van die skoolhoof in die bestuur van skoolfinansies.	76
4.10	Die regte en pligte van die skoolbeheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies.	81
4.11	Opsommend	85
Hoofstuk 5	Empiriese ondersoek	86
5.1	Inleiding	86
5.2	Konstruksie van vraelyste	87
5.2.1	Struktuur van die vraelys	87
5.2.2	Respons op vraelyste uitgestuur	88
5.2.3	Die SAS-program	89
5.3	Interpretasie van data	90
5.3.1	Demografie van respondente	90
5.3.2	Hantering van finansies	98
5.3.2.1	<i>Het u enige finansiële opleiding van die Gautengse Departement van Onderwys ontvang?</i>	101
5.3.2.2	<i>Het u enige finansiële indiensopleiding by u skool ontvang?</i>	102
5.3.2.3	<i>Is u vertrouwd met die SA Skolewet Artikels rakende finansies?</i>	103
5.3.2.4	<i>Delegeer u finansiële bestuurtake aan u personeel?</i>	104
5.3.2.5	<i>Word finansiële bestuurtake skriftelik gedelegeer?</i>	105

5.3.2.6	<i>Het u skool `n finansiële komitee?</i>	106
5.3.2.7	<i>Is u bewus van die inhoud van Artikel 38 A (Ekstra vergoeding aan staatampetnare)?</i>	107
5.3.2.8	<i>Ontvang u personeel addisionele vergoeding van die skool?</i>	108
5.3.2.9	<i>Is die huidige inkomste voldoende om die uitgawes te dra?</i>	109
5.3.2.10	<i>Moet u skool fondsinsamelingprojekte loods om die begroting te laat klop?</i>	110
5.3.2.11	<i>Is die privaatsektor finansiëel by u skool betrokke?</i>	111
5.3.2.12	<i>Is die skoolbeheerliggaam in beheer van fondsinsamelingprojekte by die skool?</i>	112
5.3.2.13	<i>Is finansiële kundige persone van die skoolbeheerliggaam betrokke by die finansies?</i>	113
5.3.2.14	<i>Finansiële komitees en hulle werksaamhede</i>	114
5.3.2.15	<i>U skool se skoolgeld per jaar per leerder</i>	119
5.3.2.16	<i>Frekwensie van vergaderings van die finansiële komitee</i>	120
5.3.2.17	<i>Uit hoeveel lede bestaan die finansiële komitee?</i>	121
5.3.2.18	<i>Hoeveel lede is op u finansiële komitee wat nie in die skoolbeheerliggaam dien nie?</i>	122
5.3.2.19	<i>Beskik u skool oor `n eksterne ouditeur?</i>	123
5.3.2.20	<i>Hoeveel keer per jaar besoek die eksterne ouditeur u skool om die state na te gaan?</i>	124
5.3.2.21	<i>Word agendas van notules van finansiële komitees bygehou?</i>	125
5.3.2.22	<i>Word begrotingbeheer toegepas?</i>	126
5.3.2.23	<i>Deur wie word begrotingbeheer op `n daaglikse basis toegepas?</i>	127
5.3.2.24	<i>Vir watter bedrag vir spandering moet kwotasies verkry word?</i>	128

5.3.2.25	<i>Hoeveel kwotasies is nodig vir spanderingaanvrae?</i>	129
5.3.2.26	<i>Watter persentasie ouers woon die Algemene Jaarvergadering van u skool by?</i>	130
5.3.2.27	<i>Word u finansiële prosedures van die skool beskryf in die finansiële beleid?</i>	131
5.3.2.28	<i>Is u personeel ingelig oor die inhoud en werkwyses in die finansiële beleid beskryf van die skool?</i>	132
5.3.2.29	<i>Buitemuurse aktiwiteite en akademie van die skool</i>	133
5.3.2.30	<i>Deelname aan sport en / of kultuuraktiwiteite bevorder akademiese prestasie</i>	134
5.3.2.31	<i>Leerlinge wat aan sport en / of kultuuraktiwiteite deelneem, beklee ook die top 10 posisies in akademie</i>	135
5.3.2.32	<i>Bevorder geld aangewend vir sport en kultuuraktiwiteite effektiewe onderrig en leer in die skool?</i>	136
5.3.2.33	<i>Hoeveel sportsoorte word aangebied in u skool?</i>	138
5.3.2.34	<i>Hoeveel kultuuraktiwiteite word aangebied in u skool?</i>	139
5.3.2.35	<i>Begrotingspandering</i>	140
5.3.2.36	<i>Proporsionele toewysing aan administratiewe koste</i>	143
5.3.2.37	<i>Proporsionele toewysing aan buitemuurse aktiwiteite</i>	144
5.3.2.38	<i>Proporsionele toewysing aan instandhouding van geboue, terrein en voertuie</i>	145
5.3.2.39	<i>Proporsionele toewysing aan die kurrikulum</i>	146
5.3.2.40	<i>Proporsionele toewysing aan munisipale dienste</i>	147
5.3.2.41	<i>Proporsionele toewysing aan personeelsalarisse</i>	149

5.3.2.42	<i>Proporsionele toewysing aan ekstra vergoeding aan personeel (Artikel 38A)</i>	150
5.3.2.43	<i>Proporsionele toewysing aan uitgawes</i>	151
5.3.2.44	<i>Prioriteitlys vir die bepaling van uitgawes met die opstel van die begroting</i>	152
5.3.2.45	<i>Prioriteitlys van uitgawes in die opstel van die begroting</i>	155
5.3.2.46	<i>Hantering van finansiële krisis</i>	156
5.3.2.47	<i>Indien die begrote inkomste nie realiseer nie, word die begroting aangepas?</i>	158
5.3.2.48	<i>Beskik u oor `n aparte bankrekening om voorsiening te maak vir uitgawes aan die einde van die jaar?</i>	159
5.3.2.49	<i>Kan u skool elke maand al die lopende uitgawes betaal sonder om oortrokke te raak?</i>	160
5.3.2.50	<i>Word uitgawes wat betaal moet word, geprioriseer sodat uitgawes slegs aangegaan word indien daar fondse daarvoor beskikbaar is?</i>	161
5.4	Samevatting	162
Hoofstuk 6	Gevolgtrekking en aanbevelings	163
6.1	Inleiding	163
6.2	Samevatting	163
6.3	Bevindings en gevolgtrekking	164
6.3.1	<i>Bevindings en gevolgtrekkings oor prioriteitsbepaling deur die finansiële komitee met die opstel van `n skoolbegroting</i>	165
6.3.1.1	<i>Bevindings en gevolgtrekkings uit die literatuurstudie oor prioriteitsbepaling deur die finansiële komitee met die opstel van `n skoolbegroting</i>	165

6.3.1.2	<i>Bevindings en gevolgtrekkings vanuit die navorsing oor die prioriteitbepaling deur die finansiële komitee met die opstel van 'n skoolbegroting</i>	166
6.3.2	<i>Bevindings en gevolgtrekkings oor watter faktore die toewysings van uitgawes in 'n begroting beïnvloed</i>	170
6.3.2.1	<i>Bevindings en gevolgtrekkings vanuit die literatuurstudie oor watter faktore die toewysings van uitgawes in 'n begroting beïnvloed</i>	170
6.3.2.1.1	<i>Staatsubsidies as bron van inkomste</i>	170
6.3.2.1.2	<i>Skoolgebaseerde fondsinsameling</i>	172
6.3.2.2	<i>Bevindings en gevolgtrekkings vanuit die navorsing oor watter faktore die toewysings van uitgawes in 'n begroting beïnvloed</i>	173
6.3.3	<i>Bevindings en gevolgtrekkings ten opsigte van die taak van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam in die bestuur van die skool</i>	174
6.3.3.1	<i>Bevindings en gevolgtrekkings oor watter faktore die beheer en bestuur van skoolfinansies vanuit 'n bestuurraamwerk beïnvloed</i>	174
6.3.3.1.1	<i>Bevindings en gevolgtrekkings oor watter faktore wat in aggeneem word vir die beheer en bestuur van skoolfinansies</i>	174
6.3.3.1.2	<i>Bevindings en gevolgtrekkings vanuit die literatuurstudie oor die taak van die skoolbeheerliggaam ten opsigte van finansiële skoolbestuur</i>	177
6.3.4	<i>Bevindings en gevolgtrekking oor die ontwikkeling van 'n finansiële bestuurinstrument wat noodsaaklik is vir effektiewe beheer en bestuur van skoolbegrotings</i>	180

6.3.4.1	<i>Bevindinge en gevolgtrekkings volgens die literatuurstudie om faktore wat die beheer en bestuur van skoolfinansies vanuit 'n bestuurraamwerk</i>	180
6.3.4.2	<i>Bevindinge en gevolgtrekking vanuit die navorsing oor die bestuurfunksie wat noodsaaklik is vir die effektiewe beheer en bestuur van skoolbegrotings</i>	183
6.3.5	<i>Bevindinge en gevolgtrekking oor die hantering van finansiële krisis</i>	186
6.3.5.1	<i>Bevindinge en gevolgtrekking vanuit die navorsing oor die hantering van finansiële krisis</i>	186
6.3.6	<i>Bevindinge en gevolgtrekkings oor die persentasie van die begroting wat toegewys word aan onderrig en leer</i>	187
6.3.6.1	<i>Bevindinge en gevolgtrekkings vanuit die navorsing persentasie van die begroting wat toegewys word aan onderrig en leer</i>	187
6.4	Aanbevelings vanuit die bevindinge en gevolgtrekkings	187
6.5	Samevatting	195
6.6	Verdere navorsing	195
	Bronnelys	196

LYS VAN AANHANGSELS

Aanhangsel A	Toestemmingbrief aan respondente	204
Aanhangsel B	Toestemmingbrief van die skoolhoof	205
Aanhangsel C	Etiese klaringcertifikaat van die Universiteit van Pretoria	206
Aanhangsel D	Toestemmingbrief van die Departement van Onderwys	207
Aanhangsel E	Lys van vrae aan respondente	209

LYS VAN FIGURE

2.1	Konseptuele raamwerk	24
2.2	Bereiking van organisasiedoelwitte	28
2.3	Effektiewe skole	29
2.4	Faktore wat effektiewe onderrig en leer bepaal	35
3.1	Bestuurproses van `n openbare skool	46
3.2	Basiese stappe in die kontroleproses	51
3.3	Onderwysstruktuur van die verlede	54
3.4	Nuwe onderwysstruktuur	56
3.5	Kontinuum van kategorieë van selfbestuur van openbare skole	58
4.1	Bestuurproses van `n organisasie	78
4.2	Verantwoordelikheid vir die skoolbegroting	83
5.1	Demografie van skole gekies se Graad 12- eksamenslaagsyfer vir 2010	92
5.2	Posisie van respondente in skool	93
5.3	Jare ervaring in pos	94
5.4	Hoogste akademiese kwalifikasie	95
5.5	Hoogste finansiële kwalifikasie	96
5.6	Onderrigtaal by skool	97
5.7	Finansiële opleiding vanaf Gautengse Departement van Onderwys	101
5.8	Finansiële bestuuropleiding deur skool	102
5.9	Vertroud met SA Skolewet Artikels rakende finansies	103
5.10	Delegering van finansiële bestuurstone	104
5.11	Finansiële take skriftelik gedelegeer	105
5.12	Finansiële komitee	106
5.13	Bewus van Artikel 38 A (Ekstra vergoeding aan personeel)	107

5.14	Addisionele vergoeding	108
5.15	Inkomste van die skool groter as uitgawes	109
5.16	Moet skool fondsinsamelingsprojekte loods om die begroting te laat klop?	110
5.17	Is die privaatsektor finansiëel by u skool betrokke?	111
5.18	Skoolbeheerliggaam in beheer van fondsinsamelingprojekte by u skool?	112
5.19	Finansiële kundige persoon van die skoolbeheerliggaam betrokke by die finansies?	113
5.20	Bedrag skoolgeld per jaar per leerder	119
5.21	Frekwensie van vergaderings van die finansiële komitee	120
5.22	Aantal lede wat dien in die finansiële komitee	121
5.23	Aantal lede van die finansiële komitee wat nie op die skoolbeheerliggaam dien nie?	122
5.24	Besik die skool oor `n eksterne ouditeur?	123
5.25	Aantal kere wat die eksterne ouditeure die skool per jaar besoek	124
5.26	Word agendas van notules van finansiële komitees bygehou?	125
5.27	Word begrotingbeheer toegepas?	126
5.28	Deur wie word begrotingbeheer op `n daaglikse basis toegepas?	127
5.29	Vir watter bedrag moet `n kwotasie verkry word?	128
5.30	Hoeveel kwotasies is nodig vir spandering?	129
5.31	Persentasie ouers wat die Algemene Jaarvergadering bywoon	130
5.32	Word u finansiële prosedures van die skool beskryf in die finansiële beleid?	131
5.33	Is personeel ingelig oor inhoud en werkswyse in die skool se finansiële beleid beskryf?	132
5.34	Bevorder deelname aan sport en / of kultuuraktiwiteite akademiese prestasie?	134

5.35	Is leerlinge wat aan sport en / of kultuur deelneem ook in die top 10 akademiese posisies?	135
5.36	Bevorder geld aangewend vir sport en kultuuraktiwiteite effektiewe onderrig en leer in `n skool?	136
5.37	Hoeveel sportsoorte word aangebied in u skool?	138
5.38	Hoeveel kultuuraktiwiteite word aangebied in u skool?	139
5.39	Proporsionele toewysing aan administratiewe koste	143
5.40	Proporsionele toewysing aan buitemuurse aktiwiteite	144
5.41	Proporsionele toewysing aan instandhouding van geboue, terrein en voertuie	145
5.42	Proporsionele toewysing aan die kurrikulum	146
5.43	Proporsionele toewysing aan munisipale dienste	147
5.44	Proporsionele toewysing aan personeelsalarisse	149
5.45	Proporsionele toewysing aan ekstra vergoeding aan personeel (Artikel 38A)	150
5.46	Proporsionele toewysing aan uitgawes	151
5.47	Prioriteitlyk van uitgawes in die opstel van die begroting	155
5.48	Indien die begrote inkomste nie realiseer nie, word die begroting aangepas?	158
5.49	Beskik u oor `n aparte bankrekening om voorsiening te maak vir uitgawes aan die einde van die jaar?	159
5.50	Kan u skool elke maand al die lopende uitgawes betaal sonder om oortrokke te raak?	160
5.51	Word uitgawes wat betaal moet word, geprioriseer sodat uitgawes slegs aangegaan word indien daar fondse daarvoor beskikbaar is?	161
6.1	`n Skematiese voorstelling van finansiële bestuurinstrument	183

LYS VAN TABELLE

3.1	Toewysing aan skole vir 2011 volgens die Nasionale Norme en Standaard vir Skoolbefondsing	60
5.1	Aantal vraelyste uitgestuur en terug ontvang	89
5.2	Demografiese inligting van skoolhoofde en skoolbeheerligaamslede	90
5.3	Skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede se hantering van finansies	98
5.4	Finansiële komitee en hulle werksaamhede	114
5.5	Verspreiding van opvoeder en nie-opvoederposte volgens FEDSAS	120
5.6	Buitemuurse aktiwiteite en akademie van die skool	133
5.7	Aantal deelnemers aan sport en kultuuraktiwiteite	137
5.8	Proporsionele toewysings van begrotingbedrae	140
5.9	Bedrag vir munisipale dienste	148
5.10	Prioriteit vir bepaling van uitgawes met die opstel van `n begroting	152
5.11	Hantering van finansiële krisis	156

Hoofstuk1 Inleiding

1.1 Inleiding en Oriëntering

Die aktualiteit van begrotings as finansiële bestuurinstrumente in openbare skole word beklemtoon deur koerantopskrifte soos *Sukkel skool skuld R196 000 vir elektrisiteit* (Fourie, 2007) en *Skole platsak oor skoolgeldverbod* (Rangongo, 2001), *The worst headmaster in the country* en *School fees wrangle in court* (Macfarlane, 2005). Sulke berigte dui daarop dat beter finansiële bestuur en beheer noodsaaklik vir enige skool is en dat die nodige maatreëls ingestel moet word sodat beter finansiële bestuur en beheer uitgeoefen kan word om die begroting te laat klop en sodoende effektiewe onderrig en leer te verseker.

Die bestuur van die skool se finansies bied volgens Clarke (2007:278) een van die grootste uitdagings vir die skoolhoof omdat dit 'n terrein is waarin baie skoolhoofde min of geen opleiding gehad het nie en soms totaal onkundig oor is. Kruger stem ook saam dat skole beter finansiële bestuur benodig (Kruger, 2008:234). In die huidige strewe na demokrasie is daar 'n neiging om weg te beweeg van die afhanklike openbare skool na 'n skool wat bestuursmagtig onafhanklik van een of ander owerheid funksioneer. Sulke skole word selfbesturende skole genoem.

Volgens Colditz (2005:1) heers daar oënskynlik groot onsekerheid in sommige kringe oor presies wat die rol en veral die status van 'n skoolhoof in die skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool is en veral wat die onderskeie funksionele terreine waarop die skoolhoof hom of haar op 'n gegewe tydstip bevind, impliseer. Dit behels dat daar aan die skoolhoof en skoolbeheerliggaam van openbare skole sekere pligte rakende finansies en menslike hulpbronne gedeveleer is om hulself binne 'n wetlike raamwerk te bestuur met die instemming van 'n bepaalde onderwysdepartement.

Vanuit 'n finansiële oogpunt is die belangrikste bestuurimplikasie van hierdie beweging na selfbestuur dat die skoolbestuur en beheerligaam groter bestuuroutonomie verkry (Kruger, 2008:234). Die selfbestuur van skole en die bykomende finansiële las van onderwysers in skoolbeheerliggaamposte in artikel 21-skole het die behoefte by skoolleiers laat ontstaan om opgelei te word om die skool se finansies doeltreffend en verantwoordelik te bestuur. Die onderwysstelsel het sedert 1994 drastiese veranderinge ondergaan en van die huidige voorbeelde hiervan is die toegang tot skole vir arm leerlinge wat nie skoolgeld kan bekostig nie (Van Rooyen, 2008:2). Voor 1994 is daar baie min skoolgeld gehef aangesien die Staat amper alles voorsien het, alhoewel nie op 'n gelyke basis aan alle rassegroepe nie.

Sedert 1994 word daar 'n groter bydrae deur die Staat aan minder gegoede skole gegee. Die skole word deur die Onderwysdepartement in kwintiele ingedeel. Die faktore onderliggend aan 'n kwintielklassifikasie is die gewigwaarde van die armoede-indeks vir die omgewing waarin die skool geleë is en die departementele oudit van skoolgeboue en die skool se infrastruktuur. Die skole word gelys van die armste tot die welvarendste skole, waar kwintiel 5 die welvarendste skole insluit, en kwintiel 1 die armste tipe skool. Die kwintielstelsel word geïmplementeer sodat arm leerders beter geleenthede kan kry om onderrig en leer te bevorder. Daar het by die regering 'n groot behoefte ontstaan vir die heraanwending van fondse aan skole, en om die onreg van die verlede reg te stel is die Nasionale Norme en Standaarde vir Skoolbefondsing ingestel. Die toewysing van fondse geskied ten gunste van arm skole en die beleid bepaal dat 60% van die beskikbare fondse aan die 40% armste skole versprei moet word. Die enigste duidelike reël vir die verdeling van die beskikbare fondse deur die Staat is dat op grond van die kwintielklasifikasie die kwintiel 5-skole se verdeling sewe maal kleiner moet wees as dié van kwintiel 1-skole (Wildeman, 2008:3).

Hiervolgens ontvang kwintiel 1-skole 'n baie groter finansiële bydrae vanaf die Staat as kwintiel 5-skole soos bepaal deur die Nasionale Norme en Standaarde vir Skoolbefondsing in artikel 35 van die Suid-Afrikaanse Skolewet nr. 84 van 1996. (Republiek van Suid Afrika. 2009. Nasionale norme en standaarde van skoolbefondsing). Hierna word na die Nasionale Norme en Standaarde vir Skoolbefondsing in artikel 35 verwys as die Norme en Standaarde en na die Suid-Afrikaanse Skolewet no. 84 van 1996 as die Skolewet.

Een van die grootste probleme van die stelsel is die kwessie van finansiële aanspreeklikheid in die onderwys. Artikel 21 openbare skole het tans 'n begrotingomvang soortgelyk aan dié van 'n klein sakeonderneming en daarom moet die skool se finansies soos dié van 'n sakeonderneming bestuur en beheer word.

Die finansiële bestuur van skole in terme van artikel 16(1) van die Skolewet setel in die skool se beheerliggaam. In die meeste skole word die dag tot dag funksionering van die skool se finansies aan die skoolhoof gedelegeer. Alhoewel die skoolhoof sekere gedelegeerde bevoegdhede verkry, bly die skool se beheerliggaam verantwoordelik vir die finansies van die betrokke skool. Die skoolhoof is aanspreeklik teenoor die skoolbeheerliggaam vir sy/haar hantering van die gedelegeerde magte. Daar is nie baie literatuur wat die bestuur van skoolfinansies aanspreek nie en min leiding word deur die Department van Onderwys gegee om skoolleiers met die hantering daarvan te ondersteun.

Die gebrek aan finansiële opleiding van skoolhoofde en die ekstra belading ten opsigte van finansiële bestuur bemoeilik die taak om die skool doeltreffend te bestuur. Dit lei selfs tot finansiële stres onder skoolhoofde as gevolg van die ekstra finansiële belading. Volgens Du Plessis (2002:3) word die skoolhoof gekonfronteer met toenemende finansiële verantwoordelikhede. As in gedagte gehou word dat baie skole se begrotings miljoene rande beloop, kan die belangrikheid van doeltreffende finansiële beplanning en die nodige kontrole nie gering geskat word nie.

Tans word daar gepoog om hoofde in die bestuur van skole op te lei deur die Gevorderde Diploma in Onderwys ingestel deur onderwysdepartemente in samewerking met universiteite; hierdie kwalifikasie spreek onder meer finansiële bestuurvaardighede aan. Aangesien finansiële verantwoordbaarheid 'n groter wordende rol speel en meer eise aan die skoolbestuur stel, identifiseer sommige skole finansiële bestuur as 'n leemte en stel hulle vir dié doel kundige persone aan wat verantwoordelik is vir die finansies van die skool en sodoende die skoolhoof se taak verlig.

Hierbo is verwys na die feit dat daar vanaf 1994 ingrypende veranderinge in skole in Suid-Afrika plaasgevind het; een daarvan is die implementering van die Skolewet wat bepaalde riglyne rakende die bestuur en beheer van skole neerlê. Die Skolewet verwys egter slegs na enkele finansiële aspekte, soos byvoorbeeld artikel 38 (jaarlikse begroting), artikel 39 (skoolgeld) en artikel 36 (verantwoordelikheid van die skoolbeheerliggaam). Praktyke soos onder andere die stap-vir-stap saamstel van 'n skoolbegroting word egter nie voorgeskryf nie. Daar is min provinsies waar die provinsiale onderwysdepartemente handleidings beskikbaar stel vir die beheer en bedryf van finansies in skole. Sedert die implementering van die Skolewet het begrotings 'n essensiële element van skoolbestuur geword. Die Skolewet is 'n goeie voorbeeld van nasionale wetgewing wat tot 'n eenvormige skoolstelsel lei (Prinsloo, 2006:1).

Alhoewel sekere finansiële magte aan die skoolhoof gedelegeer word, bly die skoolhoof aan die skoolbeheerliggaam verantwoordelik vir die gedelegeerde magte. Die skoolbeheerliggaam en nie die skoolhoof nie is die rekenpligtige beampte van die skool.

Vervolgens word daar aandag gegee aan die rasionaal vir die studie, die navorsingprobleem en die doelstellings van die studie. 'n Volledige begripverklaring van die sleutelbegrippe wat in hierdie studie gebruik word, word ook gegee.

1.2 Rasionaal vir die studie

Soos reeds in die inleiding bespreek is, het die Skolewet 'n ingrypende verandering in die bestuur van skole teweeggebring. Nuwe beleid het veroorsaak dat alle rolspelers in die skoolgemeenskap moet saamwerk om die gemeenskaplike doelwit, t.w. onderrig en leer te bevorder.

As adjunkhoof is die navorser reeds vir die afgelope 17 jaar verantwoordelik vir die bestuur van finansies by die betrokke skool waar hy aangestel is. Vanuit my ervaring het ek 'n groot leemte in die hantering van finansies in skole geïdentifiseer. Aangesien baie persone nie opgelei is om die regte finansiële besluite te neem nie, kan dit tot operasionele risiko's lei. Dit kan die onderrigproses in skole benadeel wanneer verkeerde finansiële besluite uit onkunde geneem word en die skool se bates en noodsaaklike onderwysmedia nie aangekoop of herstel kan word nie omdat daar nie fondse beskikbaar is nie en dit veroorsaak dat die skool se hoofsaak, naamlik om onderwys te gee, skadelik is.

Soos hierbo vermeld, het die finansiële posisie van skole drasties sedert 1994 se demokratiese verkiesing verander. Gevolglik het daar 'n behoefte by skoolleiers ontstaan om finansiëel opgelei te word om die skool se finansies doeltreffend en verantwoordelik te bestuur. Die bykomende onderwysers wat deur die skoolbeheerliggaam in diens geneem en vergoed word, is 'n sprekende voorbeeld van 'n ekstra belading op die bestuur van skoolfinansies. Een van die probleme van die stelsel is die kwessie van finansiële aanspreeklikheid in die onderwys. Volgens die hofsaak van Schoombee and others v MEC for Education, Mpumalanga and another 2002 (4) SA 877 (T) (hierna verwys as die Schoombeesaak) is departementele amptenare ook onseker oor wie finansiëel aanspreeklik is. In die Schoombeesaak het die regter uitgewys dat die skoolbeheerliggaam die rekenpligtige instansie van die skool is en nie die skoolhoof nie. Sedert die implementering van die Skolewet het die begroting 'n essensiële element van skoolbestuur geword.

Die effektiewe bestuur en kontrole van skoolfinansies in openbare skole is aktueel soos die koerantopskrifte in die inleiding tot hierdie navorsing bewys. Die finansiële begroting van skole wissel tans van R1,625 miljoen in die Noord-Kaap tot net meer as R5 miljoen in Gauteng, met 'n gemiddeld van R2,3 miljoen (FEDSAS, 2009:22).

Die verskynsel dat skole self verantwoordelik is vir finansiële bestuur soos dit in Suid-Afrika toegepas word, is nie uniek aan Suid-Afrika nie; dit is ook in ander lande van toepassing, byvoorbeeld die Verenigde Koninkryk. Volgens King en O'Sullivan (2002:291) het die beheerstruktuur van onderwys vroeër in die Verenigde Koninkryk hoofsaaklik op nasionale vlak gesetel; die afgelope paar jaar glo kritici van openbare onderwys dat hierdie mate van desentralisasie die primêre oorsaak van die stelsel se oneffektiwiteit is.

Dit is dus duidelik dat finansiële bestuur (par 1.3.8) meer aandag behoort te geniet ten einde finansiële beheer en kontrole in 'n openbare skool toe te pas. Begrotingbeheer is noodsaaklik vir gesonde finansiële bestuur sodat fondse binne die skool reg bestuur en aangewend word. Die begroting stel maatreëls daar vir die toewysing van fondse en toon die beoogde uitgawes van die betrokke jaar.

Finansiële verantwoordbaarheid, dit wil sê die plig tot verslaggewing en rekenskap gee van hoe die skool se fondse aangewend is ten einde die visie en missie van die skool te verwesenlik, kom ook ter sprake. Die skoolbeheerliggaam is die verantwoordelike instansie maar baie van sy pligte word aan die skoolhoof gedelegeer.

Die Staat en die gemeenskap is verantwoordelik vir fondse wat die skool benodig en albei die partye het die reg om te weet hoe hierdie fondse aangewend word. Verslaggewing aan albei partye is noodsaaklik sodat almal ingelig is oor die finansiële posisie van die skool om sodoende effektiewe besluite te kan neem tot voordeel van die skool en die gemeenskap wat die skool dien.

Om doeltreffende verslaggewing te verseker, is volledige en akkurate boekhouding en kontrole noodsaaklik om al die partye, naamlik die Staat, skool en gemeenskap se belange te beskerm. Sodra fondse in die skool se bankrekening inbetaal is, is die skool as entiteit aanspreeklik vir hierdie fondse. Die skool is 'n regspersoon wat aanspreeklik is teenoor die gemeenskap waarbinne dit funksioneer.

In die nuwe onderwysbedeling is die bestuur van skoolfinansies een van die uitdagendste verantwoordelikhede van skoolhoofde (Clarke, 2007:278). Dit is noodsaaklik dat skoolhoofde en skoolbeheerliggame onderwysbestuur in die algemeen en finansiële bestuur in die besonder as geïntegreerd beskou aangesien die een nie sonder die ander kan funksioneer nie. Dit word van 'n skoolbestuurspan verwag om kennis van finansiële bestuur te hê om sy taak effektief uit te voer – nie alleenlik vir eie oorlewing nie maar ook tot voordeel van die skool. Volgens King en O'Sullivan (2002:291) probeer regerings regoor die wêreld sterker rekeningkundige raamwerke vir openbare onderwys daar te stel en ook om outonome besluitnemingmagte op skoolvlak te laat realiseer.

Die rasionaal vir die studie is om lig te werp op die begroting as finansiële instrument om sodoende effektiewe onderig en leer in openbare skole te bevorder.

1.3 Verklaring van sleutelbegrippe

Vir die doel van hierdie studie word die volgende begrippe soos verklaar, gebruik. Daar is net na 'n paar definisies verwys en slegs die essensie van die outeurs se definisies word gegee.

1.3.1 Artikel 21-skole

Die volgende definisies van Artikel 21-skole is ter sake:

Artikel 21-skole is openbare skole wat benewens al die verpligte en diskresionêre bevoegdhede wat in terme van artikel 20 van die Skolewet aan alle openbare skole verleen word, ook oor een of meer van die volgende geallokeerde bevoegdhede beskik soos in artikel 21 (1) van die Skolewet uiteengesit is:

- Die instandhouding en verbetering van die skool se eiendom, asook die geboue en gronde deur die skool beset, met inbegrip van koshuise indien van toepassing.
- Die bepaling van die buitemuurse kurrikulum van die skool en die keuse van vak-opsies ingevolge die provinsiale kurrikulumbelid.
- Die aankoop van handboeke, opvoedkundige materiaal of toerusting vir die skool.
- Betaling van dienste aan die skool gelewer.

Die term *Artikel 21* het sinoniem geword met selfbestuurde of selfstandige skole (KwaZulu-Natal Onderwysdepartement).

In democratising education by means of, inter alia, self-governing schools, governing bodies with different levels of discretionary powers regarding the management of school funds have been established. This created a variety of possible levels of self-management in South African Schools (Van Rooyen & Rossouw, 2007:25).

Skole wat nie artikel 21-skole status het nie, het ook diskresionêre bevoegdhede in terme van finansiële besluitneming. Volgens artikel 20 mag die skool die geboue en gronde deur hulle beset, administreer en beheer, en kan die skoolbeheerliggaam die redelike gebruik van fasiliteite van die skool toestaan vir gemeenskap-, sosiale en skoolfondsinsamelingdoeleindes tot die skool se voordeel.

Vir die doel van hierdie studie word Artikel 21-skole gedefinieer as openbare skole wat self bestuur word en in hulle eie behoeftes voorsien met gedeeltelike finansiële bystand deur die Departement van Onderwys.

1.3.2 Begrotings

Weer eens word net na die essensies van die aangehaalde outeurs se definisies verwys:

- Begrotings is die berekening van verwagte inkomste en uitgawes (Odendaal & Gouws, 2005:75).
- `n Bepaling van inkomstes en uitgawes vir `n bepaalde tydperk (Kavanagh, 2006:147).
- Die huidige beraming, in monetêre terme, van die onderneming se toekomstige aktiwiteite. Dit is dus die beplanning en verloop van die onderneming se aktiwiteite, uitgedruk in monetêre terme, op `n sekere toekomstige tydstip (Dempsey & Pieters, 1993:521).
- `n Plan in kwantitatiewe terme uitgedruk – gewoonlik in geldterme vir `n spesifieke tydperk, gewoonlik een jaar. `n Plan vir die allokasie van uitgawes en hulpbronbenutting ten einde die skool se doelwitte te bereik (Bisschoff & Mestry, 2005:122).

Vir die doel van hierdie studie word *begroting* gedefinieer as `n vooruitskatting of beplanning van spandeerbare inkomste en uitgawes vir `n bepaalde tydperk, normaalweg een jaar.

1.3.3 Beheer

Die volgende definisies van beheer is ter sake:

- Beheer is bestuur, toesig en kontrole (Odendaal & Gouws, 2005:76).
- Die aksie of manier of wyse van bestuur (Kavanagh, 2006:498).

- Die proses van besluitneming en onderhoud van `n omgewing waarbinne individue saamwerk in groepe om voorafbepaalde doelwitte effektief te bereik (Koontz & Wehrich, 1988:4).
- `n Proses van aktiwiteite wat die nodige leiding gee aan `n onderneming se hulpbronne sodat die doelwitte produktief bereik kan word binne die omgewing waarbinne dit funksioneer (Smit & Cronje, 1992:6).

Vir die doel van hierdie studie word beheer verklaar as bestuur, toesig en kontrole van aktiwiteite om bepaalde doelwitte te bereik.

1.3.4 Bestuur

Die volgende definisies van bestuur is ter sake:

- Bestuur lei, beheer oor iets hê (Odendaal & Gouws, 2005:89).
- In beheer wees, raad gee (Kavanagh, 2006:705).
- Die proses van bepaling en bereiking van doelwitte van `n organisasie deur organisasie, rigtinggewing en kontrole (Kotter, 1990).
- Die metode om sisteme doeltreffend te laat funksioneer. Daar is vier strategiese faktore wat bestuurders gebruik vir effektiewe bedryf, naamlik beplanning, organisasie, kontrole en vooruitskatting (Clarke, 2007:3).
- Bestuur is die proses van beplanning, organisasie, leiding en kontrole van die insette van die organisasie se lede en die gebruik van alle ander organisasiehulpbronne om die bepaalde doelwitte van die organisasie te bereik (Stoner & Wankel, 1986:4).

Vir die doel van die studie word bestuur gedefinieer as leidinggewing, beheer hê oor mense om gemeenskaplike doelwitte te bereik deur gebruik te maak van die bestuurfunksies beplanning, organisasie, leiding en kontrole om stelsels in plek te kry.

1.3.5 Desentralisasie

Die volgende definisie van desentralisasie is ter sake:

- In onderwysterme beteken desentralisasie die verskuiwing van gesag van 'n sentraal-gebaseerde gesagstruktuur na 'n laer vlak, soos byvoorbeeld 'n skool (Marishane, 2003:1).
- Die neiging om besluitneminggesag in 'n organisasie te versprei (Knootz & Weihrich, 1988:218).
- Verlening van groter magte aan onderafdelings (Odendaal & Gouws, 2005:153).

Vir die doel van hierdie studie word met Marishane se definisie volstaan.

1.3.6 Devolusie van gesag

Die Skolewet ken aansienlike magte aan die skoolbeheerliggaam toe. In die skoolbeheerliggaam word al die lede se talente saamgesnoer om die heel beste besluite in belang van die skool te neem. Die skoolhoof neem 'n groter verantwoordelikheid op hom sodat sake in die skool doeltreffend bestuur kan word (Du Plessis, 2002:18).

Volgens die aanhef van die Skolewet het Suid-Afrika 'n behoefte aan 'n nuwe nasionale stelsel vir skole wat die onregte van die verlede in onderwysvoorsiening sal regstel, onderwys van progressief hoë gehalte aan alle leerders sal voorsien en op hierdie wyse 'n hegte fondament vir die ontwikkeling van al die land se mense se talente en bekwaamhede sal lê, die demokratiese transformasie van die gemeenskap sal bevorder, rassisme en seksisme en alle ander vorms van onregverdige diskriminasie en onverdraagsaamheid sal bekamp, tot die uitwissing van armoede sal lei en tot die ekonomiese welstand van die gemeenskap sal bydra.

Suid-Afrika se se verskeidenheid van kulture en tale sal beskerm en bevorder, die regte van alle leerders, ouers en opvoeders sal handhaaf, en hul aanvaarding van verantwoordelikheid vir die organisasie, beheer en finansiering van *skole* in vennootskap met die Staat sal bevorder (Suid-Afrikaanse Skolewet, 1984:1).

Die volgende omskrywing van die devolusie van gesag word aanvaar:

Ten einde die vennootskap tussen die Staat, die ouers en die skool moontlik te maak, was dit nodig dat die Staat, in hierdie geval die provinsiale onderwysowerhede, sekere besluitnemingbevoegdhede van `n hoër regeringvlak (onderwysdepartemente) na `n plaaslike regeringvlak (skoolbeheerliggaam) oordra of devoleer.

1.3.7 Effektief

Die volgende definisies van effektief is ter sake:

- Effektief beteken die gewenste effek hê, doeltreffendheid (Odendaal & Gouws, 2005:204).
- Verkryging van `n verwagte resultaat (Kavanagh, 2006:370).

Vir die doel van hierdie studie word met Odendaal se definisie volstaan.

1.3.8 Finansiële bestuur

Die volgende definisies van finansiële bestuur is ter sake:

- Finansiële bestuur beteken beplanning, rigtinggewing, monitering, organisasie en kontrole van geldmiddele van `n organisasie (Business Dictionary).

- “The performance of management actions connected with the financial aspects of schools, with the main aim of achieving effective education, and carried out by a person in a position of authority. It is a process of several activities: identification, measurement, accumulation, analysis, preparation, interpretation and communication of information” (Bisschoff & Mestry, 2005:3).
- Uitvoering van bestuuraksie rakende die finansiële aspekte van skole deur `n persoon in `n gesagsposisie met die einddoel om effektiewe onderwys te verseker (Niemann, 1996:372).
- Monitering van `n besigheid se finansiële posisie, wat die analise van die finansiële posisie, die bestuur van die bate en finansiële strukture insluit (Lovemore & Brummer, 2003:7).

Vir die doel van hierdie studie word finansiële bestuur gedefinieer as die prosesse van verskeie aktiwiteite soos identifisering, meting, analise, voorbereiding, interpretasie, bestuur en kommunikasie van finansiële inligting in `n organisasie.

1.3.9 Finansiële bestuurinstrument

Skoolbegrotings word saamgestel aan die hand van die visie en missie van die skool, en in die begroting word toewysings gemaak om sekere ideale van die skool te verwesenlik. Om dié rede is dit moontlik om die skoolbegroting by die skoolbeplanning in te pas sodat spesifieke doelwitte soos effektiewe onderrig en leer bereik kan word.

1.3.10 Finansiële skoolbestuur

Die volgende definisie van finansiële skoolbestuur is ter sake:

- Finansiële skoolbestuur is die proses om te verseker dat die skool se skoolbeheerliggaam en skoolbestuur deur beplanning, organisasie, delegering en kontrole van die fondse die skool se doelwitte te bereik (Bisschoff & Mestry, 2005:3).

Vir die doel van hierdie studie word daar volstaan met Bisschoff en Mestry se definisie.

1.3.11 Kontrole

Die volgende definisies van kontrole is ter sake:

- Kontrole is die werk wat 'n bestuurder doen om die werk in proses sowel as die voltooide werk te assesser en te reguleer (Allen, 1964:324).
- Dit is die meting en korrigering van aktiwiteite om te verseker dat planne omgeskakel word in gebeurtenisse (Knootz & Wehrich, 1988:17).
- Dit is die proses waardeur bestuurders verseker dat beplande aktiwiteite omgeskakel word in werklike aktiwiteite (Stoner & Wankel, 1986:574).
- Dit is die proses waardeur bestuurders verseker dat werklike aktiwiteite in ooreenstemming is met voorafbepaalde doelwitte en standaarde (Smit & Cronje, 1992:86).

Vir die doel van hierdie studie word *kontrole* gedefinieer as die meting en korrigering van werklike aktiwiteite in ooreenstemming met voorafbepaalde doelwitte en standaarde van die organisasie.

1.3.12 Kwintiel

Die gewigwaarde van die armoede-indeks vir die omgewing waarin die skool geleë is en die departementele oudit van skoolgeboue en infrastrukture bepaal elke skool se status op die kwintiellys (paragraaf 1.1). Die skole word gelys van die armste tot die welvarendste skole, waar kwintiel 5 die welvarendste skole is (Nasionale Norme en Standaard vir Skoolbefondsing, artikel 35 van die Skolewet).

1.3.13 Onafhanklike skool

Die volgende definisies van onafhanklike skool is ter sake:

- `n Skool onafhanklik van staatsbeheer en wat ten volle befonds word deur die betaling van skoolgeld (Kavanagh, 2006:929).
- Onafhanklike skool is 'n skool wat geregistreer is, of geag word geregistreer te wees ingevolge artikel 46 (Suid-Afrikaanse Skolewet no. 84 van 1996).

Vir die doel van hierdie studie word `n onafhanklike skool gedefinieer as `n skool waar eie besluitneming binne `n raamwerk van wetgewing toegelaat word, slegs gedeeltelik deur die Staat befonds word met eie bepaling van die kurrikulum by die betrokke skool.

1.3.14 Openbare skool

Die volgende definisies *van openbare skool* is ter sake:

- `n Skool ondersteun deur openbare fondse (Kavanagh, 2006:944).
- Vir iedereen bestem, toeganklik vir die publiek (Odendaal & Gouws, 2005:822).
- Skool of 'n onafhanklike skool wat leerders in een of meer grade van graad A (Aanvang) tot graad 12 inskryf (Suid-Afrikaanse Skolewet no. 84 van 1996).

Vir die doel van hierdie studie word `n openbare skool gedefinieer as `n skool wat hoofsaaklik of uitsluitlik befonds word vanuit openbare fondse.

1.3.15 Pligte van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam

Die volgende definisies van pligte is ter sake:

- Pligte is om in beheer wees, die verantwoordelikheid om na iets om te sien (Alswang & Van Rensburg, 1995:731).
- Wat `n mens volgens jou gewete of volgens sedelike en wetlike voorskrifte moet doen (Odendaal & Gouws, 2005:873).
- Dit is `n taak wat vereis word deur `n persoon se werk (South African Oxford Dictionary, 2006:362).
- `n Verpligting op iemand om te gee, iets te doen of verantwoordelik te wees vir iets (Van Rooyen, 2008:6).

Vir die doel van hierdie studie word volstaan met Van Rooyen se definisie.

1.3.16 Regte

Die volgende definisie van regte is ter sake:

- Regte beteken dit waarop `n individu geregtig is, die vermoë om iets te eis (Van Rooyen, 2008:5).

Vir die doel van hierdie studie word *regte* gedefinieer as grondwetlike en morele regte en verpligtinge, om geregtig te wees op iets of die vermoë om iets te eis.

1.3.17 Regsaanspreeklikheid

Die volgende definisie van regs aanspreeklikheid is ter sake:

- Any legal responsibility, duty or obligation. The state of one who is bound in law and justice to do something which may be enforced by action. This liability may arise from contracts either expressed or implied or in consequence of torts committed (Lectric Law Library's Lexicon).

Vir die doel van hierdie studie word regs aanspreeklikheid soos volg verduidelik: Indien 'n persoon 'n misdryf pleeg of hom skuldig maak aan 'n misdryf is hy aanspreeklik vir sy dade.

1.3.18 Sekondêre skool

Die volgende definisie van sekondêre skool is ter sake:

- A school that is intermediate in level between elementary school and college (Farlex Dictionary).
- 'n Openbare skool of 'n onafhanklike skool wat leerders in een of meer grade van graad 8 (Aanvang) tot graad 12 inskryf. (Skolewet)

Vir die doel van hierdie studie word 'n sekondêre skool gedefinieer as 'n sekondêre onderwysinrigting waar onderwys gegee word vir grade 8 tot 12 kragtens die Skolewet en wat as 'n openbare skool funksioneer ooreenkomstig die betrokke wetgewing.

1.3.19 Selfbesturende skole

Vir die doel van hierdie studie word 'n selfbesturende skool gedefinieer as 'n openbare skool waar besluitnemingbevoegdheid rakende beheer en bestuur van die skool aan die skoolbeheerliggaam en die skoolhoof oorgedra is. Raadpleeg paragraaf 4.3 vir 'n volledige bespreking van hierdie begrip.

1.3.20 Skool

Die volgende definisies van skool is ter sake:

- 'n Instelling vir onderrig van kinders (Kavanagh, 2006:1046).
- 'n Openbare skool of 'n onafhanklike skool wat leerders in een of meer grade van graad A (Aanvang) tot graad 12 inskryf (Suid-Afrikaanse Skolewet nr. 84 van 1996).

- Inrigting waar onderwys op primêre en sekondêre vlak gegee word (Odendaal & Gouws, 2005:1022).

Vir die doel van hierdie studie word met Kavanagh se definisie volstaan.

1.3.21 Skoolbestuurspan

Die volgende definisie van skoolbestuurspan is ter sake:

- `n Bestuurspan bestaande uit die skoolhoof, adjunkhoofde en departementhoofde, afhangende van die grootte van die skool. Hierdie span, gelei deur die skoolhoof, is verantwoordelik vir die dag tot dag organisasie en administrasie van skoolaktiwiteite (Marishane, 2003:16).

Vir die doel van hierdie studie word `n skoolbestuurspan gedefinieer as die skoolhoof, die adjunkhoofde en departementhoofde van `n betrokke skool wat verantwoordelik vir die professionele bestuur en administrasie van die betrokke skool is.

1.3.22 Skoolfonds

Die volgende definisies van skoolfonds is ter sake:

- Fonds vir besondere uitgawes van `n skool (Odendaal & Gouws, 2005:1022).
- Alle geld (ongegag of die bron uit openbare of privaatfondse kom) wat in die skool as regs persoon se bankrekening inbetaal word (Van Rooyen, 2008: persoonlike gesprek).

Vir die doel van hierdie studie word skoolfonds gedefinieer as alle geld wat `n skool ontvang en wat in die bepaalde skool se bankrekening gedeponeer word.

1.3.23 Skoolgeld

Hier word verwys na die skoolgeldbydrae deur ouers aan die openbare skool.

Bedrag deur ouers betaal vir die onderwys van hul kinders (Odendaal & Gouws, 2005:1022).

1.3.24 Skoolhoof

In wetgewing word daar na die skoolhoof verwys as 'n 'prinsipaal'; vir die doel van hierdie studie word daar na 'n 'prinsipaal' as 'n skoolhoof verwys.

- Die belangrikste of senior persoon in die organisasie (Kavanagh, 2006:927).
- Skoolhoof; 'n opvoeder wat as hoof van 'n skool aangestel is of waarneem (Suid-Afrikaanse Skolewet nr. 84 van 1996).

Vir die doel van hierdie studie volstaan ek met die Skolewet se definisie.

1.3.25 Verantwoordelikheid

Die volgende definisies van verantwoordelikheid is ter sake:

- Toestand, instelling van verantwoordelik te wees, verpligting om rekenskap te gee (Odendaal & Gouws, 2005:1263).
- Plig om toegekende take uit te voer na die beste van jou vermoë (Bisschoff & Mestry, 2005:189).
- Dit is die geleentheid om onafhanklik op te tree en sonder magtiging besluite te kan neem (South African Oxford Dictionary, 2006:996).

Vir die doel van hierdie studie word verantwoordelikheid gedefinieer as rekenskap gee van die uitkoms van iemand se aksies aan 'n ander persoon of party of hoër gesag.

1.4 Navorsingvraag

Hoe word skoolbegrotings as finansiële instrumente gebruik om effektiewe onderrig en leer in openbare skole te bevorder? Die vraag impliseer dat skoolbegrotings nie een-dimensioneel geïntepreter kan word nie en sake soos prioriteitstelling, beskikbare inkomste, persentasietoewysings van spandeerbare inkomste, effektiewe bestuur en onvoorsiene gebeure aansluitend tot die navorsingvraag geïnterpreteer moet word.

Ter verduideliking word die finansiële bestuurinstrument in paragraaf 1.3.9 bespreek.

1.5 Sub-navorsingvrae

Die probleemstelling van die navorsing wentel om die volgende vrae:

- 1.5.1 Watter prioriteite word deur finansiële komitees gebruik met die opstel van 'n begroting?
- 1.5.2 Watter faktore beïnvloed die toewysings van uitgawes in 'n begroting?
- 1.5.3 Word die grootste gedeelte van die begroting toegewys aan onderrig en leer?
- 1.5.4 Watter faktore beïnvloed die beheer en bestuur van skoolfinansies vanuit 'n bestuurraamwerk?
- 1.5.5 Watter faktore speel 'n rol in die hantering van finansiële krisisse?
- 1.5.6 Wat is die taak van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam in die bestuur van die skool?

Die volgende sub-navorsingvrae 1.5.4 en 1.5.6 is in die literatuurstudie (hoofstuk 3 en 4) en sub-navorsingvrae 1.5.1 - 1.5.3 en 1.5.5 en 1.5.7 is in die empiriese ondersoek hanteer.

1.6 Doel van die navorsing

Die doel van die navorsing kan soos volg geformuleer word:

- 1.6.1 Om die vertrekpunte waarbinne skoolfinansies bestuur en beheer word, te beskryf.
- 1.6.2 Om die bestuurfunksies wat noodsaaklik is vir die effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies kortliks te omskryf.
- 1.6.3 Om aan die hand van vraelyste te bepaal of die begroting onderrig en leer in openbare skole verseker.
- 1.6.4 Om te bepaal wat die prioriteite vir die opstel van 'n begroting is.
- 1.6.5 Om te bepaal hoe begrotinguitgawes in 'n begroting bepaal word.
- 1.6.6 Om te bepaal of finansiële beleid in skole toegepas word in die beheer van die begroting.
- 1.6.7 Om te bepaal hoe finansiële krisis in skole hanteer word.
- 1.6.8 Om te bepaal wat die taak van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam is in die bestuur van die skool.

1.7 Die bydrae van die studie

Dit is te vroeg by die aanvang van die studie te sê wat die bydrae daarvan is. Indien bogenoemde doelwitte met die studie bereik word, hou dit die volgende moontlikhede in:

- 1.7.1 Faktore wat die beheer en bestuur van die finansiële begroting in openbare skole beïnvloed, sal geïdentifiseer word.
- 1.7.2 'n Bydrae tot die literatuur oor die bestuur en beheer van die begroting in openbare skole.
- 1.7.3 Die omskrywing van die rol en verantwoordelikhede van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam.
- 1.7.4 Hulp aan die skoolbeheerliggaam met die kontrole van die begroting.
- 1.7.5 Hulp aan skole met die hantering van finansiële krisis.
- 1.7.6 Hulp aan die skoolbeheerliggaam met prioriteite vir die opstel van begrotings.

1.7.7 Die taak van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam uit te spel ten opsigte van die bestuur van die skool.

1.8 Kriteria vir insluiting in die steekproef

Die volgende kriteria is toegepas:

- 1.8.1 Dat die 90 vraelyste versprei word na skole wat dieselfde bestuurstrukture het. (Artikel 21 skole)
- 1.8.2 Die skole is almal kwintiel 4 en 5 openbare skole in Gauteng.
- 1.8.3 Die skole het 'n begroting van meer as R3 miljoen per jaar.
- 1.8.4 Personeel in diens van die Onderwysdepartement word deur die Onderwysdepartement vergoed en die skole het personeel in diens van die skoolbeheerliggaam.
- 1.8.5 Die skole ontvang finansiële bystand van die Onderwysdepartement vir onderrig-leermateriaal (Learning and Teaching Support Material), ook genoem LTSM.
- 1.8.6 Dat die skole wat in die steekproef opgeneem word, 'n slaagsyfer van 80% of meer in die nasionale eindeksamen (graad12) aangeteken het.

Die rasional van die steekproef word meer breedvoering verklaar in par. 2.2.2

1.9 Navorsingverloop

In die voorafgaande paragrawe het die navorser aandag aan die rasional vir en die aktualiteit van die studie, die navorsingprobleem en die doelstellings van die studie gegee. 'n Volledige verklaring van die sleutelbegrippe, navorsingvraag, sub-navorsingsvrae, doel van die studie, die bydrae wat hierdie studie kan lewer en aannames wat in hierdie studie gebruik is, is gegee.

In Hoofstuk 2 word die konseptuele raamwerk wat in hierdie studie gebruik is, omskryf. Dit sluit begrippe soos regsraamwerk, finansiële bestuur, aanspreeklikheid en bestuur in. Die metodologie van toepassing op hierdie studie word bespreek.

Hoofstuk 3 word gewy aan literatuurstudie. Hier word finansiële bestuur vanuit 'n algemene bestuursperspektief bespreek en daar word onder meer gekyk na aspekte soos die bestuur van finansies, beplanning en begrotings, organisering en hantering van personeel, kontrole, probleemoplossing en leidinggewing, selfbestuur van Suid-Afrikaanse skole asook die finansieringbronne vir openbare skole.

Hoofstuk 4 word gewy aan literatuurstudie. Hier is aandag geskenk aan die teorie van finansies en begrotings. Die pligte en take van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam in openbare skole word in oënskou geneem; dit sluit algemene en finansiële pligte, verantwoordelikhede en aanspreeklikheid in. Daar word na regspraak in die Suid-Afrikaanse gevallereg en ander verwante wetgewing verwys wat relevant vir hierdie navorsingsprojek is. Deeglike kennis van hierdie begrippe is onontbeerlik om die beheer en bestuur van die begroting en finansies in openbare skole te beredeneer.

Hoofstuk 5 word gewy aan 'n empiriese ondersoek. Hierdie empiriese ondersoek behels die volgende: 'n Posvraelys is aan 90 sekondêre skole in Gauteng uitgestuur waarna die response statisties verwerk is. Hieruit is gepoog om 'n finansiële bestuurinstrument daar te stel.

In Hoofstuk 6 word die navorsing afgesluit met 'n samevatting, gevolgtrekking en aanbevelings. Hier word die voorafgaande betoë geïntegreer om die navorser in staat te stel om bepaalde bevindinge en aanbevelings te maak.

Hoofstuk 2 Metodologie

In hierdie hoofstuk word die konseptuele raamwerk, die aannames wat voor die aanvang van hierdie studie gemaak is en die navorsingmetodologie omskryf.

2.1 Konseptuele raamwerk

Volgens Henning, Van Rensburg & Smit (2004:25) en Vithal en Jansen (2010:19) is die belangrikste funksie van 'n konseptuele raamwerk die volgende:

- Die verbinding van kernkonsepte.
- Die plasing van die navorsing binne 'n raamwerk.
- Die posisionering van die navorsing binne die vakgebied waarin navorsing gedoen word.



Figuur 2.1: *Konseptuele raamwerk van toepassing op hierdie studie (Eie raamwerk)*

Soos in figuur 2.1 aangedui, bring die raamwerk verskillende strukture en konsepte in perspektief. Die komponente van die model word vervolgens bespreek.

2.1.1 Skoolbeheerliggaam

Volgens SAOU (2011:7.1) word die lede van die skoolbeheerliggaam saamgestel uit ouers deur ouers verkies, opvoeders deur opvoeders verkies en leerders deur leerders verkies. Hulle taak is om die skool te bestuur in ooreenstemming met toepaslike wetgewing en om al die betrokkenes by die skool te verteenwoordig. Die dag tot dag bestuur en werking van die skool word uitgevoer deur 'n professionele span opvoeders (skoolbestuur) wat oor die nodige kennis en vaardighede beskik om dit te doen, terwyl die taak van die daarstelling van doelwitte en rigtinggewing berus by die verteenwoordigende liggaam (skoolbeheerliggaam) wat ook in 'n toesighoudende hoedanigheid moet toesien dat die dag tot dag uitvoering van beleid tot die grootste voordeel van die hele skoolgemeenskap geskied. Vir 'n skool van meer as 500 leerders bestaan die skoolbeheerliggaam uit 'n skoolhoof, 3 opvoeders, 9 ouers, 1 nie-opvoeder (administratiewe personeellid) en 3 leerders. Die taak en rol van die skoolbeheerliggaam word in Hoofstuk 4 in meer besonderhede bespreek.

2.1.2 Finansiële komitee

Die finansiële bestuur van die skool word volgens SAOU (2011:7.1) beheer deur die skoolbeheerliggaam en geadministreer deur die finansiële komitee in samewerking met die skoolbestuurspan wat dan aanspreeklik is aan die skoolbeheerliggaam. Die take en pligte van die finansiële komitee word in Hoofstuk 4 aangespreek. Die finansiële komitee bestaan gewoonlik uit die tesourier van die skoolbeheerliggaam wat ook dien as voorsitter van die komitee, die skoolhoof, lede van die publiek en ander opvoeders.

2.1.3 Bestuur

Bestuur is reeds (par. 1.3.4) gedefinieer as leidinggewing, beheer hê oor mense om gemeenskaplike doelwitte te bereik deur gebruik te maak van die bestuurfunksies beplanning, organisasie, leiding en kontrole om stelsels in plek te kry.

Volgens Stoner en Wankel (1986:4) is bestuur `n sistematiese wyse om dinge te doen. Dit bestaan uit:

- Beplanning – Bestuurders bepaal hulle mikpunte. Hulle aksies is gewoonlik gebaseer op `n bepaalde metode, `n plan eerder as net `n gedagte.
- Organisering – `n Bestuurder koördineer die menslike en materiële hulpbronne van die organisasie. Die effektiwiteit van `n organisasie hang af van die vermoë om die hulpbronne te bestuur om die doelwitte te bereik.
- Leiding – Hoe bestuurders rigting gee en hoe hulle invloed op mede-kollegas uitoefen sodat alle rolspelers voorgeskrewe take uitvoer.
- Kontrolering – Bestuurders poog om te verseker dat die organisasie vorentoe beweeg na gestelde doelwitte. Indien die organisasie op `n verkeerde pad is, moet die bestuurder die fout opspoor en dit regstel.

2.1.4 Finansiële bestuur

Finansiële bestuur is reeds in (par. 1.3.8) gedefinieer as die proses van verskeie aktiwiteite soos identifisering, meting, analise, voorbereiding, interpretasie, bestuur en kommunikasie van finansiële inligting in `n organisasie.

Van Rooyen (2007:123) is van mening dat finansiële bestuur in openbare skole verskil van dié in die private sektor: skole is diensverskaffers wat geld gebruik om onderwys aan leerlinge in 'n bepaalde gemeenskap te voorsien, terwyl besighede geld gebruik om geld te maak. Alhoewel openbare skole nie op winsbejag ingestel is soos private ondernemings nie, moet die skoolbeheerliggaam verseker dat genoegsame geld verkry word en dat geld regverdig en binne die begroting gespandeer word sodat kwaliteitonderwys deur die bepaalde skool verskaf word. Mestry (2006:3) verklaar dat indien 'n skool ekonomies wil funksioneer, dit nodig is om hulpbronne versigtig te gebruik om besteding bo die begrensde vlak te vermy. Verder verklaar hy dat om die beste moontlike resultaat ten opsigte van spandering te verkry, die skoolbeheerliggaam die volgende moet weet:

- Hoeveel geld in die bank beskikbaar is;
- hoeveel geld nog nodig is en waarvoor dit aangewend moet word;
- hoe en waar die benodigde geld verkry sal word; en
- hoe die geld spandeer sal word.

Die bestuur van skoolfinansies is volgens Mestry (2006:3) die verantwoordelikheid van die skoolbeheerliggaam wat aanspreeklik is aan die ouers, die onderwysers, die gemeenskap, donateure en die betrokke provinsiale onderwysdepartement.

Die bestuur van die skool se finansies en hulpbronne vereis die volgende:

- 'n Duidelike visie van waarheen die skool op pad is, gebaseer op bepaalde norme en waardes van die skool, leerders, ouers, personeel en gemeenskap.
- 'n Fokus op resultate van onderrig en leer en die vergelyking van hierdie resultate met die kostes daarvoor aangegaan.
- 'n Kritiese en analitiese benadering van 'n probleem.
- Die vermoë om lateraal te dink.

Volgens Van Rooyen (2007:124) behels die bereiking van organisasiedoelwitte die integrering van behoeftes, hulpbronne en aksie (optrede). Hy stel dit grafies in figuur 2.2 soos volg voor:

Behoeftes + Hulpbronne + Aksie = Resultate

Figuur 2.2: *Die bereiking van organisasiedoelwitte* (Van Rooyen, 2007:124)

Bestuurtake wat tydens die finansiële bestuurproses uitgevoer word, is onder andere begrotingbeheer en rekordhouding.

2.1.5 Aanspreeklikheid

Cameron (1990:254) omskryf aanspreeklikheid as die verpligting om rekenskap van jou optrede aan iemand te gee.

Die volgende wette reguleer die skoolbeheerliggaam en gedelegeerdes, en die skoolhoof se rol in openbare skole t.o.v. finansies:

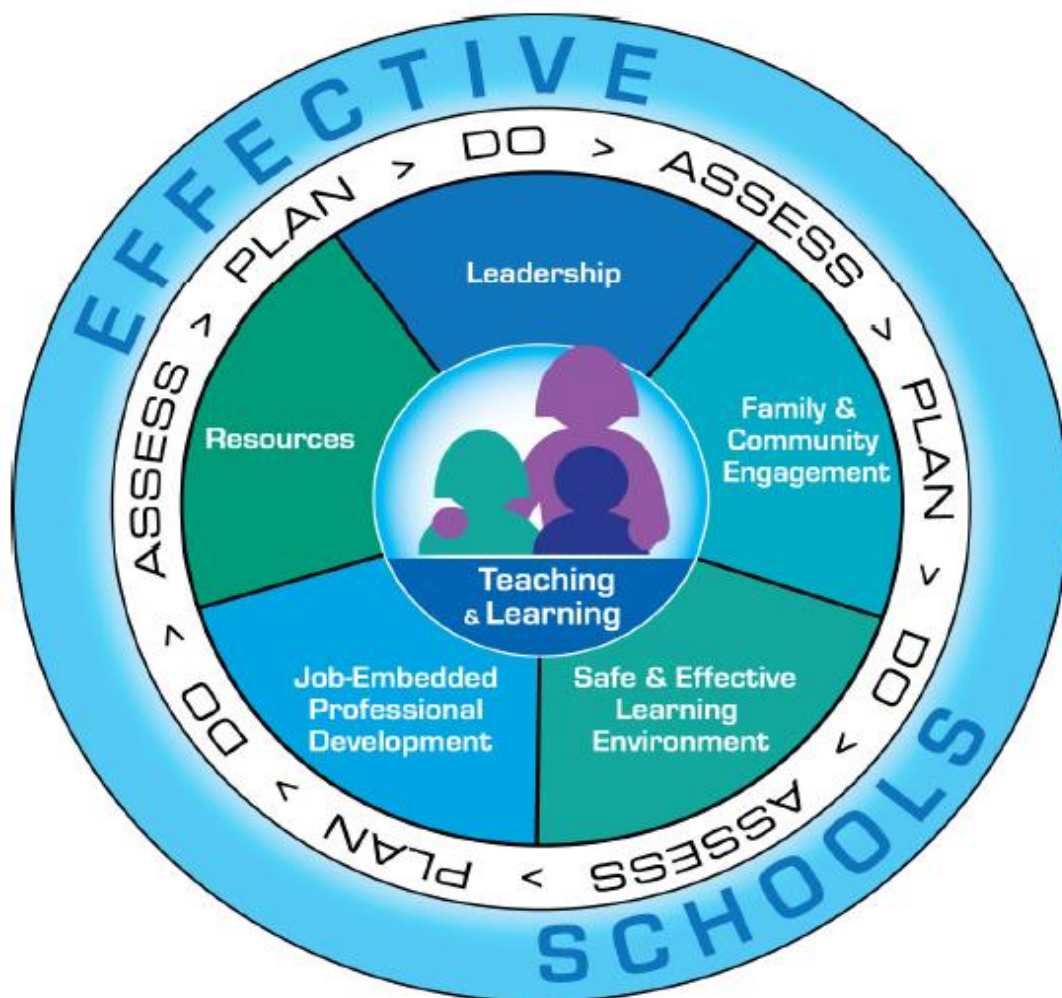
- Die Suid-Afrikaanse Skolewet nr. 84 van 1996 soos gewysig.
- Die wet op openbare finansiële bestuur van die Republiek van Suid-Afrika, 1999.
- Die grondwet van die Republiek van Suid-Afrika van 1996.

Om te bepaal wie aanspreeklik vir die skool se finansies is, is baie belangrik vir hierdie navorsingprojek. Skole ontvang geld van die provinsiale onderwysdepartement, van ouers en van donateure. Die vraag wat ontstaan, is wie is aanspreeklik vir die geld ontvang en aan wie?

2.1.6 Begroting

Volgens Colditz (2001:1) is 'n begroting 'n geskrewe plan van optrede vir die toekoms, uitgedruk in fisiese en finansiële entiteite ten einde gestelde doelwitte en mikipunte met beperkte hulpbronne te verwesenlik. Aangesien dit om die toekoms gaan, verg 'n begroting vooruitbeplanning. Hierdie vooruitbeplanning berus hoofsaaklik op vooruitskatting, historiese gegewens, aannames en vorige praktiese ondervinding. Aangesien die mens egter nie toekomstige gebeure kan voorsien of akkuraat voorspel nie, moet 'n begroting nooit as 'n wonderresep beskou word wat waarborg dat alles vlot sal verloop nie.

2.1.7 Effektiewe onderrig en leer model



Figuur 2.3: Effektiewe skole (District Columbia Public Schools, 2009:1)

Volgens District Columbia Public Schools (2009) is die hoofdoelwit van onderrig en leer dat alle opvoeders deelneem aan `n strategiese beplanningproses `n hoë mate van kwaliteitlewering, standaard-gebaseerde instruksies om deurlopende groei te verseker asook `n hoë mate van leerderprestasie.

2.1.8 Effektiewe skole

By effektiewe skole vind onderrig en leer plaas waar alle onderwysers deel is van `n strategiese beplanningsessie ten einde hoë kwaliteit deelname wat lei tot deurlopende groei en hoë vlakke van leerderprestasie te verseker. Leierskap vind hier plaas waar alle skoolleiers ten volle verstaan wat hulle rol in die skool is en `n positiewe bydrae lewer om effektiewe onderrig en leer te verseker. Professionele ontwikkeling vind plaas by die skole op alle bestuursvlakke rakende personeel en leerders binne die skool. Hulpbronbenutting soos fondse, personeel, materiale en tyd word ten volle aangewend met `n spesifieke doel om leerderprestasie te bevorder. Daar word gefunksioneer binne `n veilige effektiewe leeromgewing waar beleid en prosedures in plek gestel is om `n veilige effektiewe onderrig en leeromgewing vir die personeel en leerders te skep. By effektiewe skole is familie- en gemeenskapbetrokkenheid besonder hoog en die insette van die ouers en die gemeenskap word aangewend om effektiewe onderrig en leer te verseker.

2.1.9 Faktore wat effektiewe onderrig en leer bepaal

In die bespreking wat hieronder volg word faktore geïdentifiseer wat `n positiewe rol speel in die bevordering van effektiewe onderrig en leer mits die faktore reg bestuur word.

Effektiewe onderrig en leer bestaan uit 'n skoolbestuursplan en -span (wat insluit die skoolhoof, die adjunkhoofde en departementshoofde) wat verantwoordelik is vir die professionele bestuur en administrasie van die betrokke skool (par. 1.3.21) en die skoolbeheerliggaam wat saamgestel is uit ouers, deur ouers verkies, opvoeders, deur opvoeders verkies en leerders deur leerders verkies wat verantwoordelik is vir beleidaspekte van die skool.

Die skoolbestuursplan en die skoolbeheerliggaam saam vorm die kern wat beleidmakende en uitvoerende pligte in die skool het.

'n Sterk spankultuur is teenwoordig by effektiewe onderrig en leer. Volgens Kruger (2008:3) verwys die kultuur van onderrig en leer na die ingesteldheid van alle rolspelers ten opsigte van onderrig en leer, en die teenwoordigheid van 'n kwaliteit onderrig- en leerproses in skole. Davidoff en Lazarus (1997:43) identifiseer die aspekte van 'n gesonde onderrig- en leerkultuur soos volg: alle rolspelers eerbiedig die onderrig- en leerproses; die hulpbronne benodig om die proses te fasiliteer is teenwoordig. Vir Smith en Pacheco (1996:162) is dit belangrik om daarop te let dat 'n onderrig- en leerkultuur gewoonlik verwys na 'n situasie wat plaasvind binne 'n skool. Hierdie begrip moet nie in isolasie gesien word nie maar eerder as die resultaat van interaksie tussen verskeie faktore soos die ingesteldheid van die leerders ten opsigte van onderrig en leer, persoonlike karaktereienskappe van leerders en die familieagtergrond van leerders. Daar moet 'n sterk spankultuur tussen leerders, ouers, personeel en die skoolbeheerliggaam bestaan voordat daar effektiewe onderrig en leer binne 'n skool kan plaasvind.

Onderrig en leer fasiliteer verandering. Volgens Van der Merwe (2008:37) is verandering 'n onvermydelike deel van ons lewe. Ons is gedurig in 'n deurlopende proses van verandering omdat ons omstandighede en die realiteit in ons lewe gedurig verander. Verandering verteenwoordig die stryd tussen wat bestaan en wat ons begeer. Verandering is onvermydelik in die strewende na die ideale onderrig en leerproses in 'n skool om sodoende doeltreffend te kan funksioneer.

Geen leerder word agtergelaat nie by onderrig en leer nie, volgens die Uitkoms gebaseerde onderwysstelsel en doelwitte van die Gautengse Ondrewysdepartement. Volgens President George W Bush van die VSA en die wetsontwerp "Transforming the federal role in education so that no child is left behind." (Bush, 2001:1) is die verbondsrol in onderwys nie om die stelsel te dien nie, maar eerder om die leerders te dien. Die doel van die wetsontwerp is die verhoging van aanspreeklikheid ten opsigte van leerlingprestasies. State, distrikte en skole waar die prestasies van leerlinge verhoog, sal beloon word. Die fokus is op dit wat werk: Geld sal spandeer word op effektiewe navorsingprogramme en praktyke om sodoende skole en onderwysers te verbeter. Dit lei tot die vermindering van burokrasie en die verhoging van aanpasbaarheid en die bemagtiging van ouers. Volgens Rudalevige (2002:67) is die "geen leerling agtergelaat"-beleid sterk gekritiseer vanuit vele terreine soos plaaslike bestuuramptenare en onderwysvakbonde, in so 'n mate dat dit nie meer in sommige VSA state toegepas word nie. Volgens die "Ensuring quality teaching and learning for all"-projek van die Gautengse Departement van Onderwys lê die krag om onderwys te verbeter binne elkeen. Daar word 'n beroep gedoen op elkeen, te wete departementele amptenare, onderwysers, leerders, ouers en gemeenskaplede om hulle te verbind tot kwaliteitonderwys. Elke leerling se volle potensiaal moet ontwikkel word en geen leerder mag agtergelaat word nie. In hierdie navorsing komplementeer die beginsel "geen leerling agter gelaat" die departementele Onderwysstelsel wat tans in gebruik is naamlik die Uitkomsgebaseerde Onderwysstelsel wat bepaal dat elke leerling die geleentheid gegun moet word om sy of haar assesseringopdragte te verbeter totdat die mikpunt bereik is. In die huidige onderwysstelsel is daar egter steeds leerlinge wat nie die mikpunte bereik nie, en wel terug gehou word. Sodanige leerlinge benodig addisionele ondersteuning en hulp.

Ontwikkeling en verkryging van personeel is onontbeerlik vir onderrig en leer. Volgens Heystek, Nieman, Van Rooyen, Mosoge & Bipath (2008:107) is die doel van personeelwerwing die aanmoediging van die beste kandidaat om aansoek te doen vir 'n pos. Personeelwerwing is daarom 'n belangrike taak wat beplanning vereis en op 'n deurlopende wyse geskied om te voldoen in die personeelbehoefte van 'n skool. Die beste bemarkingmetode vir 'n skool is deur mondelinge kommunikasie. Bestaande personeel moet ontwikkel en opgelei word sodat hulle 'n maksimale bydrae kan lewer tot die bevordering van onderrig en leer.

Kommunikasie aan alle betrokkenes by die skool naamlik die leerders, personeel, ouers, skoolbeheerliggaam en gemeenskap, is noodsaaklik sodat almal ten volle ingelig is oor die onderrig en leerprogram. Kommunikasie is volgens Prinsloo (2006:156) 'n boodskap wat deur 'n sender aan 'n ontvanger oorgedra word, verbaal of nie-verbaal, rakende 'n aktiwiteit, bestuurtaak, 'n verhouding tussen personelede, ouers, leerders en die skool. Die uiteindelige doel van kommunikasie is om 'n sekere gedragrespon by die ontvanger van die boodskap te bewerkstellig.

Ouerbemagtiging is uiters noodsaaklik aangesien die ouer primêr verantwoordelik vir sy of haar kind se opvoeding. Die opvoedingtaak word daaglik aan die skool oorgedra. Die ouer moet verseker dat sy kind genoegsame fasiliteite asook tyd het om huiswerk te doen en help om 'n onderrig- en leeromgewing by die huis te skep.

Visie, waardes en hoë verwagtinge is uiters noodsaaklik by onderrig en leer. Van Deventer en Kruger (2008:87) definieer 'n visie as 'n toekomstige verwagting of idee rakende 'n onderwysstelsel in sy geheel. 'n Missie is die langtermyn idee of doelwit van 'n skool as 'n organisasie. Die visie en missie van die skool moet uitgeleef word binne die betrokke skool sodat hoë waardes en verwagtinge nagestreef kan word ten einde onderrig en leer te bevorder.

Sonder finansies kan onderrig en leer nie plaasvind nie, en vir die doel is `n begroting noodsaaklik. Begroting is volgens Colditz (2001:1) `n geskrewe plan van optrede vir die toekoms, uitgedruk in fisiese en finansiële entiteite, ten einde gestelde doelwitte en mikpunte met beperkte hulpbronne te verwesenlik. Aangesien dit om die toekoms gaan, verg `n begroting vooruitbeplanning. Hierdie vooruitbeplanning berus hoofsaaklik op vooruitskatting, historiese gegewens, aannames en vorige praktiese ondervinding. Aangesien die mens egter nie toekomstige gebeure kan voorsien of akkuraat voorspel nie, moet `n begroting nooit as `n wonderresep beskou word wat waarborg dat alles vlot sal verloop nie. Begroting moet daarop gemik wees om gestelde doelwitte en mikpunte te bereik. Elke skoolbeheerliggaam behoort dus jaarliks sy werksaamhede sowel as die algemene prestasie van die skool in hersiening te neem ten einde effektiewe onderrig en leer te verseker.

`n Skool behoort skoolverbetering- en ontwikkelingsplanne te hê en dit is noodsaaklik dat die doelwitte en mikpunte wat daarin vervat is jaarliks geëvalueer word. Daardie doelwitte en mikpunte moet natuurlik ook in die begroting weerspieël word. Aanpassings wat uit die jaarlikse evaluasie - en beplanningvergadering van die beheerliggaam spruit, moet logies in die daaropvolgende begrotingproses in ag geneem word.

Figuur 2.4 is na aanleiding van bogenoemde inligting saamgestel en toon die faktore van effektiewe onderrig en leer bepaal.



Figuur 2.4 *Faktore wat effektiewe onderrig en leer bepaal*

Vervolgens word die navorsingproses in detail bespreek, spesifiek met betrekking tot waar en wanneer die navorsing plaasgevind het, hoe dit plaasgevind het en aan wie en waarom daar vraelyste aan spesifieke respondente gestuur is. Die proses waarvolgens die analise van die data plaasgevind het en die beperkinge van toepassing op hierdie navorsing word volledig bespreek

2.2 Navorsingmetodologie

2.2.1 Inleiding/Vertrekpunt

Die studie is gefundeer in die algemene bestuurteorie en die finansiële bestuurteorie. Bestuurfunksies soos beplanning, organisasie, leiding en beheer is op alle fasette van die finansiële bestuurproses van toepassing. Hierdie navorsing is gedoen vanuit 'n kwantitatiewe navorsingsperspektief. 'n Kwantitatiewe benadering is gebruik omdat hierdie navorsingmetode die moontlikheid van veralgemening moontlik maak deur die versameling van omvattende data (Cohen, Manion & Morrison, 2000:78).

Hierdie studie val binne die raamwerk wat Habermas (1971) noem " 'n poging om kennis van tegniese en praktiese belang te genereer". Gunter en Ribbins (2002) identifiseer die volgende vyf kennis-domeine om die navorser en die leser te help om die studie te lokaliseer:

- Konseptuele navorsing – Bevraagtekening van "wat is" (ontologie) en die kennis van "wat is" (epistemologie).
- Humanistiese navorsing – Poog om die teorieë te versamel vanaf die bibliografie en ervarings van die wie leiers is en die wat gelei word.
- Kritiese navorsing – Hier word die benadering gevolg van algemene kennis "common sense" om eie ervarings weer te gee.
- Evalueringnavorsing – Enige navorsing wat poog om die impak van hierdie gevalle van leierskap te meet en die doeltreffendheid op mikro-makro- en mesovlak van die interaksie te bepaal.
- Instrumentale navorsing – Poog om aan leiers effektiewe strategieë en taktieke te verskaf ten einde die organisasie se doelwitte te bereik.

Hierdie studie is gedoen vanuit die instrumentale navorsing waar aksieplanne, riglyne en standaarde ontwikkel is om die organisasie (in die geval die skool) te lei tot beter finansiële effektiwiteit.

Volgens Bolam (1999:196) is die doel van 'n instrumentalistiese projek om die praktyk te verbeter en die effektiwiteit van onderwysleiers te verbeter deur opleiding en konsultering en dikwels geskied dit deur die voorsiening van gestruktureerde skemas en praktiese instrumente of metodes. In hierdie studie is gepoog om aan die vereiste te voldoen deur die model wat in par. 6.3.4.1.2 aangebied is. Die studie sluit aan by Foucault (2003) se siening van hoe 'n gemeenskap sy eie waardes rondom die waarheid en gemeenskapgeregtigheid konstrueer deur die vereiste te stel dat die skool se begroting in terme van sy visie- en missiestelling (wat gemeenskapwaardes weerspieël) gedoen moet word.

Volgens Loock (2011:12) impliseer kwantitatiewe navorsing die gebruik van gestandaardiseerde metodes waarteen 'n verskeidenheid ervarings en opinies getoets kan word. Die voordeel van 'n kwantitatiewe benadering is dat die reaksies van 'n groot getal respondente gemeet kan word aan die hand van gestruktureerde vrae in vraelyste en die vergelyking van data en die statistieke verkry daaruit.

Die ondersoek is begin deur eerstens in die mediasentrum van die Universiteit van Pretoria 'n rekenaarsoektog aan die hand van sekere trefwoorde te doen. Uit hierdie soektog is die volgende bronne ontdek: wetenskaplike verslae, joernaalartikels, verhandelings en proefskrifte asook webbladverwysings. Tweedens is harde kopieë literatuur oor skoolfinansies en navorsingsteorieë geraadpleeg. Derdens is wetgewing geraadpleeg insluitend wysigings daarvan en departementele omsendbriewe en handleidings van die provinsies Gauteng en Kwa Zulu Natal.

Creswell (2008:47) is van mening dat kwantitatiewe navorsing 'n tipe onderwysgerigte navorsing is waarin die navorser besluit wat om te bestudeer, spesifieke vrae vra in vraelyste, data van respondente versamel, hierdie inligting analiseer deur van statistiese metodes gebruik te maak en terugvoer gee op 'n objektiewe wyse.

Kwantitatiewe navorsing kan die beste beskryf word as die beantwoording van 'n navorsingvraag deur die studie waarin die navorser poog om die algemene neiging van die response van individue te verkry en kennis te neem van hoe hierdie neiging varieer by mense (Creswell 2008:51). Die navorsingontwerp bestaan uit 'n nie-eksperimentele navorsingmetode wat hoofsaaklik die uitstuur van vraelyste en ander dokumentasie wat van toepassing mag wees, behels.

2.2.2 Waar het dit plaasgevind?

Daar is 90 vraelyste na sekondêre skole in Gauteng uitgestuur. Die skole is gekies uit die artikel 21-skole met gelykwaardige sosio-ekonomiese gemeenskappe. Die skole is kwintiel 4 en 5 openbare skole. Die skole wat gekies is het almal 'n slaagsyfer van hoër as 80% in die nasionale eindeksamen vir die 3 jaar voor die ondersoek behaal. Skole met 'n slaagsyfer van 80% of hoër word vir die doel van hierdie studie gedefinieer as skole waar effektiewe onderrig en leer plaasvind. In hierdie konteks is effektief beter as die gemiddeld, waar die amptelike slaagsyfer van die Republiek van Suid Afrika 67,8% vir 2010 was volgens die South African Web (2011:1) en die amptelike slaagsyfer van Gauteng 78,6% was volgens Creecy (2011:2).

Die enigste bepalende faktor is die nasionale eindeksamen wat aan sekere voorafbepaalde standaarde voldoen en wat meetbaar is om te bepaal of effektiewe onderrig en leer plaasvind. Die vraelys is aan die skoolhoof gestuur, en die skoolhoof kon dit self of deur 'n beheerliggaamlid laat voltooi. Die rede hiervoor is dat indien die skoolhoof nie oor genoegsame kennis van finansies sou beskik nie, hy of sy dan die beheerliggaamlid dit sou laat voltooi. In die meeste van die gevalle waar die skoolhoof dit nie voltooi het nie is dit deur die voorsitter van die finansiële komitee voltooi. In sommige gevalle het die skoolhoof en 'n beheerliggaamlid die vraelyste voltooi. Aangesien slegs 10 beheerliggaamlid die vraelyste voltooi het en dit 'n baie klein persentasie uitmaak van die totale aantal vraelyste, is daar besluit om hulle vraelyste nie apart te interpreteer nie maar eerder deel te maak van die totale steekproef.

Die vraelyste is in elk geval aan `n skool gestuur en dit is nie vir die navorser om te sê of die skoolhoof of `n beheerliggaamslid dit moet voltooi nie.

Daar is besluit om die uitslag van taal, geslag en kwalifikasie nie te openbaar nie aangesien dit nie `n beduidende invloed op die data gehad het nie.

Vir die doel van hierdie navorsing is van gerieflikheid- en doelgerigte metodes van steekproefneming gebruik gemaak. Volgens Cohen *et al.* (2000:102) behels die gerieflikheidmetode die kies van individue wat die naaste is om as deelnemers te dien en om die proses te herhaal totdat die steekproefgrootte bereik is.

Volgens McMillan en Schumacher (2006:125) word `n groep respondente gekies op grond van toeganklikheid. Met die doelgerigte metode van steekproefneming word die individu deur die navorser met die hand uitgesoek ten einde te voldoen aan die doel van die spesifieke studie. Volgens Patton (1990) word individue gekies omdat hulle aan `n sekere karaktereienskap voldoen.

Doelgerigte steekproewe is populêr in kwantitatiewe navorsing en bied die volgende voordele:

- Ekstreme of afwykende gevalle – deur te leer van hoogs uitsonderlike situasies van die verskynsel onder beskouing, soos byvoorbeeld uitstaande suksesverhale, top leerlinge wat druipe.
- Intensiteit – ryk aan informasie wat die verskynsel verduidelik maar nie ekstreem nie, soos `n goeie student, bo- en ondergemiddeld.
- Maksimum variasie – doelgerigte kies van `n wye populasie.
- Homogeen – fokus en verander variasies, vereenvoudig analise, fasiliteer groeponderhoude.
- Tipiese gevalle – illustreer of lig uit wat normaal en gemiddeld is.
- Doelgerig – illustreer karaktereenskappe van `n spesifieke groep en fasiliteer vergelykings.

- Kritiese gevalle – logiese veralgemening van informasie omdat, indien dit waar vir een gevallestudie is, dit ook waar kan wees vir ander gevallestudies.
- Gerieflikheid – spaar tyd, geld en moeite.

Die doelgerigte metode is gebruik omdat karaktereenskappe van kwintiel 4 en 5 skole wat oor dieselfde sosio-ekonomiese agtergrond beskik met mekaar vergelyk kan word. Die gerieflikheidmetode is toegepas omdat die skoolhoofde en / of skoolbeheerliggaamlede bereikbaar was en geneë was om die vraelys te voltooi.

Volgens Fink (2009:5) word `n steekproef beskryf as die aantal mense en karaktereenskappe van mense wat deelneem en deur die vraelys ondersoek word. Die opinies van 10 tot 20 mense mag minder oortuigend voorkom as die opinies van 200 of 400 (Fink, 2009:7).

2.2.3 Wanneer het dit plaasgevind?

Die vraelys is uitgestuur in die tydperk November 2010 tot en met Julie 2011 nadat formele toestemming van die Departement van Onderwys en die Etiese Komitee van die Fakulteit Opvoedkunde van die Universiteit van Pretoria verkry is.

2.2.4 Data-insamelingmetode

Volgens Fink (2009:5) is vraelys `n data-insamelingmetode wat gebruik word om informasie te verkry vanaf en rakende mense. Vraelys is `n metode van informasie-insameling wat gebruik word om te vergelyk, te verduidelik, of om individue en sosiale kennis, gevoelens, waardes, voorkeure en gedrag te verduidelik (Fink 2009:1). Volgens Cohen *et al.* (2000:262) is die posvraelysmetode een van die beste vorme van vraelys in onderwysnavorsing. Daar is besluit op gestruktureerde vraelys waar vrae met antwoorde gegee word waaruit die respondent 'n keuse maak.

Du Plessis (2002:217), Borg en Gall (1979:309–312) en Smit (1987:6) verwys na die volgende vernaamste voordele van 'n posvraelys:

- 'n Groot groep mense kan maklik bereik word want geografiese afstand is nie 'n struikelblok nie.
- Die vraelys as meetinstrument is meer betroubaar as die onderhoud aangesien onduidelikhede grootliks uitgeskakel word.
- Die vrae wat gevra word, kan maklik ontleed word en dit vergemaklik die analise en tabulering van response.
- 'n Vraelys neem minder tyd as 'n onderhoud in beslag en is ook goedkoper indien baie onderhoude gevoer word. Baie inligting kan binne 'n kort tydbestek ingesamel word.
- Dit is maklik om te voltooi en dit help die respondent om sy aandag by die onderwerp te bepaal.

Enige navorser moet ook bedag wees op die nadele van 'n vraelys. Volgens Du Plessis (2002:217), Borg en Gall (1979:309–312) en Smit (1987:6) is die vernaamste nadele van 'n posvraelys die volgende:

- Die publiek is oor die algemeen negatief teenoor vraelyste.
- 'n Vraelys het die beperking dat die gebruik daarvan beperk is tot geletterde persone.
- Daar is min kontrole oor wie die vraelyste ingevul het.
- Die opstel en gereedmaak van die vraelys neem baie tyd in beslag.
- Swak terugvoering kan die geldigheid en waarde van die navorsingresultate nadelig beïnvloed.
- Respondente is nie altyd geneë om lang en tydrowende vraelyste te voltooi nie.
- 'n Goed-gestruktureerde vraelys wat in 'n duidelike en verstaanbare taal geskryf is, is noodsaaklik om die goedgesindheid en samewerking van respondente te verkry.

Volgens McMillan en Schumacher (2006:234) word die volgende stappe in vraelysnavorsing gevolg:

- Identifiseer die doel en doelwitte – dit bestaan uit algemene standpunte en spesifieke doelwitte wat versamel moet word.
- Kies hulpmiddele en die populasie – bepaal die tyd en geldwaarde, asook beskikbare personeel voordat daar op 'n metode besluit word.
- Besluit op en kies tegnieke om data in te samel – vraelyste.
- Instruksies – dit is belangrik om duidelike instruksies vir respondente te bepaal.
- Steekproef – om eweredige verspreiding van die populasie te verkry om sodoende die aantal mense en karaktereienskappe van mense wat deelneem in die vraelys te ondersoek.
- Loodstoets – die instruksies en vraelys moet vooraf eers getoets word deur dit bekend te stel aan 'n klein steekproef.
- Posvraelyste-opvolg – normale vraelyste met 'n ingeslote gefrankeerde koevert lewer gewoonlik tussen 40% en 60% terugsending op. Vraelyste wat nie teruggestuur is nie, moet opgevolg word.

2.2.5 Data-analise

Die sewe stappe vir die analise van data volgens Cohen *et al.* (2000:148) is die volgende:

Stap 1: Bepaling van frekwensie van data-analise en hoe die aanbieding van die data met mekaar ooreenstem en / of van mekaar verskil.

Stap 2: Ontleding van 'n bepaalde gebied se data.

Stap 3: Bepaling van die verwantskappe en ooreenkomste in die data.

Stap 4: Verkryging van ooreenstemmende feite.

Stap 5: Opsomming.

Stap 6: Bepaling van negatiewe en afwykende gevalle.

Stap 7: Teoriegenerering.

2.2.6 Geldigheid en betroubaarheid

Geldigheid is volgens Vithal en Jansen (2010:32) 'n poging om vas te stel of die betekenis en interpretasie van 'n gebeurtenis betroubaar is en of 'n bepaalde meting 'n akkurate refleksie is van dit wat met die ondersoek beoog word.

Betroubaarheid is volgens Vithal en Jansen (2010:33) die konsekwentheid van 'n meting, telling of gradering.

Die geldigheid en betroubaarheid van vraelyste word volgens Cohen *et al.* (2000:128) in drie standpunte verdeel, naamlik:

- Of die deelnemers wat die vraelyste ingevul het, dit akkuraat voltooi het, eerlik en korrek;
- of diegene wat nie die vraelyste voltooi het nie, dieselfde antwoorde sou verskaf as dié wat dit wel voltooi het;
- om geldigheid in kwantitatiewe navorsing te verseker, is dit volgens Maree en Van der Westhuizen (2009:33) essensieel om die statistiese prosedure wat gebruik gaan word in die ondersoek te verduidelik.

Volgens McMillan en Schumacher (2006:134) is geldigheid die wetenskaplike verduideliking om die werklikheid te toets. Daar is vier tipe geldigheidtoetse in kwantitatiewe navorsing:

- Statistiese gevolgtrekkinggeldigheid (Aanwending van statistiese toetse om te bepaal of die betekenisvolle verkryging 'n refleksie van die ware gebeure is.)
- Interne geldigheid (Fokus op die geldigheid van die ooreenkoms tussen afhanklike en onafhanklike veranderlikes in die data.)
- Konstruktiewe geldigheid (Dit is 'n uitspraak van die mate waarin die toetrede van meetbare veranderlikes die werklike doelwitte bereik)
- Eksterne geldigheid (Verwys na die veralgemening van die resultaat en gevolgtrekking na ander soortgelyke mense en plekke)

2.3 Beperkinge

Die navorser se navorsingervaring is beperk omdat dit slegs die derde keer is dat navorsing van hierdie aard onderneem word.

Ten spyte daarvan dat gepoog is om so objektief moontlik te wees, kon die navorser se agtergrond en ervaring veroorsaak het dat subjektiwiteit wel 'n rol in die interpretasie van data speel. Daar is egter gepoog om subjektiwiteit te vermy.

2.4 Etiek

Daar is konsekwent aan die kriteria van die etiese kode van die Universiteit Pretoria gedurende die navorsingprojek voldoen.

Die voorafgaande gee 'n volledige uiteensetting van die metodologie wat gevolg is met die navorsingsprojek. Benewens 'n bespreking van die proses van steekproefneming is die steekproef self ook volledig omskryf. Vervolgens is die data-insamelingmetode sowel as die prosedures wat gevolg is met die analise en interpretasie van die data beskryf. Daar is ook verslag gedoen oor die etiese aspekte ter sprake tydens die navorsingproses. Daar isvoorsiening gemaak dat die navorsingsresultate aan die vereistes van geloofwaardigheid en betroubaarheid voldoen. In die volgende hoofstuk word aandag aan die pligte en verantwoordelikhede van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam gegee.

Hoofstuk 3 `n Bestuurkundige perspektief met betrekking tot algemene- en finansiële bestuur in openbare skole

Volens McMillan en Schumacher (2006:76) stel `n literatuurstudie die navorser in staat om die volgende te doen:

- Die probleem te omskryf en te beperk.
- Die studie in `n historiese perspektief te plaas.
- Onnodige herhalings te vermy.
- Die doeltreffendste metodes en maatstawwe te kies.
- Die bevindinge na vorige kennis wat tot nuwe navorsing kan lei, te herlei.
- `n Navorsinghipotese te ontwikkel.

Indien `n literatuurstudie noukeurig uitgevoer word en die resultate doeltreffend aangebied word, sal dit bydra om die navorsingprobleem te verstaan en dit sal help om die resultate van die studie in `n historiese perspektief te plaas (McMillan & Schumacher, 2006:75).

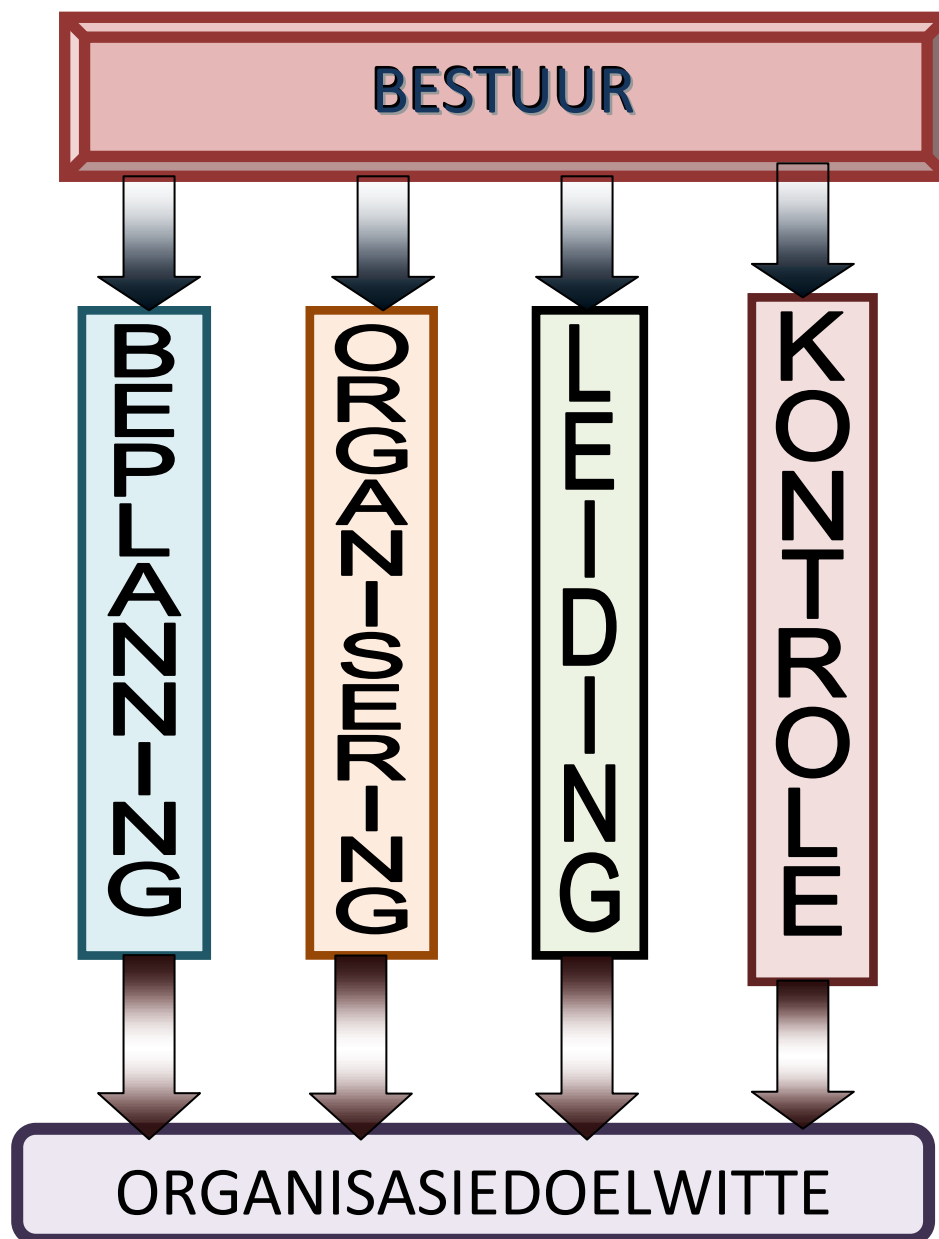
In hierdie hoofstuk word die finansiële bestuur vanuit `n algemene bestuurperspektief bespreek. Ten aanvang word aspekte soos die bestuur van finansies, beplanning en begrotings, organisering en hantering van personeel, kontrole, probleemoplossing en leidinggewing in par. 3.1 tot 3.4 bespreek. Tweedens word selfbestuur van Suid-Afrikaanse skole asook die finansieringbronne vir openbare skole bespreek in par. 3.5. Derdens word die bronne waaruit openbare skole gefinansier word in par. 3.6 aangespreek

3.1 Bestuur

Volgens van Rooyen (2007:137) moet die finansiële bestuurder van enige organisasie sy finansiële aangeleenthede bestuur deur die onderneming se bates te beskerm en die likiditeit en solvensie van die onderneming te onderhou.

Die beheer en bestuur van openbare skole word primêr gereguleer deur die Konstitusie van die Republiek van Suid-Afrika en wetgewing, soos byvoorbeeld die Nasionale Onderwyswet no. 27 van 1996, die Skolewet en die Nasionale Norme en Standaarde vir Skoolbefondsing (Van Rooyen, 2007:12). Van Rooyen se finansiële bestuurmodel stem ooreen met dié van Stoner en Wankel (1986:4).

Bestuur bestaan uit 'n aantal aktiwiteite, naamlik beplanning, organisering, leiding en kontrolering van stelsels en word voorgestel in figuur 3.1.



Figuur 3.1: Die bestuurproses van 'n organisasie (Stoner & Wankel, 1986:4)

Volgens Clarke (2007:3) is bestuur die praktyk om stelsels in plek te kry wat effektief funksioneer. Die volgende strategieë kan deur bestuurders toegepas word vir die effektiewe funksionering van die finansiële bestuurproses:

- Beplanning en begroting
- Organisering en personeel (almal moet weet wat van hulle verwag word)
- Kontrole, probleemoplossing en leiding

Vervolgens word die drie strategieë wat deur bestuurders toegepas kan word vir die effektiewe funksionering van die finansiële bestuurproses afsonderlik bespreek.

3.2 Beplanning en begroting

Die belangrikste stap in die bestuur van skoolfinansies is die beplanning van finansies en vir dié doel word `n begroting opgestel. Volgens Kremer en Berman (2007:26) is die begroting `n bloudruk vir die bereiking van spesifieke doelwitte. Die afsonderlike afdelings van die begroting vorm deel van die besigheid se algehele strategie; daarom is kennis van besigheidstrategie belangrik om `n sinvolle begroting te kan opstel. Verder moet die volgende punte in ag geneem word met die opstel van die begroting:

- Hou die algemene ekonomiese toestand dop (Die strategie kan gedurende `n resessie verskil van dié gedurende groeitydperke).
- Bly op hoogte van industriële (onderwys-) neigings.
- Hou die onderneming se waardes in gedagte (Byvoorbeeld, indien die begroting vereis dat daar `n besparing van gesondheidsplanne is, is dit nie lewensvatbaar nie).

Begin die begroting deur doelwitte te stel; dit is in belang van die organisasie om `n realistiese beheerbare begroting op te stel. Besluit of die begroting slegs vir een jaar geld of vir `n langer periode; bepaal of die begroting heel moontlik nie `n strategiese plan moet insluit nie (Kremer & Berman, 2007:30).

Stappe vir die saamstel van die begroting:

- Analiseer die onderneming se algemene strategie.
- Voeg die verskillende afdelings se begroting saam.
- Kontrole: Tel al die syfers op en bepaal of die begroting verdedigbaar is.

Volgens Bisschoff en Mestry (2005:128) moet die skoolbestuurspan die behoeftes van onderwysers, van nie-onderwysers asook van die leerlinge in ag neem met die opstel van die begroting. Dit sluit die volgende in:

- Akademiese aktiwiteite
- Buitemuurse aktiwiteite
- Administratiewe aktiwiteite
- Onderhoud
- Personeelsalarisse
- Gesondheid en veiligheidaksies

’n Metode vir die opstel van ’n begroting is die beperkte planbenadering volgens Bisschoff en Mestry (2005:133). Dié metode gebruik die historiese begroting as basis. Die benadering begin met ’n bestuurplan (geheelskoolplan) alhoewel die plan beperk is tot die elemente waarby verandering nodig is en is gebaseer op prioriteite. Die nadeel verbonde aan dié metode is dat hulpmiddele dalk onttrek mag word waar dit uiters nodig is, byvoorbeeld handboeke, en die fondse daarvoor aan ander aktiwiteite toegeken mag word. Dit is belangrik dat die prioriteite deeglik bepaal moet word. Die volgende stappe is van toepassing:

- Wat is die skool se primêre mikpunt in terme van sy missiestelling (byvoorbeeld ontwikkeling van die leerder se kwaliteite)?
- Finansiële klimaat. Sal die ouers in staat wees om hoër skoolgeld te bekostig?
- Bepaal doelwitte en prioriteite van die skool.
- Beplan om die doelwitte te bereik.
- Stel ’n begroting op.
- Finaliseer die begroting.

Volgens Campher (2003:25) bestaan `n skool nie in isolasie nie en het `n skool veranderende behoeftes en oogmerke. `n Skool word beïnvloed deur eksterne faktore soos verandering in die gemeenskap, verandering in die regeringbeleid en die ekonomiese klimaat. Daarom is dit belangrik dat elke skool sy prioriteite bepaal en sy fondse ooreenkomstig aanwend. Elke skool moet oor `n finansiële beleid en `n skoolbeleid beskik. Die finansiële beleid moet gereeld deur alle betrokkenes aangepas en hersien word indien nodig. Die volgende vrae moet in ag geneem word met die opstel van die begroting:

- Die missie van die skool: hoe kan die doelwitte van die missie bereik word terwyl die skoolfinansies bestuur word tot die grootste voordeel van almal?
- Die leerders: is die skool toeganklik vir alle leerders?
- Kwaliteitskontrole: hoe kan kwaliteit onderrig en leer bevorder word?

Sodra die begroting saamgestel is, kan die skool se verskillende programme geprioritiseer word en die bedrag vir elke item toegewys word. Omdat `n skool se finansiële hulpbronne nie aan al die opvoedkundige behoeftes kan voldoen nie, moet prioriteite daargestel word. Prioritisering behels dat belangrike dinge eerste geplaas word (Kruger, 2008:238).

Vervolgens word die organisering en hantering van personeel as bestuursfunksie omskryf.

3.3 Organiserings en personeel

Volgens FEDSAS (2006:1) het die finansiële beleid ten doel om praktiese uitvoering aan die Skolewet te gee, om die hantering van finansies en skoolleierskap te orden en om die begroting so te bestuur dat inkomste en uitgawes in die begroting klop. Die finansiële komitee ontvang magtigings van die skoolbeheerliggaam om begrotingaanpassings te maak ten einde noodsaaklike uitgawes te delg. Sodanige aanpassings moet binne die vereistes van die ouervergadering wat die begroting goedgekeur het, hanteer word.

Die finansiële komitee stel jaarliks in oorleg met alle belangegroepes 'n konsepbegroting op en lê dit vóór 30 September aan die skoolbeheerliggaam voor. Die skoolbeheerliggaam handel daarmee volgens die skoolbeheerliggaamgrondwet.

Nadat 'n ouervergadering die begroting goedgekeur het, stel die finansiële komitee dit ingevolge die voorgeskrewe prosedures in werking. Die voorsitters van die skoolbeheerliggaamkomitees dien ook as begrotingbestuurders van hulle onderskeie portefeuljes. Die skoolhoof wys jaarliks in oorleg met die finansiële komitee persone aan met die verantwoordelikheid om goedgekeurde begrotingsportefeuljes te bestuur. Bogenoemde portefeuljes kan die volgende insluit naamlik skryfbehoeftes, die verskillende sport- en kultuuraktiwiteite en die mediasentrum, ens.

Die voorsitters van die skoolbeheerliggaamkomitees bestuur self hulle onderskeie toegewese begrotings. Elke begrotingbestuurder ontvang 'n afskrif van sy bepaalde begroting waarop hy of sy noukeurig rekord hou van alle bedrae wat bestee word. Indien 'n begrotingoorskryding onafwendbaar blyk te wees, moet sodanige begrotingbestuurder dit vroegtydig by die skoolhoof of adjunkhoof of registrateur aanmeld sodat die finansiële komitee daarvoor kan besluit (FEDSAS, 2006:5).

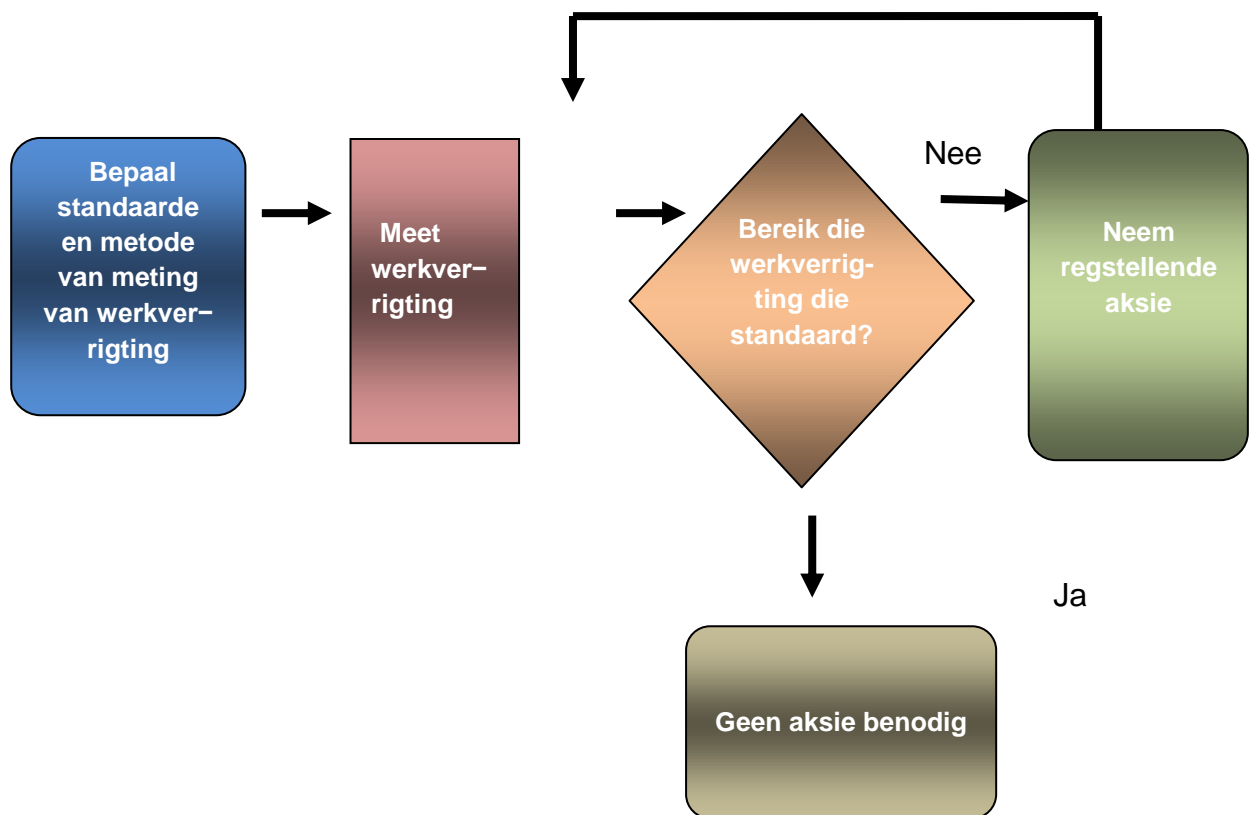
Die hele personeel en skoolbeheerliggaam moet ingelig wees rakende die finansies van die skool sodat daar geen finansiële onduidelikheid by enige rolspelers is nie. Vervolgens word die kontrole, probleemoplossing en leiding ten opsigte van finansiële bestuur bespreek.

3.4 Kontrole, probleemoplossing en leidinggewing

Een van die belangrikste aspekte om effektiewe bestuur van die finansies te verseker, is die kontrole daarvan, die neem van aksies tydens finansiële krisisse en die leiding deur die bestuur aan alle finansiële rolspelers.

Volgens Stoner en Wankel (1986:574) verwys Mockler na die volgende stappe in die kontroleproses :

- Bepaal standaarde en metodes vir meting van werksvyrrigting: vir dié stap om effektief te wees, moet die standaarde in betekenisvolle (meetbare) terme verklaar word en aanvaar word deur alle rolspelers. Die metode van meting moet as akkuraat aanvaar word.
- Meting van werksvyrrigting: hierdie is `n deurlopende proses wat gemeet word aan voorafbepaalde standaarde. Bereik werksvyrrigting die standaarde? Indien die standaarde bereik word, sal die bestuurder heelwaarskynlik dink alles is in orde soos getoon in figuur 3.2 en geen aksie hoef verder geneem te word nie.
- Neem regstellende aksie (“leidinggewing”): indien werksvyrrigting nie die standaard bereik nie (soos aangedui in figuur 3.2) moet regstellende aksie geneem word deur byvoorbeeld een van die operasies aan te pas of te wysig.



Figuur 3.2: *Basies stappe in die kontroleproses* (Stoner & Wankel, 1986: 574)

Volgens Van der Westhuizen *et al.* (1991:217) is die beste kontrolemaatstaf wanneer kontrole deur 'n persoon self uitgevoer word, met ander woorde selfkontrole. Mense moet hulle foute regstel en dit lei tot groter werktevredenheid. Aandag moet gegee word aan die sake wat nodig is om die werk te voltooi voordat aan ander sake aandag gegee kan word ten einde effektiewe kontrole te bewerkstellig.

Die skoolhoof is dikwels verantwoordelik vir die bestuur van die skooluitgawes; die finansiële komitee van die skoolbeheerliggaam verseker dat beleid in plek is en maatreëls daargestel word vir die kontrole en beheer van die skoolfonds. Beleiddokumente moet in 'n handleiding of handboek ingesluit wees wat presies uitspel hoe die stelsel werk en wie verantwoordelik is. Almal betrokke by die skool moet kennis van die prosedures dra en weet hoe dit binne die skool funksioneer.

Volgens Clarke (2007:284) bepaal die finansiële kontrolebeleid die volgende: hoe finansiële transaksies gedoen word, die interne kontroles wat in plek moet wees, die delegering van verantwoordelikhede vir die kontrolering dat bogenoemde in ooreenstemming met die skool se beleid en prosedures uitgevoer is. Die magtigingsproses vir 'n skooluitgawe moet duidelik wees sodat almal presies weet wat van hulle verwag word. Clarke (2007:291) identifiseer drie areas van verantwoordelikheid, naamlik die bestuur van die finansiële prosesse, finansiële bestuur van die skool se uitgawes en bates in ooreenstemming met die riglyne van die skool en die strategiese oorsigfunksie. Die finansiële bestuurproses is essensieel en word dikwels aan 'n rekenkundige beamppte in die skool gedelegeer.

Marishane en Botha (2004:99) het die volgende deur middel van empiriese navorsing bevind dat daar 'n behoefte bestaan aan 'n finansiële stelsel wat gemoniteer word deur die distrikkantore; finansiële komitees is nie doeltreffend gekonstrueer nie en die lede daarvan verstaan nie hulle rol en verantwoordelikhede in 'n bestuuropset nie; en distrikkantore beskik nie oor voldoende infrastruktuur om ondersteuningaan skole ten opsigte van finansiële bestuur te bied nie.

Skoolhoofde en skoolbeheerliggame het nie die nodige kennis en vaardighede om die finansiële aangeleenthede wat aan hulle toegewys word, te bestuur nie. Die doel van hierdie studie is om 'n model daar te stel wat die finansiële bestuur sal help om 'n effektiewe begrotingkontrolemechanisme daar te stel.

Artikel 15 van die Skolewet bepaal dat elke openbare skool 'n regspersoon is met die wetlike bevoegdheid om sy werksaamhede binne die wet te verrig. Die skoolbeheerliggaam is die agent van die regspersoon – die skool – wat namens hom optree, en daarom is die skoolbeheerliggaam en nie die skoolhoof nie aanspreeklik vir private fondse.

Aangesien die studie gedoen is in 'n klimaat van selfbestuur word selfbestuur vervolgens bespreek.

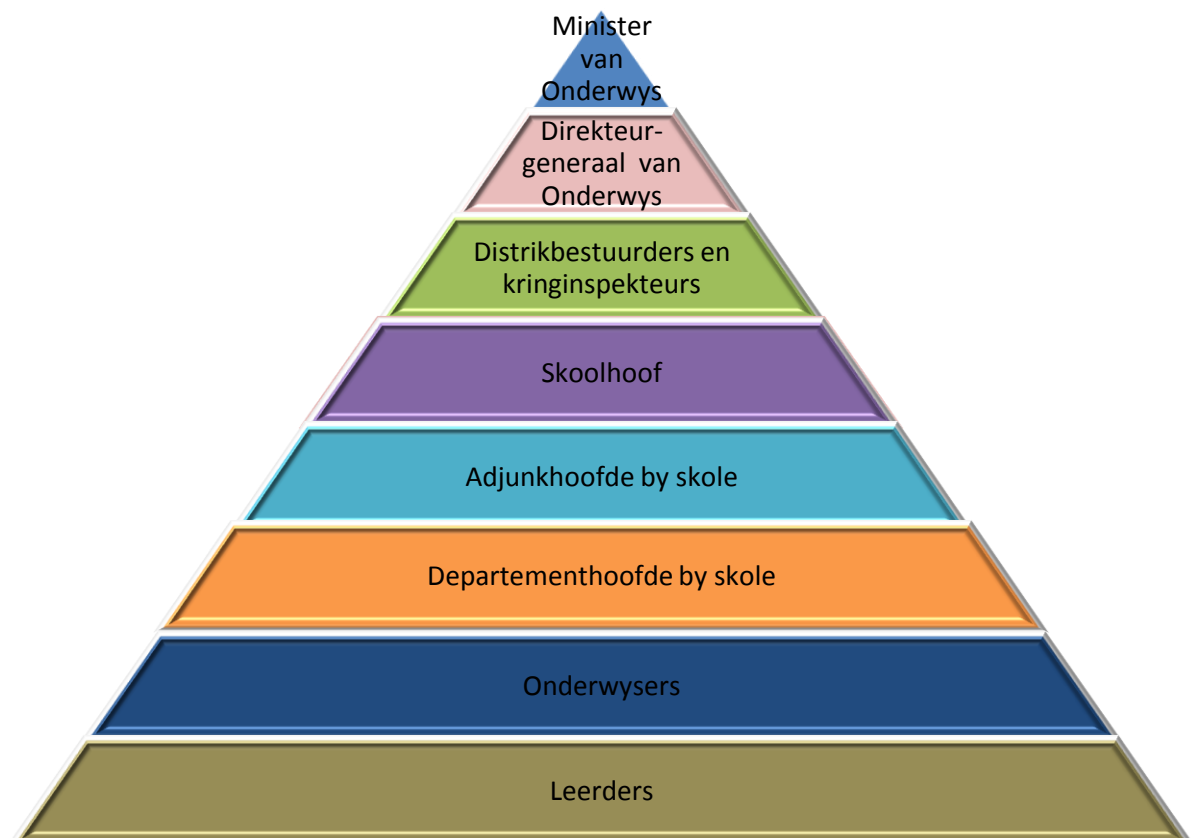
3.5 Selfbestuur in Suid-Afrikaanse skole

Voor 1996 was die onderwysstelsel baseer op 'n hiërargiese bestuur en leierskapstyl waar mag en beheer van bo uitgeoefen is, naamlik van die minister van onderwys, die direkteur-generaal van onderwys en die departemente van onderwys. Dit het afgewentel na die skoolhoof heel onder wat baie min mag ten opsigte van beleidvorming gehad het. Terwyl die skoolhoof die skool op 'n daaglikse basis moes bestuur, is die bestuur- en beleidbesluite geneem deur die Departement van Onderwys.

Die skoolhoof was dus meer 'n administrateur as 'n opvoedkundige bestuurder, en vir dié rede het talle skole nie ordentlik gefunksioneer nie en die onderrig- en leerkultuur het agteruitgegaan. Die gehalte van onderwys het gely toe inligtingstelsels verbrokkel het en daar geen geleentheid vir groei, ontwikkeling en verbetering was nie. Skoolhoofde het in 'n sterk burokratiese en beheerde omgewing gewerk en hulle was gewoon daaraan om opdragte te ontvang en uit te voer. Skooldistrikte en kringe was laervlakstrukture wat grootliks administratiewe eenhede van die onderwysdepartement was.

As gevolg van hierdie agtergrond het daar 'n behoefte ontstaan om bestuur- en leierskappraktyk in die lig van die veranderinge in die land te verander.

Figuur 3.3 dui die onderwysstruktuur wat voor 1996 gebruik is, aan.



Figuur 3.3: Die onderwysstruktuur in die verlede volgens KwaZulu-Natal onderwyshandleidings (Hoofstuk1:11)

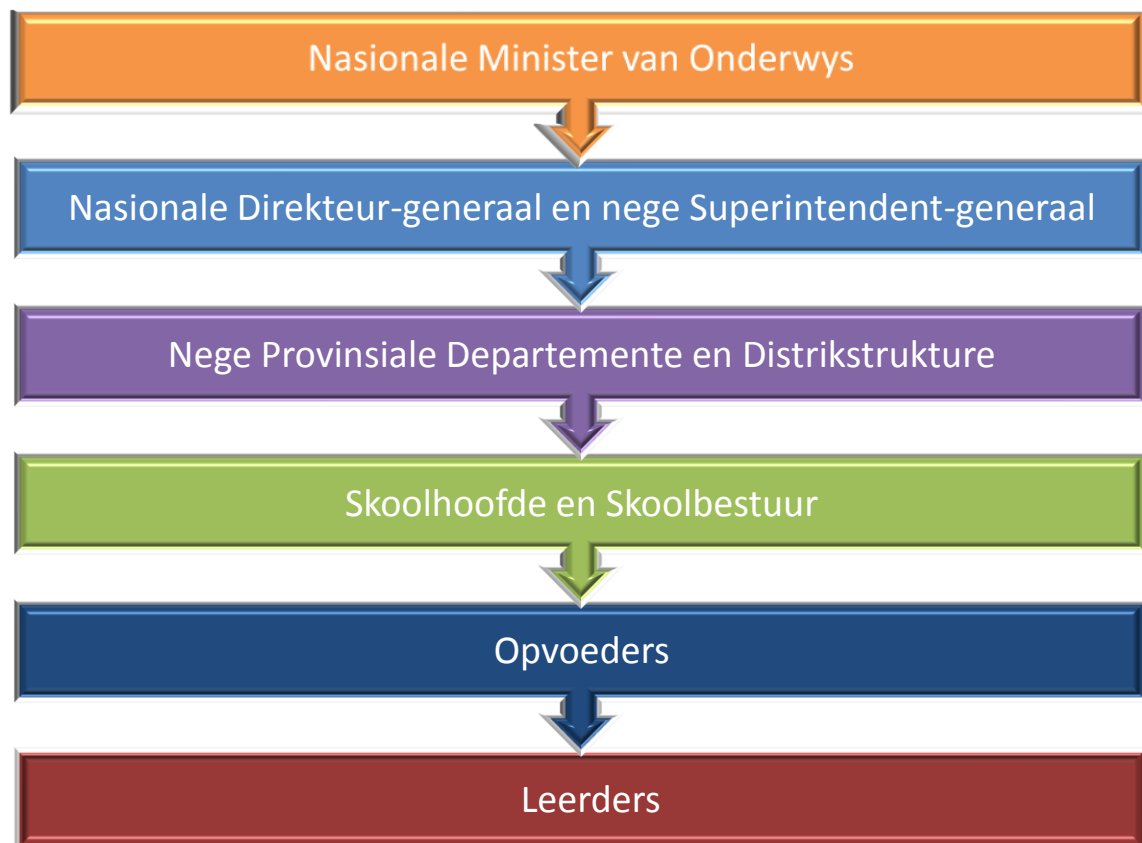
Na die promulgering van die Skolewet in 1996 was daar 'n totaal nuwe benadering tot die leiding, bestuur en beheer van openbare skole wat dit vir skoolhoofde, lede van skoolbestuurspanne en lede van skoolbeheerliggame moontlik gemaak het om die manier waarop hulle hul verantwoordelikhede in skole beskou, te verander. Dit is nodig dat hulle 'n heel nuwe skoolbestuurparadigma verstaan en ontwikkel (volgens KwaZulu-Natal onderwyshandleidings, Hoofstuk 1:11).

Opvoedkundige leierskap- en bestuurpraktyke moet nou die menseregteveranderinge wat plaasgevind het, weerspieël. Ouers was nie 'n noodsaaklike deel van die struktuur nie. Die nuwe stelsel het 'n ander struktuur geskep wat in elke skool die skoolhoof se werk uitgebrei het. Dit is nie goed genoeg as die skoolhoof slegs 'n goeie administrateur is nie; hy of sy moet 'n proaktiewe leier en bestuurder wees. Die skoolhoof dra nie meer al die verantwoordelikheid vir die bestuur van die skool nie; daar word van hom of haar verwag om 'n skoolbestuurspan te vorm wat uit senior vlakpersoneel bestaan wat verantwoordelik is vir die daaglikse bestuur van die skool en vir die toepassing van die skoolbeleid. Langs die skoolbestuurspan is daar nou 'n parallelle struktuur, naamlik die skoolbeheerliggaam wat skoolbeleid bepaal. Die skoolbestuurspan onder leiding van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam moet saamwerk om die skool te lei en te bestuur.

Die nuwe benadering soos aangedui in figuur 3.4 maak dit moontlik vir skole om hulle kapasiteit uit te bou om hulself te bestuur. Die neiging tot selfbestuurde skole is internasionaal in die onderwys en deur hierdie benadering te aanvaar, strook Suid-Afrika met talle ander lande volgens die KwaZulu-Natalhandleidings.

Skoolgebaseerde bestuur plaas groter verantwoordelikhede op skoolhoofde, skoolbeheerliggame en skoolbesture. Hulle is verantwoordelik vir die volgende:

- Beplanning volgens die skool se visie en missie
- Die bevordering van deelname en samewerking
- Die ontwikkeling van hul eie kapasiteit
- Die aanvaarding van verantwoordelikheid vir selfbestuur; dit beteken om hul eie sake binne 'n raamwerk van landwette te bestuur.



Figuur 3.4: Nuwe onderwysstruktuur volgens die KwaZulu-Natal onderwys-handleidings (Hoofstuk 1: 11)

Dit is `n leemte dat bogenoemde model nie die skoolbeheerliggaam se rol inskryf nie. `n Skool is `n juridiese persoon met diebeleidmakende mag gesetel in die skoolbeheerliggaam. Die skoolbeheerliggaam lê riglyne neer vir die bestuur van bepaalde fasette van skoolwees.

Selfbestuur verwys na die beginsel om besluitnemingbevoegdhede aan skole oor te dra om sodoende self besluite te kan neem ten opsigte van die kurrikulum wat die skool volg, aanwending van menslike hulpbronne binne die skool en finansiële aangeleenthede (King & O'Sullivan, 2002:293). Hierdie strategie vir selfbestuur funksioneer binne `n gesentraliseerde raamwerk van mikpunte, beleid, standaarde en aanspreeklikheid (Caldwell & Spinks, 1998).

Dit word algemeen aanvaar dat `n skool die fundamentele besluitnemingeenheid binne die onderwysstelsel is. Die bestuurspan wat besluite vir `n skool neem, bestaan uit administrateurs, onderwysers en ander professionele persone betrokke by die bepaalde skool wat kennis van onderrig- en leermetodes dra. Volgens King en O'Sullivan (2002:293) is die personeel beter toegerus om besluite te neem ten opsigte van opvoedkundige programme as persone wat ver verwyderd is van die onderrig- en leerproses. Die toedeling van magte vanaf gesentraliseerde instellings na skoolpersoneel saam met ouers en die gemeenskap en die skoolbeheerliggaam verseker dat alle rolspelers meer verantwoordbare besluite kan neem wat van toepassing is op elke unieke gemeenskap (Drury, 1999). Selfbestuur van openbare skole in Suid-Afrika het eers ontstaan met die instelling van Model C-skole en daarna na 1996, met die implementering van die Skolewet; dit was `n poging van die Departement van Onderwys om die bestuur van skole oor te dra na die skoolbestuur, ouers en die gemeenskap waarbinne die bepaalde skool funksioneer sodat besluitneming op plaaslike vlak deur alle rolspelers plaasvind.

Volgens King en O'Sullivan (2002:293) is *selfbestuur van skole* en *begroting-beheer* sleutelbegrippe van onderwys hervorming in gebiede soos Victoria (Australië), Edmonton (Kanada), Chicago (Verenigde State), Nieu-Seeland en die Verenigde Koninkryk. Die toedeling van besluitnemingbevoegdhede, ook bekend as selfbestuur van skole, plaas 'n ekstra lading op skoolhoofde wat nie alleenlik moet omsien na die onderrigprogramme nie, maar ook na die besluitnemingprosesse, menslike hulpbronne en die finansiële aangeleenthede van die skool (Kirst, 1990). Uit bogenoemde is dit duidelik dat selfbestuur van skole wêreldwyd plaasvind sodat standarde in skole verhoog kan word en die betrokke persone binne die skool en sy gemeenskap verantwoordelikheid aanvaar vir hulle optrede en hul dade.

Die kategorieë van selfbestuur word in figuur 3.5 aangedui.

K1	K2	K3	K4
Bepaalde diskresionêre magte		Volle diskresionêre magte	

Figuur 3.5: *Kontinuum van kategorieë van selfbestuur van openbare skole in Suid-Afrika volgens Van Rooyen & Rossouw (2007:25)*

Namate daar in bogenoemde model van K1 na K4 gevorder word, verander beperkte na volle diskresionêre magte.

Kategorie 1 (K1): Skole wat geen skoolgeld hef nie en volle subsidie van die Staat ontvang.

Kategorie 2 (K2): Skole wat skoolgeld hef en gedeeltelike subsidie van die Staat ontvang.

Kategorie 3 (K3): Skole wat skoolgeld hef en 'n klein subsidie van die Staat ontvang.

Kategorie 4 (K4): Skole wat skoolgeld hef en 'n negeerbare subsidie van die Staat ontvang.

Deelnemende onderwysbestuur is een van die belangrikste demokratiese beginsels en vorm die basis waarop die Suid-Afrikaanse grondwetlike bedeling sowel as die onderwysstelsel gebaseer is; dit vorm die basis vir selfbestuur of deelnemende bestuur waar die mag tussen alle rolspelers in die onderwysproses gedeel word. Artikel 21-skole is 'n voorbeeld van die voorsiening wat vir selfbesturende skole gemaak word.

Sonder inkomstebronne sal enige begroting nutteloos wees en daarom word finansieringbronne vervolgens bespreek.

3.6 Finansieringbronne vir openbare skole

Volgens Clarke (2007:312) is daar vir die meeste openbare skole drie groot bronne van inkomste, te wete hulle departementele toewysing, die skoolgeld wat hulle invorder en fondsinsamelingprojekte wat hulle onderneem. Vir skole in meer welvarende gemeenskappe is die skoolgeld die grootste enkele bron van inkomste. Vir sommige skole bied fondsinsamelingprojekte 'n beduidende ekstra inkomste maar dit is raar omdat daar enorme ekstra belading op personeel geplaas word en omdat die persone wat met die fondsinsamelingprojek getaak word reeds die betalende ouergemeenskap van die skool is. In baie gevalle is ouers eerder bereid om hoër skoolgeld te betaal as om deel te neem aan fondsinsamelingprojekte.

Die dokument Norme en Standaarde van Skoolbefondsing (Republiek van Suid Afrika, 2009) moet saam met Artikel 34 van die Skolewet gelees word. Die doel van hierdie dokument volgens Bischoff en Mestry (2005:21) is om in effek die ongelykheid van skoolbefondsing aan te spreek met die doel om kwaliteit onderwys, veral in die vorige agtergeblewe gemeenskappe, aan te spreek.

Tabel 3.1 Die toewysings aan skole vir 2011 volgens die *Nasionale Norme en Standaard van Skoolbefondsing* (2009:3)

Kwintiel	Randwaarde per kind
1	R901
2	R826
3	R675
4	R451
5	R155

Artikel 21 openbare skole beskik oor baie meer finansiële vryhede as artikel 20-skole; saam met die vryhede word daar van die skole verwag om 'n hoë mate van kontrole en bestuur te handhaaf. Die onus berus volgens Bisschoff en Mestry (2005:24) op die skool en nie die Departement van Onderwys nie.

Soos in baie ander sosiale kontekste word finansiële probleme tans ondervind in die onderwys van Suid-Afrika (Kruger, 2008:234). Daar word van skoolhoofde verwag om te verseker dat daar voortdurend kwaliteit onderrig en leer plaasvind terwyl die begrote toewysings aan hulle drasties verlaag. Hierdie situasie plaas oneindig baie druk op skoolhoofde. Daar is tans 'n baie groter behoefte aan verbeterde finansiële bestuur as wat die geval was toe daar groter toewysings was.

3.7 Opsomming

Volgens Heystek (2008:11) is daar geen aanvaarde ooreenkoms oor die status van 'n skool as 'n organisasie nie. Dit varieer van 'n persepsie dat 'n skool slegs 'n gemeenskap is tot die algemene persepsie dat 'n skool aan die meeste eienskappe van 'n organisasie voldoen.

Openbare skole verskil van privaat organisasies; openbare skole is publieke entiteite en nie ingestel op winsbejag nie (Heystek, 2008:14). Skole kan nie op dieselfde wyse hanteer word as 'n privaat organisasie nie aangesien 'n openbare skool se kerndoel nie winsbejag is nie. Daar bestaan egter ooreenkomste met 'n privaat organisasie, veral ten opsigte van finansiële bestuur van 'n organisasie wat ooreenstem met dié van 'n openbare skool. Volgens Anheier (2000:2) word die bestuur van nie-winsgewende organisasies dikwels onderskat omdat dit nie verstaan word nie en dit bestuur word deur van die verkeerde aanames gebruik te maak. Volgens Anheier (2000:6) word die hoofdoelwit van 'n nie-winsgewende organisasie dikwels verwar en dit sluit mooi aan by die titel van Young (1983) van "If not for profit, for what?" . By skole is die "for what" die onderrig van leerlinge die hoofdoelwit en nie die winsgrens nie.

Volgens Fiske en Ladd (2004:78) toon skole wat oor meer staatbetaalde onderwysers beskik en/of meer kwaliteit onderwysers beskik, beter onderwysuitkomste as skole daarsonder. Indien die getal staatonderwysers dieselfde bly en meer skoolbeheerliggaam onderwysers aangestel word, sal dit ook die onderwysuitkomste verhoog.

In hierdie hoofstuk is aandag gegee aan die bestuurkundige perspektief met betrekking tot finansiële bestuur in openbare skole. Uit hierdie bespreking is dit duidelik dat die demokratisering van die onderwys wat in selfbestuur van Suid-Afrikaanse openbare skole manifesteer 'n baie belangrike rol speel in die beheer en bestuur van die finansies. Die onderskeie rolspelers moet baie groter aanspreeklikheid neem vir hulle besluite ten opsigte van die finansies van openbare skole. 'n Ander belangrike faset wat belangrik is, is die regte en pligte van die skoolhoof en skoolbeheerliggaam en veral die finansiële komitee, met betrekking tot die beheer en bestuur van die skool se finansies.

Hoofstuk 4 Die pligte en taak van die skoolhoof en skoolbeheerliggaam in openbare skole

4.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word die pligte en taak van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam in openbare skole in oënskou geneem; dit sluit algemene en finansiële pligte, verantwoordelikhede en aanspreeklikheid in. Daar word na regspraak in die Suid-Afrikaanse gevallereg en ander verwante wetgewing verwys wat relevant vir hierdie navorsingsprojek is. Deeglike kennis van hierdie begrippe is onontbeerlik om die beheer en bestuur van die begroting en finansies in openbare skole te beredeneer.

In hierdie studie word daarop gekonsentreer om die Skolewet te interpreteer en die sieninge van individue te verkry deur middel van 'n vraelys wat aan respondente verskaf is. Die Reg is wetlik bepaal en daar kan nie van die Reg afgewyk word vir die doel van hierdie studie nie.

Volgens Snyman (1999:36) is die doel van legaliteitleer om te verseker dat die vasstelling van strafregtelike aanspreeklikheid en die oplegging van straf geskied in ooreenstemming met duidelike en reeds bestaande regsreëls. Volgens FEDSAS (2005:25) bepaal die legaliteitleer dat staatsamptenare slegs mag doen wat die Wet hulle bemagtig om te doen in teenstelling met die privaat persoon wat enigiets mag doen wat die Wet nie verbied nie.

Ten aanvang word die aard en omvang van kernbegrippe van toepassing op die pligte en die taak van die skoolhoof en skoolbeheerliggaam in openbare skole bespreek, soos die skool, die skoolhoof, die skoolbeheerliggaam, die staat en die befondsing van openbare skole. Eerstens word as vertrekpunt die take van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam aan die hand van wetgewing en hofuitsprake in die algemeen bespreek, in par. 4.2 tot 4.8. Tweedens word die regte en pligte van skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede vanuit 'n finansiële bestuursoogpunt bespreek in par. 4.9 en 4.10.

4.2 Die skool

Die konsep skool is reeds in par. 1.3.20, verklaar en openbare skool in par. 1.3.14. In terme van artikel 15 van die Skolewet word die status van openbare skole soos volg omskryf:

Elke openbare skool is 'n regspersoon met die wetlike bevoegdheid om sy werksaamhede ingevolge hierdie Wet te verrig. Dit impliseer dat 'n skool deur middel van die skoolbeheerliggaam kontrakte mag sluit, maar ook dat die skool as 'n entiteit aanspreeklik is teenoor die gemeenskap waarbinne dit funksioneer. Die skool het dus 'n begrensde regs aanspreeklikheid wat beteken dat die skool gedagvaar kan word, en kan self iemand anders dagvaar as sodanige persoon byvoorbeeld nie skoolgeld betaal nie.

4.3 Die skoolhoof

Volgens Colditz (2002:1) gebeur dit toenemend dat provinsiale onderwysdepartemente skoolhoofde aanspreeklik hou vir finansiële bestuur van skole, en selfs ook dissiplinêr optree teen skoolhoofde waar daar bewerings is van wanbesteding of die onreëlmatige gebruik van skoolbates. In 'n onlangse geval wat wye mediadekking geniet het, is die skoolhoof en senior adjunkhoof van die Hoërskool Ermelo geskors hangende dissiplinêre optrede teen hulle op grond van beweerde onreëlmatighede wat in 'n ondersoek deur die ouditeur-generaal aan die lig gebring is. Die skoolbeheerliggaam van Hoërskool Ermelo is ook deur die departementhoof van onderwys van daardie provinsie ontbind as gevolg van die departementhoof se siening dat die skoolbeheerliggaam die skoolhoof probeer beskerm en ondersteun het in hierdie beweerde onreëlmatighede. Regter J. Mynhardt van die appèlhof het beslis ten gunste van die tersyde stelling van die skorsing van die skoolhoof en adjunkhoof en hulle moes heraangestel word in hulle poste.

Daarom is dit belangrik om die Skolewet te bestudeer asook die Personel Administrative Measurements (PAM,1999) om die taak van die skoolhoof uit te wys.

Die Skolewet stel dit baie duidelik in artikel 16 (3) dat die professionele bestuur (dag tot dag funksionering) van 'n openbare skool deur die skoolhoof onder die gesag van die departementhoof onderneem moet word. Hierdie rol van die skoolhoof het nuwe betekenis gekry in die Onderwyswysigingwet no. 31 van 2007 (Republiek van Suid Afrika, 2011) met die implementering van Artikel 16A wat die werksaamhede en verantwoordelikhede van die skoolhoof van 'n openbare skool soos volg uitlig:

- Die skoolhoof van 'n openbare skool verteenwoordig die Onderwys Departement in die skoolbeheerliggaam wanneer hy of sy in 'n amptelike hoedanigheid optree.
- Die skoolhoof moet 'n jaarverslag opstel en dit aan die onderwysdepartement voorlê ten opsigte van die volgende:
- Die skoolhoof moet jaarliks, aan die begin van die jaar, 'n plan opstel wat uiteensit hoe akademiese prestasie by die skool verbeter sal word.
- Die skoolhoof moet: volgens artikel 16 (3) beoogde professionele bestuur van 'n openbare skool onderneem en pligte uitvoer wat die volgende insluit : die bestuur van die gebruik van ondersteuningmateriaal en ander toerusting; die veilige bewaring van alle skoolrekords, dit sluit finansiële rekords inen die implementering van beleid en wetgewing.
- Die skoolhoof moet vergaderings van die skoolbeheerliggaam bywoon en daaraan deelneem.
- Die skoolhoof moet aan die skoolbeheerliggaam 'n verslag voorhou oor die professionele bestuur wat met die openbare skool verband hou.
- Die skoolhoof moet die skoolbeheerliggaam oor beleid en wetgewing inlig.
- Die skoolhoof moet akkurate data aan die Departement van Onderwys verskaf wanneer dit versoek word.

Volgens PAM (Personel Administrative Management) (1999:8) is die hoofdoelwitte en verantwoordelikhede van die skoolhoof die volgende:

Die pligte en verantwoordelikhede van die pos is individueel en verspreid, afhangende van die aanslag en behoeftes van die betrokke skool, en bestaan uit maar is nie alleenlik beperk tot die volgende nie:

Algemeen / Administratief.

Om verskeie skoolrekeninge aan te hou en om behoorlike boekhouding te verseker, en om fondse op die beste moontlike manier aan te wend tot voordeel van die leerlinge nadat daar met die betrokke strukture gekonsulteer is. Verantwoordelik vir die koshuis en alle relevante aktiwiteite, insluitend die personeel en leerlinge wat verbonde is aan die skool.

Personeel.

Verskaf professionele leierskap binne die skool. Leidinggewing en hulpverlening en verskaffing van professionele advies ten opsigte van die werk en werkverrigting van alle personeel in die skool en waar moontlik om verslae te skryf of te onderteken rakende die onderwysers en ander departementele poste.

Buitemuurse aktiwiteite

Om 'n aktiewe rol te speel in die bevordering van buitemuurse aktiwiteite van die skool en om belangrike skoolfunksies te beplan; om vrywillige deelname van leerlinge aan sport, onderwys en kultuuraktiwiteite te bevorder.

Kommunikasie

Samewerking met lede van die personeel en die skoolbeheerliggaam om 'n effektiewe skool te bedryf. Skakeling met distrikkantore, verskaffers en opdatering van statistiek ten opsigte van onderwysers en leerlinge.

Volgens Artikel 16(3) van die skolewet moet die professionele bestuur van 'n openbare skool deur die skoolhoof onder die gesag van die departementhoof onderneem word. Volgens Van der Merwe (2011:5) verwys professionele bestuur na die bestuur van die professie.

Wanneer na die bestuur van die professie verwys word, beteken dit die rol van die skoolhoof as verteenwoordiger van die onderwysdepartement; die bestuur is beperk tot waarvoor die onderwysers verantwoordelik is, te wete kurrikulumaangeleenthede. Onderwysers se taak is hoofsaaklik om die onderrig-leerproses in stand te hou by die betrokke skool. Kortom, die onderwyser is verantwoordelik vir klaskamerbestuur waarvoor hulle opgelei is. Volgens Colditz (2011) kan die skoolhoof nooit leierskap delegeer nie maar wel van die funksies aangesien hy of sy nie alleen alles in 'n skool kan doen nie.

Met die wysiging van artikel 16A in die Wysigingswet op Basiese Onderwys (Republiek van Suid Afrika, 2011:7) is die volgende belangrike punte aangespreek wat wesenlike gevolge vir skoolhoofde kan inhou as daar wanadministrasie of wanbestuur van fondse plaasvind. Vir die doel van die studie is die artikel volledig aangehaal.

Die werksaamhede en verantwoordelikhede van die skoolhoof van 'n openbare skool moet:

“(h) die beheerliggaam bystaan met die bestuur van die skool se fondse, welke bystand moet insluit —

- i. die voorsiening van inligting rakende enige voorwaardes opgelê of lasgewings uitgereik deur die Minister, die Lid van die Uitvoerende Raad of die Departementshoof ten opsigte van alle finansiële aangeleenthede van die skool;
 - ii. raad aan die skoolbeheerliggaam oor die finansiële implikasies van besluite met betrekking tot die finansiële aangeleenthede van die skool;
- (i) alle redelike stappe doen om enige finansiële wanadministrasie of wanbestuur deur enige personeel of deur die skool se skoolbeheerliggaam te voorkom;
 - (j) 'n lid wees van 'n finansiële komitee of afvaardiging van die skoolbeheerliggaam ten einde 'n aangeleentheid wat finansiële implikasies vir die skool inhou, te bestuur; en

(k) enige wanadministrasie of wanbestuur van finansiële aangeleenthede aan die skoolbeheerliggaam van die skool en aan die Departementshoof rapporteer.”

Bogenoemde wetgewing plaas `n groot las op die skoolhoofde waarvan baie nie finansiële kenners is nie en wat toegepas moet word. Wanneer daar regspraak oor hierdie artikel kom, sal die implikasies daarvan beter verstaan word.

4.4 Die skoolbeheerliggaam

Skoolbeheerliggame is kragtens wetgewing tot stand gebring en gevolglik kan daar slegs na die betrokke wetgewing gekyk word om te bepaal wat die funksies, pligte en bevoegdhede van beheerliggame is. Die betrokke wetgewing is in die eerste plek die Suid-Afrikaanse Skolewet No. 84 van 1996 wat op 1 Januarie 1997 in werking getree het en vir die hele land geld, en tweedens die provinsiale wette in sommige provinsies waar sodanige wette reeds aanvaar is (Samuel & Colditz, 2003:1–9).

Volgens Samuel en Colditz (2003:1–19) is die funksies van skoolbeheerliggame in die volgende twee hoofgroepe ingedeel:

Algemene funksies, dit wil sê funksies van toepassing op alle skoolbeheerliggame, en sogenaamde toegewese funksies, te wete funksies waarvoor slegs sekere skoolbeheerliggame beskik. Alle funksies van skoolbeheerliggame, hetsy algemeen, hetsy toegewese, kan ook in twee verdere kategorieë verdeel word, naamlik funksies wat verpligtend deur skoolbeheerliggame uitgevoer moet word en funksies wat diskresionêr is en dus volgens keuse van die skoolbeheerliggaam uitgeoefen kan word.

Die skoolhoof funksioneer in twee hoedanighede, naamlik as departementele amptenaar en as ex officio-lid van die skoolbeheerliggaam. Volgens Van der Merwe (2011:6) funksioneer die skoolhoof in twee hoedanighede: enersyds as `n skoolbeheerliggaamlid en andersyds as die skoolhoof of departementele werknemer. In die praktyk beteken dit dat hy/sy die beleid van die provinsiale onderwysdepartement moet implementeer wanneer hy/sy funksioneer as `n departementele werknemer, en na die belange van die skoolbeheerliggaam, skool en gemeenskap omsien in sy/haar hoedanigheid as skoolbeheerliggaamlid.

4.4.1 Algemene Funksies

➤ Beheer van Openbare Skole

Die kernbepaling met betrekking tot die funksies van skoolbeheerliggame is artikel 16 (1) van die Skolewet: Behoudens hierdie Wet setel die beheer van elke openbare skool in sy skoolbeheerliggaam en mag dit slegs sodanige werksaamhede en verpligtinge uitvoer en slegs sodanige regte uitoefen soos deur die Wet voorgeskryf. Die artikel maak dit ook duidelik dat die bedoeling is dat `n skoolbeheerliggaam nie onbeperkte werksaamhede het nie.

Artikel 16 (3) bepaal die volgende: Behoudens hierdie Wet en enige toepaslike provinsiale wet, moet die professionele bestuur van 'n openbare skool deur die prinsipaal onder die gesag van die departementshoof onderneem word. Die Wet bepaal dat die beheer van elke openbare skool in sy skoolbeheerliggaam setel, maar dat die professionele bestuur van `n openbare skool deur die skoolhoof onder die gesag van die Departementhoof (Hoof van `np onderwys-departement) onderneem word.

Die werksaamhede en verpligtinge van die skoolbeheerliggaam mag slegs verrig en uitgeoefen word soos wat die magte in die Skolewet vervat, voorskryf. Dit beteken egter nie dat bevoegdheids wat by noodwendige implikasie deur die Skolewet geïmpliseer word, nie uitgeoefen mag word nie.

Dit is ook belangrik om op die inhoud van artikel 16 (2) te let: 'n Skoolbeheerliggaam staan in 'n vertrouensposisie teenoor die skool. Dit beteken dat 'n skoolbeheerliggaam ten alle tye in die beste belang van die skool moet optree en dat 'n lid van 'n skoolbeheerliggaam persoonlik aanspreeklik is indien 'n verbreking van hierdie vertrouensverhouding sou plaasvind. Bedrieglike of roekelose optrede mag tot sodanige persoonlike aanspreeklikheid lei. Growwe nalatigheid kan ook as roekeloosheid beskou word. Minderjariges wat in die skoolbeheerliggaam dien, word egter deur artikel 32 (3) beskerm teen persoonlike aanspreeklikheid.

Artikel 20 omskryf verskeie funksies en bevoegdhede (werksaamhede) wat op alle skoolbeheerliggame van toepassing is; sommige hiervan is reeds hierbo genoem. Volledigheidshalwe word sub-artikel (1) in sy geheel aangehaal:

die skool se eiendom, asook die geboue en gronde deur die skool beset, met inbegrip van koshuise, administreer en beheer, maar die uitvoering van hierdie bevoegdheid moet op geen manier met die implementering van 'n besluit wat die Lid van die Uitvoerende Raad of Departementshoof ingevolge enige reg of beleid geneem het, inmeng of dit andersins belemmer nie;

die aanstelling van nie-opvoederpersoneel by die skool by die Departementshoof aanbeveel, onderworpe aan die Staatsdienswet, 1994 (Proklamasie 103 van 1994) en die Wet op Arbeidsverhoudinge, 1995 (Wet 66 van 1995);

Seker die belangrikste en bruikbaarste van bogemelde “algemene” funksies is Artikel 20 (1)(a), naamlik die bevordering van die beste belange van die skool en die voorsiening van onderwys van gehalte.

➤ Befondsing van Openbare Skole

Die Skolewet bepaal dat die skoolbeheerliggaam die volgende funksie en werksaamhede het: `n Skoolbeheerliggaam moet alle redelike maatreëls binne sy vermoë 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 – artikel 36 (1); die skoolbeheerliggaam moet `n skoolfonds instel en dit administreer ooreenkomstig voorskrifte deur die Departement van Onderwys uitgereik – artikel 37 (1); die skoolbeheerliggaam moet `n enkele bankrekening open en in stand hou, maar `n skoolbeheerliggaam mag surplus fondse met goedkeuring van die Departement van Onderwys belê – artikel 37 (3); `n Skoolbeheerliggaam moet elke jaar, in ooreenstemming met riglyne deur die LUR bepaal, `n begroting voorberei wat die beraamde inkomste en uitgawe van die skool in die volgende boekjaar uiteensit. Voordat hierdie begroting goedgekeur word deur die skoolbeheerliggaam, moet dit aan `n vergadering van ouers wat met minstens 30 dae kennisgewing belê is, voorgelê word vir oorweging en goedkeuring deur `n meerderheid van ouers teenwoordig wat stem en die ouers moet ingelig word oor die begroting minstens 14 dae voor die vergadering by die skool – artikel 38; die skoolbeheerliggaam moet die besluit van die ouervergadering ten aansien van die begroting asook die betaling van skoolgelde in werking stel – artikel 39 (3); die skoolbeheerliggaam kan die betaling van skoolgeld deur ouers wat ingevolge artikel 40 daarvoor aanspreeklik is, afdwing tensy daar `n vrystelling van toepassing is – artikel 41; die skoolbeheerliggaam moet rekord hou van fondse ontvang en bestee deur die openbare skool en van sy bates, laste en finansiële transaksies, en so spoedig moontlik, maar nie later nie as 3 maande na die einde van elke boekjaar, jaarlikse finansiële state opstel ooreenkomstig die riglyne wat deur die LUR bepaal is – artikel 42;

die skoolbeheerliggaam moet 'n persoon wat ingevolge die Wet op Openbare Rekenmeesters en Ouditeure, 1991 as rekenmeester en ouditeur geregistreer is, aanstel – artikel 42; 'n Skoolbeheerliggaam moet binne ses maande na die einde van elke boekjaar 'n afskrif van die jaarlikse finansiële state, geouditeer of ondersoek aan die Departement van Onderwys voorlê – artikel 43.

4.4.2 Toegewese Funksies

Die skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool mag aansoek doen by die Departement van Onderwys vir die volgende toegewese artikel 21-werksaamhede:

- Die instandhouding en verbetering van die skool se eiendom, asook die geboue en gronde deur die skool beset, met inbegrip van koshuise indien van toepassing;
- die bepaling van die buitemuurse kurrikulum van die skool en die keuse van vak-opsies ingevolge die provinsiale kurrikulumbeleid;
- die aankoop van handboeke, opvoedkundige materiaal of uitrusting vir die skool;
- betaling vir dienste aan die skool.

Verantwoordelikheid van die skoolbeheerliggaam word verklaar in artikel 36 van die Skolewet; 'n skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool moet alle redelike maatreëls binne sy vermoë 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.

4.5 Die staat

Die staat is demokraties verkies en verkry sy magte vanuit die Suid-Afrikaanse Grondwet. Verskaffing van onderwys in openbare skole is die verantwoordelikheid van die staat soos bepaal in die artikel 34 van die Skolewet:

Die Staat finansier openbare skole uit openbare inkomste op 'n billike basis ten einde die behoorlike uitoefening van die regte van leerders op onderwys en die regstelling van ongelykhede van die verlede in die voorsiening van onderwys te verseker.

4.6 Befondsing van openbare skole

Een van die belangrikste verantwoordelikhede van 'n skoolbeheerliggaam is die finansiële bestuur van die skoolfonds. Openbare skole word befonds deur die Staat vanuit openbare fondse in terme van artikel 34 en 35 van die Skolewet. Sodra die geld inbetaal is in die bankrekening van die skool as 'n regspersoon word hierdie geld skoolfonds (Van Rooyen, 2008:23).

Die skoolbeheerliggaam is die verantwoordelike party vir die finansiële bestuur van die skoolfonds. Hierdie verantwoordelikhede bestaan uit die begroting, begrotingbestuur, uitgawehantering, rekordhouding en ouditering.

Die Skolewet bepaal die volgende rakende die befondsing van openbare skole:

- Die Staat finansier openbare skole op 'n billike basis – artikel 34(1);
- die Staat moet jaarlikse voldoende inligting in verband met die befondsing aan openbare skole voorsien om die skole in staat te stel om hul begrotings vir die volgende boekjaar voor te berei – artikel 34 (2);
- norme en standaarde van befondsing vir openbare skole op 'n eweredige basis – artikel 35;
- die skoolbeheerliggaam het 'n verpligting om die fondse van die Staat aan te vul ten einde die gehalte van onderwys wat deur die skool aangebied word aan alle leerders by die skool te verhoog – artikel 36 (1);
- die skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool moet 'n skoolfonds instel en dit administreer – artikel 37 (1);
- alle geld wat deur 'n openbare skool ontvang word, moet in die skoolfonds gedeponeer word – artikel 37 (2);

- daar mag slegs een bankrekening geopen word, maar die skoolbeheerliggaam mag skriftelik by die Onderwysdepartement aansoek doen om 'n aparte rekening te open om surplus fondse te belê – artikel 37 (3);
- geld of ander goedere wat aan 'n openbare skool geskenk of bemaak word of in trust ontvang word, moet ooreenkomstig die voorwaardes verbonde aan sodanige skenking, bemaking of trust aangewend word – artikel 37 (4);
- alle bates deur 'n openbare skool verwerf, is die eiendom van die skool – Artikel 37 (5);
- die skoolfonds, alle opbrengste daaruit en alle ander bates van die openbare skool mag slegs gebruik word vir die volgende(artikel 37 (6)):
 - Opvoedkundige doeleindes;
 - die uitvoering van die werksaamhede van die skoolbeheerliggaam;
 - 'n ander opvoedkundige doel soos ooreengekom tussen die skoolbeheerliggaam en die departement van onderwys.
- geld van die skoolfonds van 'n openbare skool mag nie in 'n trust inbetaal word of gebruik word om 'n trust te stig nie;
- die skoolbeheerliggaam moet jaarliks 'n begroting jaarliks opstel – artikel 38;
- skoolgeld word hanteer deur artikel 39 en bepaal die volgende:
 - Skoolgeld by 'n openbare skool mag alleenlik vasgestel en gehef word indien 'n besluit om dit te doen deur 'n meerderheid van ouers tydens 'n vergadering aanvaar is;
 - prosedures vir die algehele, gedeeltelike of voorwaardelike vrystelling van ouers wat nie in staat is om skoolgeld te betaal nie, moet bepaal word;
 - die skoolbeheerliggaam moet die besluit rakende skoolgeld geneem tydens die algemene ouervergadering in werking stel.
- die verpligting wat rus op die ouer om skoolgeld te betaal – artikel 40;
- die skoolgeld mag afgedwing word deur die skoolbeheerliggaam – artikel 41;

- die finansiële rekords van skole moet bygehou word deur die skoolbeheerliggaam – artikel 42;
- die ouditeuring van die finansiële rekords en state van openbare skole – artikel 43;
- die finansiële boekjaar van die openbare skole wat strek van 1 Januarie tot 31 Desember – artikel 44.

Die Wet op Openbare Finansiële Bestuur van die Republiek van Suid-Afrika van 1999 (hierna die Wet op Openbare Finansiële Bestuur) is van toepassing op staatdepartemente en die volgende artikels hanteer finansiële aangeleenthede

4.7 Verwante wetgewing

Artikel 13 g(ii) bepaal dat alle gelde ontvang deur `n Nasionale Owerheid in die Nasionale Inkomstefonds gedeponeer moet word, behalwe geld ontvang deur instellings soos beskryf in Skedule 4. Volgens skedule 4 is skole vrygestel om alle geld wat ontvang word in die nasionale Inkomstefonds te deponeer; dit mag in die skool se bankrekening gedeponeer word.

Artikel 22 d (v) bepaal dat alle geld ontvang deur `n provinsiale owerheid in die Provinsiale Inkomstefonds gedeponeer moet word, behalwe geld ontvang soos beskryf in Skedule 4. Volgens skedule 4 is skole vrygestel om alle geld wat ontvang word in die provinsiale Inkomstefonds te deponeer; dit mag in die skool se bankrekening gedeponeer word.

Skedule 4 Uitsluitings van Inkomstefondse (skoolfondse) wys daarop dat fondse wat verband hou met die Skolewet van hierdie wet uitgesluit is. Alle gelde wat in die skool se bankrekening inbetaal is, ongeag of die oorsprong daarvan openbare fondse of privaat fondse is, staan bekend as skoolfondse en is die eiendom van die skool as regs persoon. Skoolfondse word op grond van Skedule 4 van die Wet op Openbare Finansiële Bestuur van die bepalinge van hierdie wet uitgesluit. Derhalwe word die beheer en bestuur van skoolfondse deur die SA Skolewet gereguleer.

Artikel 36 bepaal dat elke departement en grondwetlike instelling 'n rekenkundige beampte moet hê. Die hoof van die departement moet die rekenkundige beampte wees. In uitsonderlike omstandighede kan in 'n skrywe opdrag gegee word aan 'n ander persoon om die rekenkundige beampte te wees vir die bepaalde departement of 'n grondwetlike instelling, of 'n handelentiteit binne die departement. Die Departement van Onderwys van Mpumalanga het hierdie artikel gebruik as aanvoering in die hofsaak van Schoombee om daarmee te poog om die skoolhoof as rekenpligtige persoon aan te stel. Die appèlhof het die betoog egter verwerp en aangedui dat die skoolbeheerliggaam die rekenpligtige beampte van die skool is en nie die skoolhoof nie.

Artikel 44 bepaal dat die rekenkundige beampte van 'n departement of instelling skriftelik enige magte mag toevertrou aan hom/haar deleger aan enige beampte in die departement onderhewig aan enige beperkinge soos bepaal deur die Wet.

4.8 Hofuitspraak

Schoombee and others v MEC for Education, Mpumalanga and another 2002 (4) SA 877 (T)

In die Schoombee and Others v MEC of Education, Mpumalanga and Another hofsaak (hierna die Schoombeesaak) is die aanname gemaak dat die skoolhoof ook die rekenpligtige beampte van skoolfondse is. Die regter het egter in sy uitspraak gesê dat die skoolhoof aanspreeklik is aan die skoolbeheerliggaam en nie aan die Departement van Onderwys nie (Prinsloo, 2006:356).

Volgens regter J Moseneke in die bogenoemde hofsaak op 10 Januarie 2002 is daar geen verwysing in die Skolewet dat die skoolhoof verantwoordelik is vir die skool se finansies nie.

Volgens die regter moet die skoolhoof die skoolbeheerliggaam bystaan in die finansiële bestuur van die skool, met sekere gedeeltes van die skoolbeheerliggaam se take wat gedelegeer is aan die skoolhoof. Hiervolgens is die skoolhoof verantwoordelik aan die skoolbeheerliggaam vir die finansies van die skool, slegs na die mate waarin spesifieke take aan hom/haar gedelegeer is. Andersins dra hy/sy slegs kollektiewe verantwoordelikheid vir die finansies soos enige lid van die skoolbeheerliggaam. Een area van finansiële aanspreeklikheid van die skoolhoof is dat hy/sy verantwoordelik is om te verseker dat die skoolbeheerliggaam die finansies bestuur in terme van die bepaalde Wetgewing en tot voordeel van die leerlinge van die skool. Dit vorm deel van die kollektiewe aanspreeklikheid van alle lede van die skoolbeheerliggaam.

Dit is trouens reeds gesaghebbend deur Suid-Afrikaanse howe vertolk dat die “finansiële bestuursfunksie” volledig binne die bevoegdheidsfeer van die skoolbeheerliggaam val en dat die skoolhoof, in soverre hy daarmee gemoeid raak, dit slegs as gedelegeerde van die skoolbeheerliggaam kan doen en teenoor die skoolbeheerliggaam verantwoording moet doen daarvoor – nie teenoor die onderwysdepartement nie. Die gedagte dat die skoolhoof die rekenpligtige amptenaar van die skool is, is spesifiek deur die howe verwerp (FEDSAS, 2005:17).

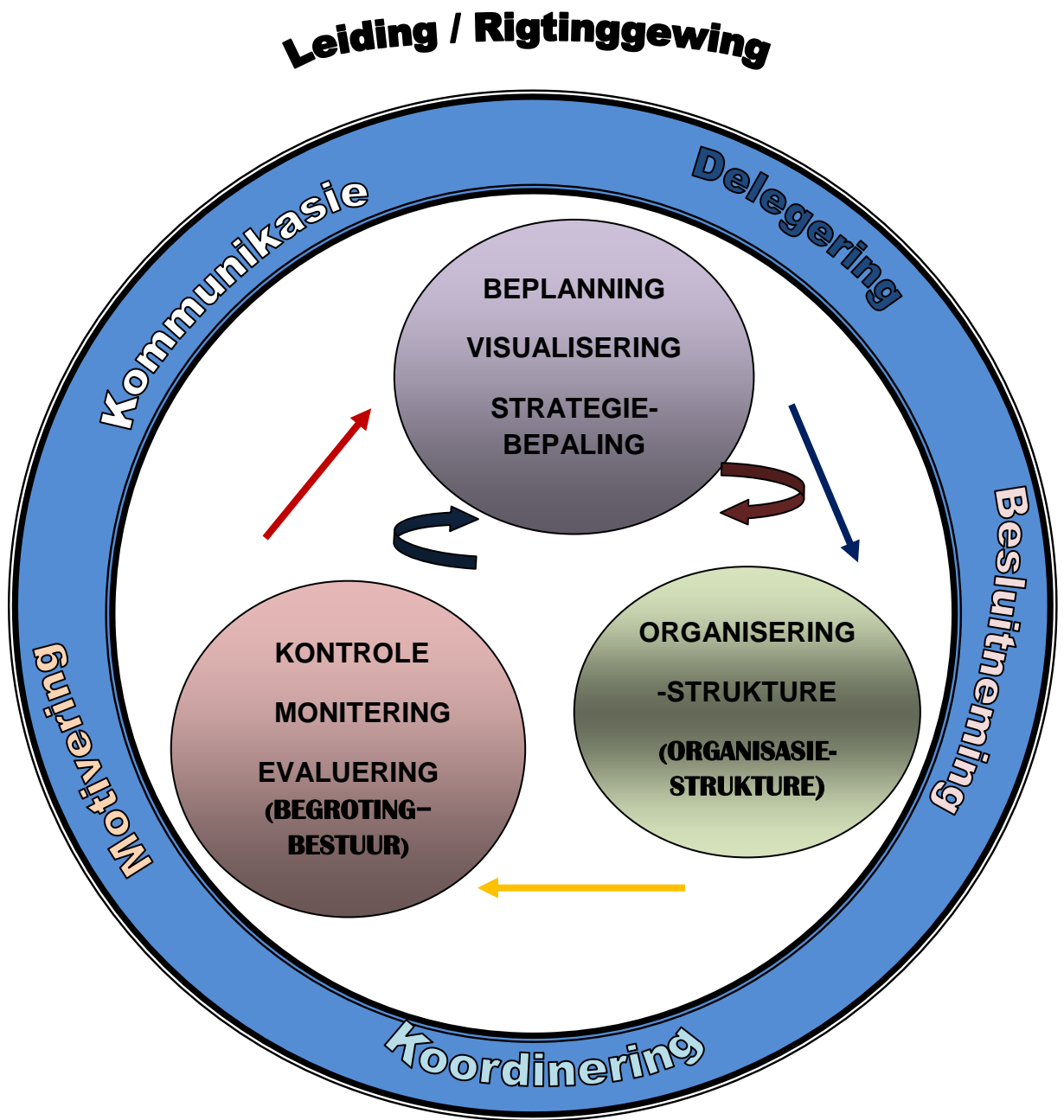
4.9 Die regte van die skoolhoof in die bestuur van skoolfinansies

Die meeste onderwysstelsels maak `n onderskeid tussen skoolbeleidmaking, die verantwoordelikheid van die skoolbeheerliggaam en die operasionele bestuur wat deur die skoolhoof hanteer word. Die Suid-Afrikaanse regering spel die rolle van die skoolbeheerliggaam en die professionele bestuur van skole duidelik uit in die Skolewet. Die skoolbeheerliggaam se verantwoordelikheid is omvattend en sluit maatreëls ten opsigte van onderrig en leer gedurende die skooldag, aankoop van onderrig- en leermedia en die operasionele bestuur van personeel en finansies uit (Bush & Heystek, 2003:136).

Die bestuurtaak van skoolfinansies is een van die uitdagendste terreine van verantwoordelikheid vir skoolhoofde omdat dit 'n afdeling is waarin party skoolhoofde geen of baie min opleiding het (Clarke, 2007:278). Die stelling is reeds breedvoerig bespreek op p. 42, paragraaf 3.3. Artikel 16 (3) van die Skolewet en artikel 16 A van Wysigingswet no. 31 van 2007 bepaal dat die professionele bestuur van 'n openbare skool deur die skoolhoof onderneem word onder gesag van die departementhoof van die Onderwysdepartement. Die taak van die skoolbeheerliggaam word later breedvoerig bespreek.

Van der Bank, De Villiers & Wethmar (2000:88) beskou skoolbestuur as die dag tot dag administrasie en organisasie van onderrig en leer by 'n skool en die verrigting van departementele verantwoordelikhede wat bepaal word deur wetgewing. FEDSAS (2005:17) is van mening dat die rol van die skoolhoof as verteenwoordiger van die onderwysdepartement beperk is tot die bestuur van primêr kurrikulêre aangeleenthede waarvoor die professionele opvoeders verantwoordelik is. Dit is primêr die opvoeder se taak om die onderrig- en leerproses by die skool te bestuur. Die skoolbestuurspan onder leierskap van die skoolhoof is verantwoordelik vir die professionele bestuur van 'n openbare skool (Van Rooyen & Rossouw, 2007:20).

Volgens Van Rooyen en Rossouw (2007:19) kan die bestuurproses van toepassing op 'n openbare skool soos in figuur 4.1 voorgestel word:



BESTUURAREAS

Menslike hulpbronbestuur	Kurrikulum-bestuur	Finansiële bestuur	Bestuur van fisiese fasiliteite
--------------------------	--------------------	--------------------	---------------------------------

Figuur 4.1: *Bestuurproses van 'n openbare skool* (Van Rooyen & Rossouw, 2007:19)

Volgens van Rooyen (2007:19) is bestuur die proses van leiding en rigtinggewing van 'n organisasie, dikwels 'n besigheid. Bestuur is die aksie van meting op 'n gereelde basis en die aanpassing van die aanvanklike plan, en die aksies geneem om die aanvanklike doel te bereik. Die bestuurfunksies is die beplanning, kontrolering en organisering van die organisasie se aktiwiteite. Die drie bestuurfunksies werk afsonderlik asook gesamentlik, vandaar die pyle in die diagram. Ten einde effektiewe bestuur daar te stel, is kommunikasie, delegering van take, besluitneming, koördinerings en motivering van die take wat verrig moet word.

Die Skolewet stipuleer dat die professionele bestuur van 'n openbare skool onderneem moet word deur die skoolhoof onder leiding van die Onderwysdepartement. Dit beteken dat die skoolhoof gedelegeerde magte het om die kontrole van onderrig en leer by die betrokke skool effektief te kan organiseer (Van der Bank *et al.*, 2000:88). Professionele bestuur word dus omskryf as die dag tot dag bestuur van die aktiwiteite van 'n skool deur die skoolhoof en sy/haar bestuurspan. Die hoof en bestuurspan is verantwoordelik vir alles wat kwaliteit onderrig voorsien binne die betrokke skool, byvoorbeeld menslike hulpbron benutting (personeelbestuur en aanwending), kurrikulumontwikkeling (alle aspekte ten opsigte van die vakinhoud wat in die betrokke skool aangebied word) en alle maatreëls om effektiewe onderrig en leer te verseker, asook die bestuur van die buitekurrikulêre aktiwiteite (sport en kulturele aktiwiteite) van 'n skool. Die skoolbestuurspan (adjunkhoofde, departementhoofde) onder leiding van die skoolhoof is verantwoordelik vir die daarstel van kwaliteit onderrig in die skool wat menslike hulpbron en kurrikulumbestuur insluit.

Volgens artikel 16A (2) van die Skolewet (Republiek van Suid-Afrika, Wet 31 van 2007) moet die skoolhoof in die professionele bestuur van 'n *openbare skool* die werksaamhede wat die Departement van Onderwys (*Departementshoof*) ingevolge die Skolewet aan hom of haar gedelegeer het, uitvoer.

Dit sluit in die bestuur van die openbare fondse wat deur die staat aan die skool voorsien word, soos onder meer “The Learning and Teaching Support Materials (LTSM)“-fondse, die skoleiendom soos handboeke deur die Departement voorsien, grond en geboue van die skool wat aan die Departement behoort. Uit die hofuitspraak van Schoombee (par. 3.8) is die skoolhoof nie verantwoordelik vir die rapportering van die bestuur van private fondse aan die Departement nie aangesien die fondse nie aan die Departement behoort nie.

Volgens Bush, Bisschoff, Glover, Heystek, Joubert. & Moloji (2005:13) is finansiële bestuur een van die belangrikste verantwoordelikhede van die skoolhoof sedert die implementering van die Suid-Afrikaanse Skolewet (Wet 84 van 1996). Saam met die skoolbeheerliggaam het hulle verskeie finansiële verantwoordelikhede wat insluit begrotings, bestuur van fondse verkry vanaf die provinsiale onderwysdepartement, bepaling van skoolgeld onderhewig aan ouer goedkeuring, en insameling van addisionele fondse ten einde die skoolbegroting te laat klop. Die onsekerheid oor watter bedrag die skole van die staat gaan ontvang maak die skole se taak om `n begroting op te stel moeiliker.

Volgens die National College for School Leadership in die Verenigde Koningryk word die rol van die skoolbestuurder (administrateur) algemeen aanvaar as `n integrale deel om die skool te help om beter te funksioneer deur effektiewe benutting van hulpbronne en fasiliteite daardeur word die skoolhoof in staat gestel om te konsentreer op die bestuurleiding van onderrig en leer. Volgens die departement van onderwys van Noord-Ierland (Department of Education Northern Ireland) moet die bestuurraad bepaal hoeveel van `n skoolbegroting toegewys word aan spesifieke take. Die skoolhoof is normaalweg verantwoordelik vir die daaglikse besluitneming rakende spanderings en moet verseker dat daar nie oorspanderings is nie.

4.10 Die regte van die skoolbeheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies

Die skoolbeheerliggaam dra die verantwoordelikheid vir die bestuur van die skool se finansies en dit is algemene praktyk vir die skoolbeheerliggaam om die dag tot dag uitvoering daarvan aan die skoolhoof en sy/haar personeel te deleger (Clarke, 2007:288). Groot skole met omvangryke begrotings neem kundiges in diens wat 'n finansiële agtergrond het om die finansies te behartig. In kleiner skole word die finansies hanteer deur die skoolhoof of 'n senior lid van die personeel. Volgens Van der Bank *et al.* (2000:110) is een van die primêre funksies van 'n skoolbeheerliggaam om kontrole uit te oefen en die skool se bates (geld en ander roerende bates) te beskerm op 'n sorgvuldige en medeverantwoordelike manier. Die skoolbeheerliggaam is moreel verplig vir die bestuur van die skool se finansies. Volgens Prinsloo (2006:356) het die implementering van skoolbeheerliggame 'n desentralisasie van mag in die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel teweeggebring. Alhoewel die desentralisasie moontlik tot 'n verhoging in die demokratiese deelnemingsproses in die beheer van skole behoort te lei, is dit nie noodwendig die geval nie. Die staat het probeer om die magte van die beheerliggame te beperk deur wetgewing en nuwe onderwysregulasies te implementeer.

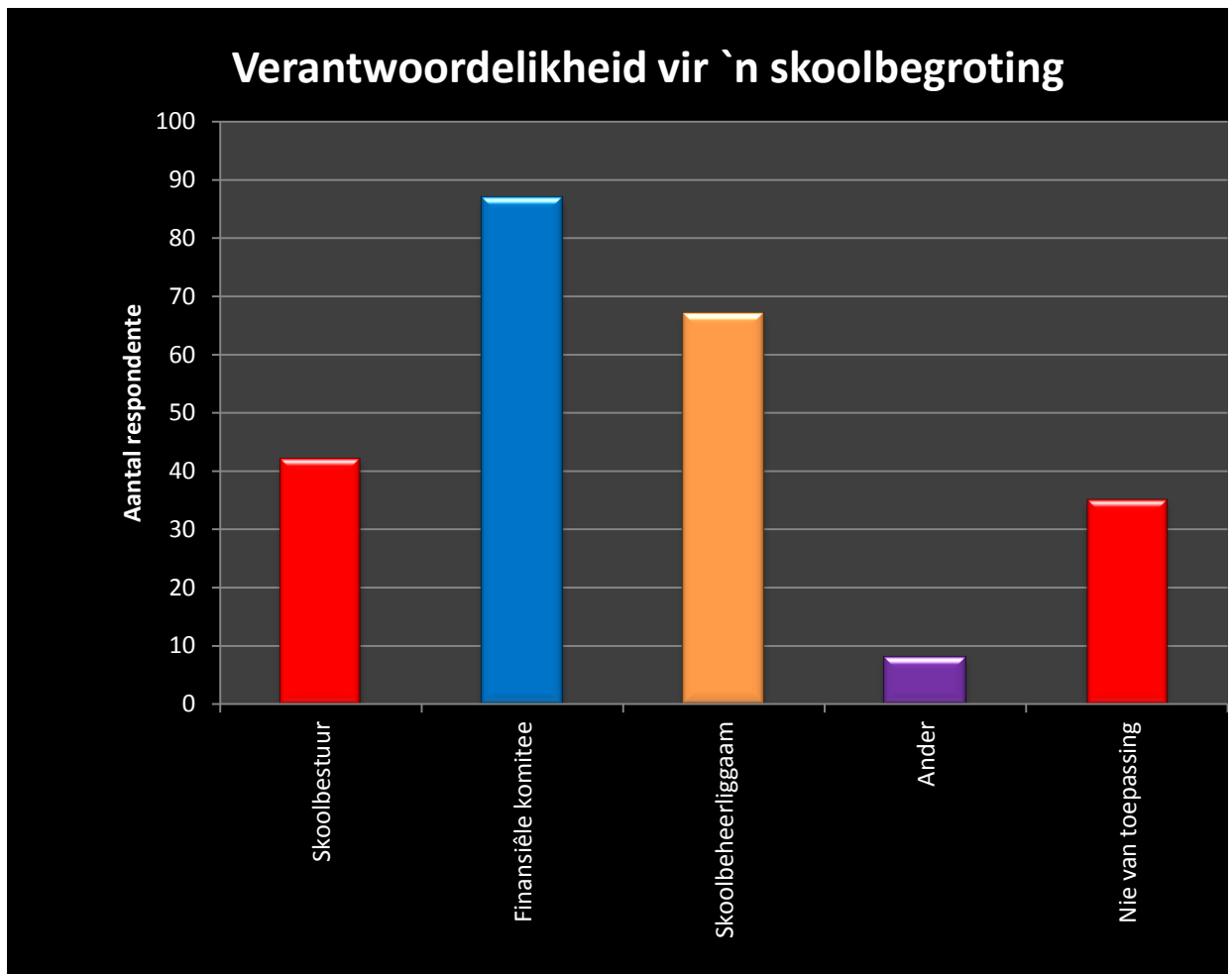
Volgens Van Rooyen en Rossouw (2007:20) is die skoolbeheerliggaam verantwoordelik vir die skoolbeheer onder leierskap van die skoolbeheerliggaamvoorsitter. Skoolbeheer sluit aspekte van beleidmaking in. Die ouditeur-generaal se verslag (2000:1) bepaal dat gesonde finansiële bestuur en kontrole essensieel is vir skole omdat dit 'n effektiewe raamwerk daarstel vir finansiële beplanning en aanspreeklikheid en die gebruik van skoolgeld beheer en beskerm. Finansiële beplanning verskaf aan 'n skool duidelike riglyne van hoe om die hulpbronne aan te wend.

Die finansiële aanspreeklikheid van `n skool se beheerliggaam is moontlik die grootste verantwoordelikheid teenoor die skool en sy gemeenskap. Volgens die Suid-Afrikaanse Skolewet het die skoolbeheerliggaam die volgende funksies:

- Die voorbereiding van `n begroting elke jaar volgens die riglyne soos bepaal deur die minister van Onderwys – Artikel 38 (1);
- die aanbieding van die begroting tydens die algemene jaarvergadering van die ouers vir goedkeuring – Artikel 38 (2);
- die vasstelling van skoolgeld – Artikel (39);
- die hantering van wetlike aspekte met die betaling van skoolgeld deur ouers – Artikel (41);
- die hou van finansiële rekords van fondse ontvang en gespandeer deur die skool en die opstel van finansiële state – Artikel (42);
- die aanstel van `n ouditeur – Artikel 43 (1).

Volgens Mestry (2006:1) verskaf die Skolewet voorskrifte aan die skoolbeheerliggame en skoolhoofde ten opsigte van hulle rol en verantwoordelikheid in die bestuur van `n skool se finansies. Omdat sommige skoolbeheerliggame en hoofde min kennis van die Skolewet dra, lei dit tot baie skole wat finansiëel wanbestuur word. Wanneer finansiële probleme ten opsigte van die hantering van finansies na die Departement van Onderwys verwys word, bly baie daarvan onbeantwoord omdat daar min finansiële kundige persone in die distrikkantore is wat na die skole se behoeftes omsien.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die skoolbeheerliggaam verantwoordelik is vir die finansiële bestuur van `n openbare skool. Alhoewel die dag tot dag hantering van die skool se finansies dikwels deur die skoolhoof of `n afgevaardigde plaasvind is die skoolhoof nie verantwoordelik vir die rapportering van die bestuur van private fondse aan die Departement nie maar wel aan die beheerliggaam.



Figuur 4.2: *Verantwoordelikheid vir `n skoolbegroting* (Marishane, 2002:214)

Figuur 4.2 toon aan wie verantwoordelik is vir die opstel van `n skoolbegroting. Die studie is gedoen in die Sentraalstreek van die Limpopodistrik onder 120 skole. Volgens Marishane het sommige respondente (15%) nie gereageer op die vraag nie; dit is `n moontlike aanduiding dat sommige skole nie oor `n begroting beskik nie. Aangesien daar geen duidelike vasgestelde riglyne deur die Departement van Onderwys ten opsigte van begrotings en die beheer daarvan verskaf word nie, kan dit ook `n aanduiding wees dat sommige skole geen kennis van begrotings dra nie. Nie alle beheerliggame en skoolbestuurders is opgelei om die las van finansiële skoolbestuur te dra nie (Prinsloo, 2006:486).

Die Schoombeesaak (par. 4.8) verwys na onregmatige aanwending van gesag deur die departementshoof van die Onderwysdepartement van Mpumalanga wat geglo het dat hy die mag het om die skoolhoof as rekenkundige beampte van die skool aan te kla.

Die Skolewet bepaal dat die jurisdiksie van finansies onder bevel van die skoolbeheerliggaam staan; dat die skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool 'n bankrekening moet open vir die hantering van die skoolfondse en dat hulle die fondse moet administreer. Dit is ook duidelik dat alhoewel die skoolhoof 'n *ex officio*-lid van die skoolbeheerliggaam is, hy nie die skoolbeheerliggaam is nie en daarom was dit verkeerd vir die Onderwyshoof om van die skoolhoof te verwag dat hy/sy verantwoordelik is vir die bestuur van die skoolfondse.

Clarke (2007:280) stel dit dat die eerste en belangrikste aspek van bestuur van 'n skool se finansies is om seker te maak wie is verantwoordelik waarvoor. Volgens Van Rooyen en Rossouw (2007:19) is bestuur die proses van leiding en rigtinggewing aan die organisasie deur die manipulering van die organisasie se hulpbronne. Bestuur hanteer die proses en stelsels waarbinne 'n organisasie bedryf word.

In die voorafgaande gedeeltes het die navorser die aard en omvang van die regsraamwerk waarbinne die beheer en bestuur van finansies van openbare skole plaasvind, bespreek. Kernbegrippe van toepassing op die finansiële bestuur in openbare skole, die skool, die skoolhoof, die skoolbeheerliggaam, die staat, befondsing van openbare skole, regspraak en ander verwante wetgewing van toepassing op hierdie navorsing is bespreek. Vervolgens gaan die finansiële beheer en bestuur van finansies in openbare skole vanuit 'n bestuurskundige perspektief belig word.

4.11 Opsommend

Volgens (Van Rooyen, 2008:29) vloeit dit uit die Skolewet dat:

- die Staat verantwoordelik is vir die verskaffing van fondse aan openbare skole in terme van die fasiliteite, die personeelsalarisse en bedryfskoste – Art. 34);
- die ouers, onderhewig aan die bepalings van die Skolewet, verantwoordelik is om skoolgeld te betaal aan die skool waar hulle kinders skoolgaan – Art. 39).

Die Skolewet dui geen duidelike maatreëls aan wat in ag geneem moet word vir die kontrole van 'n begroting nie. Dit is belangrik dat skoolhoof en skoolbeheerliggaam kennis moet neem dat die Skolewet bepaal dat alle geld (skoolfonds) en alle bates verkry deur die skool die eiendom van die skool is, en die geld en eiendom mag slegs deur die skool aangewend word vir opvoedkundige doeleindes (Clarke, 2007: 278).

Die teorie van finansies en begrotings is in oënskou geneem in bogenoemde paragrawe. Daar is na regspraak in die Suid-Afrikaanse gevallereg en ander verwante wetgewing verwys wat relevant is vir hierdie navorsingprojek. Deeglike kennis van hierdie begrippe is onontbeerlik om die beheer en bestuur van die begroting en finansies in openbare skole te beredeneer.

Vervolgens word die empiriese ondersoek wat gedoen is, in hoofstuk 5 uiteengesit.

Hoofstuk 5 Empiriese Onderzoek

5.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word verslag gedoen van die empiriese ondersoek. Die doel van die ondersoek is om te bepaal of skoolbegrotings as finansiële instrumente gebruik kan word om effektiewe onderrig en leer in openbare skole te bevorder. Die volgende spesifieke doelwitte word hier aangespreek in die empiriese ondersoek, naamlik: watter prioriteite word deur finansiële komitees gebruik met die opstel van 'n begroting? (par. 1.5.1); watter faktore beïnvloed die toewysings van uitgawes in 'n begroting? (par. 1.5.2); word die grootste gedeelte van die begroting toegewys aan onderrig en leer? (par. 1.5.3); watter faktore beïnvloed die beheer en bestuur van skoolfinansies vanuit 'n bestuurraamwerk? (par. 1.5.4); watter faktore speel 'n rol in die hantering van finansiële krisisse? (par. 1.5.5) wat is die taak van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam in die bestuur van die skool? (par. 1.5.6)

Daar word aandag geskenk aan die interpretasie van die data. In die voorafgaande hoofstukke is die wetgewing en teorie van toepassing op skoolfinansies en skole bespreek. 'n Toepaslike literatuurstudie is gedoen om die beredenering toe te lig. 'n Meetinstrument is gebruik om die menings van skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede ten opsigte van die vraelyste te bepaal.

5.2 Konstruksie van vraelyste

5.2.1 Struktuur van die vraelys

Die gestruktureerde vraelys bestaan uit die volgende sewe afdelings wat hierna breedvoerig toegelig sal word:

- Afdeling 1 (Vrae 1.1 – 1.5) Demografie van respondente
- Afdeling 2 (Vrae 2.1 – 2.13) Hantering van finansies
- Afdeling 3 (Vrae 3.1 – 3.14) Finansiële komitee se werksaamhede
- Afdeling 4 (Vrae 4.1 – 4.5) Buitemuurse aktiwiteite en akademie
- Afdeling 5 (Vrae 5.1 – 5.7) Begroting
- Afdeling 6 (Vraag 6) Prioriteitlytys vir die opstel van die begroting
- Afdeling 7 (Vrae 7.1 – 7.4) Hantering van finansiële krisis

Die afdelings bestaan uit 47 vrae. Skoolhoofde en/of skoolbeheerliggaamlede het hulle menings gegee oor `n verskeidenheid aspekte van begrotings en finansies rakende hulle skole. Respondente het hulle opinies gegee deur óf `n kruis te trek in die toepaslike blok, óf deur enige van die syfers 4, 3, 2 of 1 in die betrokke kolom verskaf, te merk.

Die verklaring vir syfers 4, 3, 2 of 1 is soos volg:

- Syfer 4 verteenwoordig `n “hoë mate” van bereiking.
- Syfer 3 verteenwoordig `n “redelike mate” van bereiking.
- Syfer 2 verteenwoordig `n “geringe mate” van bereiking.
- Syfer 1 verteenwoordig `n “glad nie” bereiking.

Die vraelys is bespreek met die Departement Statistiek van die Universiteit van Pretoria en is met enkele aanpassings reggestel en gesirkuleer aan skoolhoofde en of skoolbeheerliggaamlede van sekondêre skole in Gauteng wat `n slaagsyfer van meer as 80% in die nasionale eindeksamen behaal het.

5.2.2 Respons op vraelyste uitgestuur

Soos reeds bespreek in par. 2.2.2 is 90 vraelyste aan sekondêre skole in Gauteng uitgestuur. Die skole is gekies uit die artikel 21-skole met gelykwaardige sosio-ekonomiese gemeenskappe. Die skole is kwintiel 4 en 5 openbare skole. Die skole wat gekies is het almal `n slaagsyfer van hoër as 80% in die nasionale eindeksamen behaal. Skole met `n slaagsyfer van 80% of hoër word vir die doel van hierdie studie gedefinieer as skole waar effektiewe onderrig en leer plaasvind. In hierdie konteks is effektief beter as die gemiddeld, waar die amptelike slaagsyfer van die Republiek van Suid Afrika 67,8% vir 2010 was volgens die South African Web (2011:1) en die amptelike slaagsyfer van Gauteng 78,6% was volgens Creecy (2011:2).

Die enigste bepalende faktor is die nasionale eindeksamen wat aan sekere voorafbepaalde standaarde voldoen en wat meetbaar is om te bepaal of effektiewe onderrig en leer plaasvind. Die vraelys is aan die skoolhoof gestuur, en die skoolhoof kon dit self of deur `n beheerliggaamlid laat voltooi. Die rede hiervoor is dat indien die skoolhoof nie oor genoegsame kennis van finansies sou beskik nie, hy of sy dan die beheerliggaamlid dit sou laat voltooi. In die meeste van die gevalle waar die skoolhoof dit nie voltooi het nie is dit deur die voorsitter van die finansiële komitee voltooi. In sommige gevalle het die skoolhoof en `n beheerliggaamlid die vraelyste voltooi. Aangesien slegs 10 beheerliggaamlede die vraelyste voltooi het en dit `n baie klein persentasie uitmaak van die totale aantal vraelyste, is daar besluit om hulle vraelyste nie apart te interpreteer nie maar eerder deel te maak van die totale steekproef. Die vraelyste is in elk geval aan `n skool gestuur en dit is nie vir die navorser om te sê of die skoolhoof of `n beheerliggaamlid dit moet voltooi nie.

Daar is besluit om die uitslag van taal, geslag en kwalifikasie nie te openbaar nie aangesien dit nie `n beduidende invloed op die data gehad het nie.

Tabel 5.1 Aantal vraelyste uitgestuur en terug ontvang			
SKOLE	UITGESTUUR	TERUG ONTVANG	%
Sekondêre skole			
Afrikaans	48	38	79
Engels	18	10	56
Afrikaans en Engels	24	17	72
TOTAAL	90	65	72

Landman (1983:112) en Du Plessis (2002:222) is van mening dat betroubare en geldige afleidings gemaak kan word as daar minstens 'n 70% respons is. Die aanname wat dus in hierdie navorsing gemaak word, is dat die inligting geldig is vir die Gauteng provinsie se sekondêre skole in kwintiel 4 en 5 maar dit kan van toepassing wees op ander soortgelyke skole met dieselfde omstandighede.

5.2.3 Die SAS-program

Inligting wat verkry is uit die vraelyste is deur die Universiteit van Pretoria se Departement Statistiek met behulp van die SAS-rekenaarprogram (Statistical Analysis System) verwerk. By elke vraag is die frekwensie, persentasie van frekwensie, die kumulatiewe frekwensie en die persentasie van die kumulatiewe frekwensie verkry. Volgens Du Plessis (2002:222) is statistiek slegs beskrywend van aard en die doel daarvan is om 'n beeld te verkry van hoe daar gereesondeer is op al die vrae van die verskillende afdelings.

5.3 Interpretasie van data

Die rekenaardrukke is nagegaan ten opsigte van elke vraag in elke afdeling. Vervolgens is verskillende tabelle en grafieke saamgestel wat die verskillende frekwensies en persentasies van die respondente se antwoorde aandui. Wanneer hierna na persentasies in die besprekings verwys word, word die persentasie tot die naaste heelgetal afgerond.

5.3.1 Demografie van respondente (vraag 1.1 tot vraag 1.5 p. 209)

Die doel van hierdie vyf vrae is om te bepaal of die skoolhoof of skoolbeheerliggaamlid die vraeys voltooi het, die jare ervaring in die betrokke pos, akademiese kwalifikasie, finansiële kwalifikasie en onderrigtaal van die betrokke skool.

Tabel 5.2 Demografiese inligting van die skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede		
Posisie in skool (Vraag 1.1 p.209)	Frekwensie	%
Skoolhoof	55	84.62
Beheerliggaamlid	10	15.38
TOTAAL	65	100
Jare ondervinding in pos (Vraag 1.2 p. 209)	Frekwensie	%
1-5 jaar	13	20
6-10 jaar	13	20
11-15 jaar	21	32.31
16-20 jaar	14	21.54
20+ jaar	4	6.15
TOTAAL	65	100

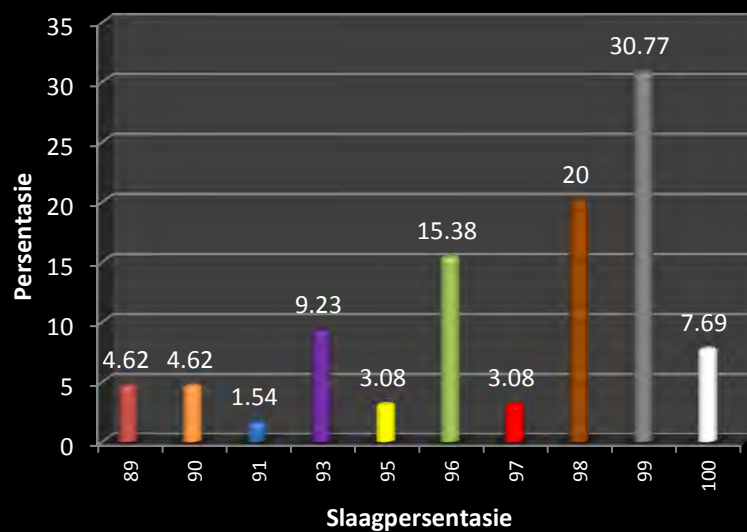


Akademiese kwalifikasie (Vraag 1.3 p. 209)	Frekwensie	%
Nie gegradueer nie	7	10.77
Graad	11	16.92
Honneursgraad	27	41.54
Meestergraad	15	23.08
PhD	4	6.15
Ander (Diploma)	1	1.54
TOTAAL	65	100
Finansiële kwalifikasie (Vraag 1.4 p. 209)	Frekwensie	%
Geen	39	60.94
Diploma	6	9.38
Graad	10	15.63
Honneursgraad	5	7.81
Meestergraad	3	4.69
PhD	1	1.56
Ander	0	0
TOTAAL (Een kandidaat het nie die vraag beantwoord nie)	64	100
Onderrigtaal van skool (Vraag 1.5 p. 209)	Frekwensie	%
Afrikaans	38	58.46
Engels	10	15.38
Afrikaans en Engels	17	26.15
TOTAAL	65	100

Die volgende data is verkry uit tabel 5.2:

85% van respondente wat die vraelyste voltooi het, is skoolhoofde teenoor die 15% respondente wat skoolbeheerliggaamlede is. Dit is moontlik dat die skoolhoofde nie die vraelyste aan hulle beheerliggaamlede gegee het nie, of dat die beheerliggaamlede net nie bereid was om die vraelyste te voltooi nie, aangesien die vraelys gestuur is aan die skool met die versoek dat die skoolhoof of 'n beheerliggaamslid betrokke by finansies die vraelys moes voltooi.

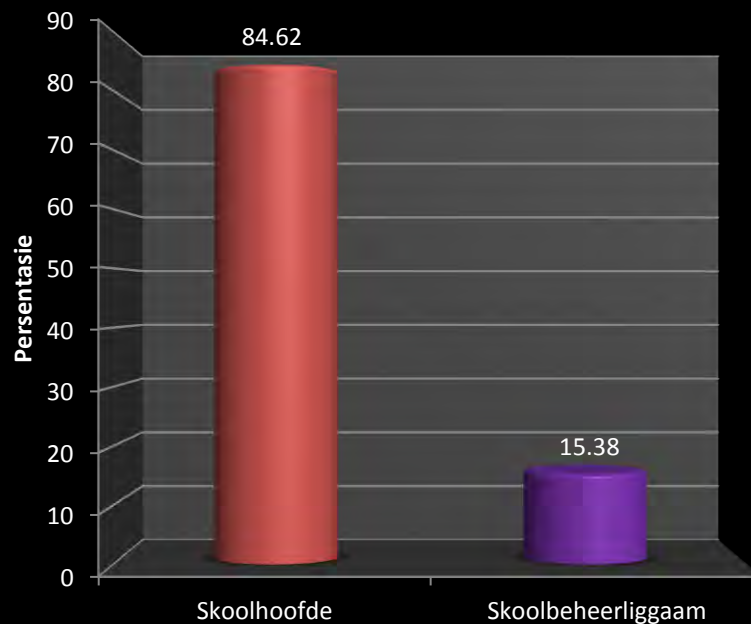
Figuur 5.1 Demografie van skole gekies se graad 12-eksamenslaagsyfer vir 2010



Ten einde te bepaal of daar effektiewe onderrig en leer ter sprake is by die gekose skole, moes hulle ten minste 80% behaal in die graad 12 nasionale eindeksamen.

Kortom, al die skole se slaagsyfer is bo die amptelike slaagsyfer van 67,8% vir 2010 in Suid-Afrika volgens South African Web (2011:1) en die amptelike slaagsyfer van 78,6% in Gauteng volgens Creecy (2011:2).

**Figuur 5.2 Posisie van respondente in skool
(Tabel 5.2 p. 90 en vraag 1.1 p. 209)**

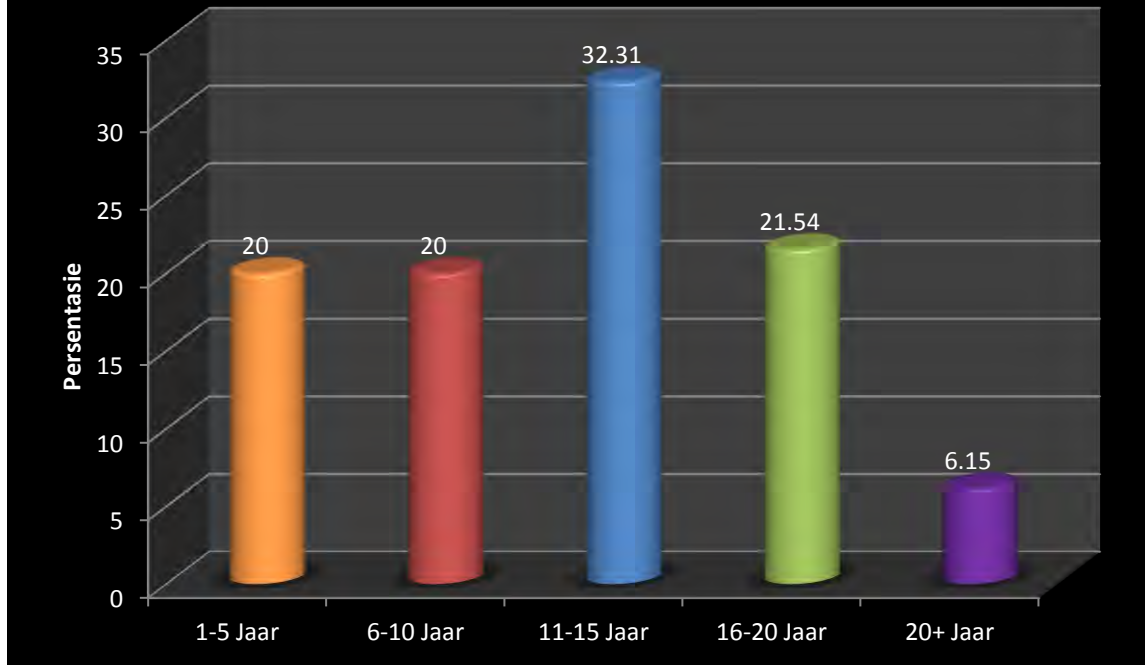


Die gevolgtrekking wat gemaak kan word is die volgende:

- Die grootste persentasie, naamlik 85%, van die respondente is skoolhoofde en slegs 15% skoolbeheerliggaamlede.

Die demografie van die respondente gee die volgende interessante data uit tabel 5.2:

**Figuur 5.3 Jare ervaring in pos
(Tabel 5.2 p. 90 en vraag 1.2 p. 209)**



- 20% van die respondente het 5 jaar of minder ervaring in die pos wat as relatief onervare beskou kan word.
- 40% het 10 jaar of minder ervaring en is meer ervare.
- 72% respondente het 15 jaar of minder ervaring in die pos en is baie ervare.

Die meerderheid, naamlik 32% skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede, het 11 tot 15 jaar ervaring en die skoolhoofde se skole het 'n slaagsyfer van meer as 97%.

Van die respondente wat skoolbeheerliggaamlede is se ervaring is soos volg:

- 40% het 1 tot 5 jaar ervaring.
- 30% het 6 tot 10 jaar ervaring.
- 20% het 11 tot 15 jaar ervaring.
- 10% het 16 tot 20 jaar ervaring.

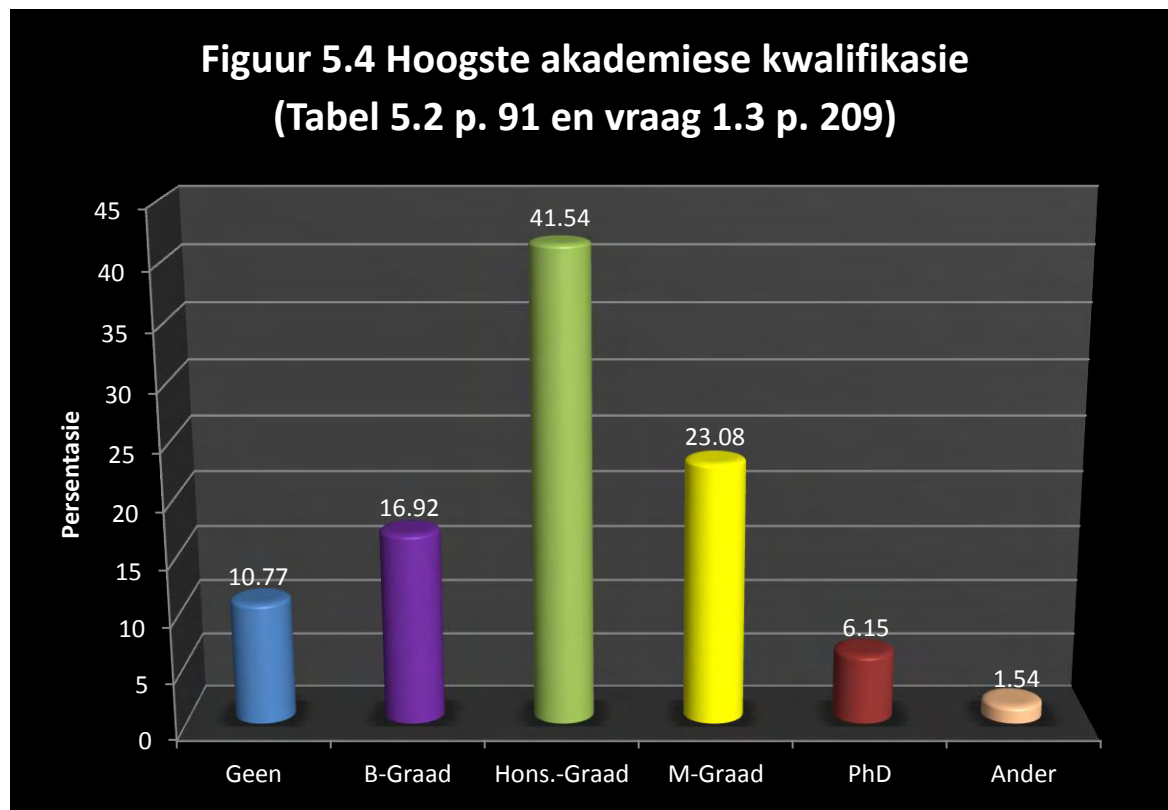
Hieruit blyk die volgende t.o.v. die ervaring van skoolbeheerliggaamlede:

- Slegs 40% het 1 tot 5 jaar ervaring wat slegs een tot twee termyne dien in die skoolbeheerliggaam.
- 30% het 6 tot 10 jaar ervaring wat drie tot vier termyne dien in die skoolbeheerliggaam.
- 20% het 11 tot 15 jaar ervaring wat vier tot vyf termyne dien in die skoolbeheerliggaam.
- 10% het 16 tot 20 jaar ervaring wat ses tot sewe termyne dien in die skoolbeheerliggaam en uiters ervare is.

Van die respondente wat skoolhoofde is, is die ervaring soos volg:

- 16.4% het 1 tot 5 jaar ervaring.
- 18.2% het 6 tot 10 jaar ervaring.
- 38.1% het 11 tot 15 jaar ervaring.
- 21.9% het 16 tot 20 jaar ervaring.
- 5.4% het 20 jaar en meer ervaring.

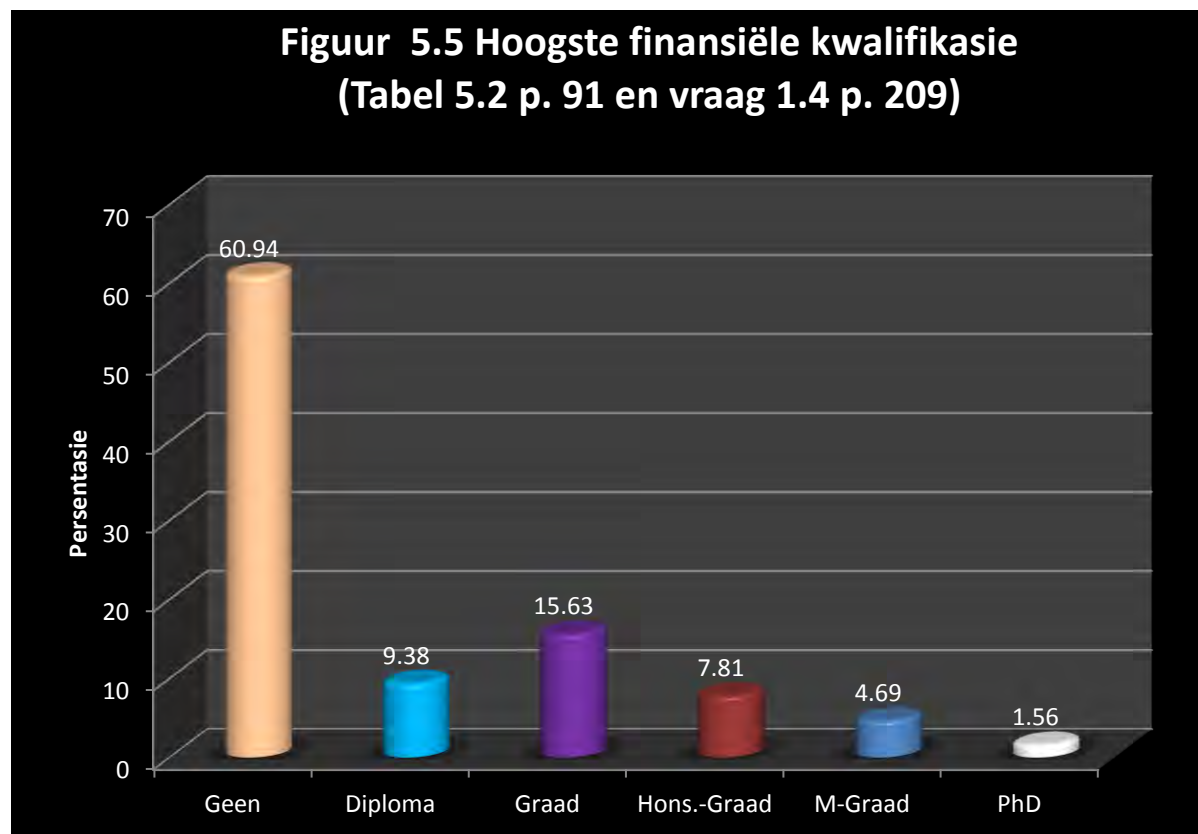
Die meerderheid skoolhoofde het 11 tot 15 jaar ervaring; die tweede grootste persentasie is 16 tot 20 jaar.



41% van die respondente beskik oor `n Honneursgraad terwyl 71% van die respondente oor `n nagraadse kwalifikasie beskik. 43% skoolhoofde beskik oor `n Honneursgraad en 78% beskik oor `n nagraadse kwalifikasie.

Die volgende afleidings kan gemaak word:

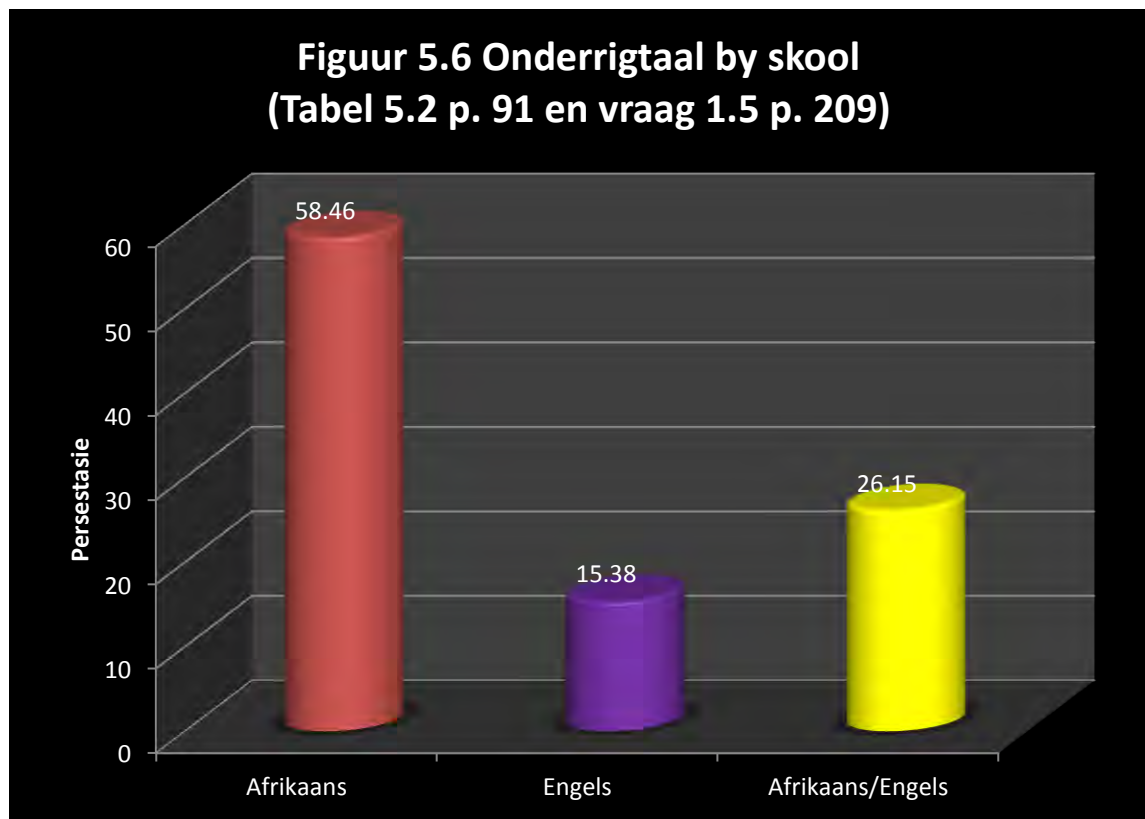
- Skoolhoofde wat oor nagraadse kwalifikasies beskik (78%) het hulleself akademies meer voorberei om sodoende hulle professionele take by die skool beter te kan uitvoer as die wat nie verder studeer het nie (21%).
- Skoolhoofde wat oor verdere kwalifikasies beskik, is meer opgelei in skoolbestuur om die dag tot dag bestuur te vergemaklik.



Die meeste respondente (61%) beskik oor geen finansiële kwalifikasie en slegs 40% van skoolbeheerliggaamlede beskik oor `n finansiële kwalifikasie.

Die volgende afleidings kan gemaak word:

- Skoolhoofde is nie finansiëel voldoende opgelei om die finansies te hanteer nie.
- Skoolhoofde kan finansiële state nie suksesvol opstel en ontleed en vertolk nie (alhoewel dit nie hulle taak is om state op te stel nie);
- Skoolhoofde kan in 'n mindere mate finansiële verslag doen; dikwels word die taak ook oor dié rede aan iemand anders oorgedra om te verrig.



Uit die navorsing blyk dat in 58% skole is die onderrigtaal Afrikaans, in 15% Engels en in 26% beide Afrikaans en Engels.

Uit bogenoemde kan die volgende afleiding gemaak word:

- 58% van die leerlinge word onderrig in Afrikaans en 15% in Engels.
- 74% van die leerlinge word onderrig in een voertaal by die skool.
- Slegs 26% van die leerlinge word onderrig in Afrikaans en Engels.

Die slaagsyfer van die skole vir die verskillende onderrigtale is soos volg:

- Afrikaansmediumonderrig 98%
- Engelsmediumonderrig 97%
- Dubbelmediumonderrig 95%

Onderrigtaal beïnvloed die leer van leerders in skole.

5.3.2 Hantering van finansies (Vrae 2.1 tot 2.13 p. 210)

Een van die doelwitte van hierdie navorsing is om te bepaal of skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede oor die kundigheid beskik om finansiële bestuur doeltreffend te kan aanwend om onderrig en leer te bevorder soos vervat in doelwit (par.1.5.6) wat is die taak van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam in die bestuur van die skool?

Afdeling 2 van die vraelys is geskep om moontlike vrae te kan beantwoord.

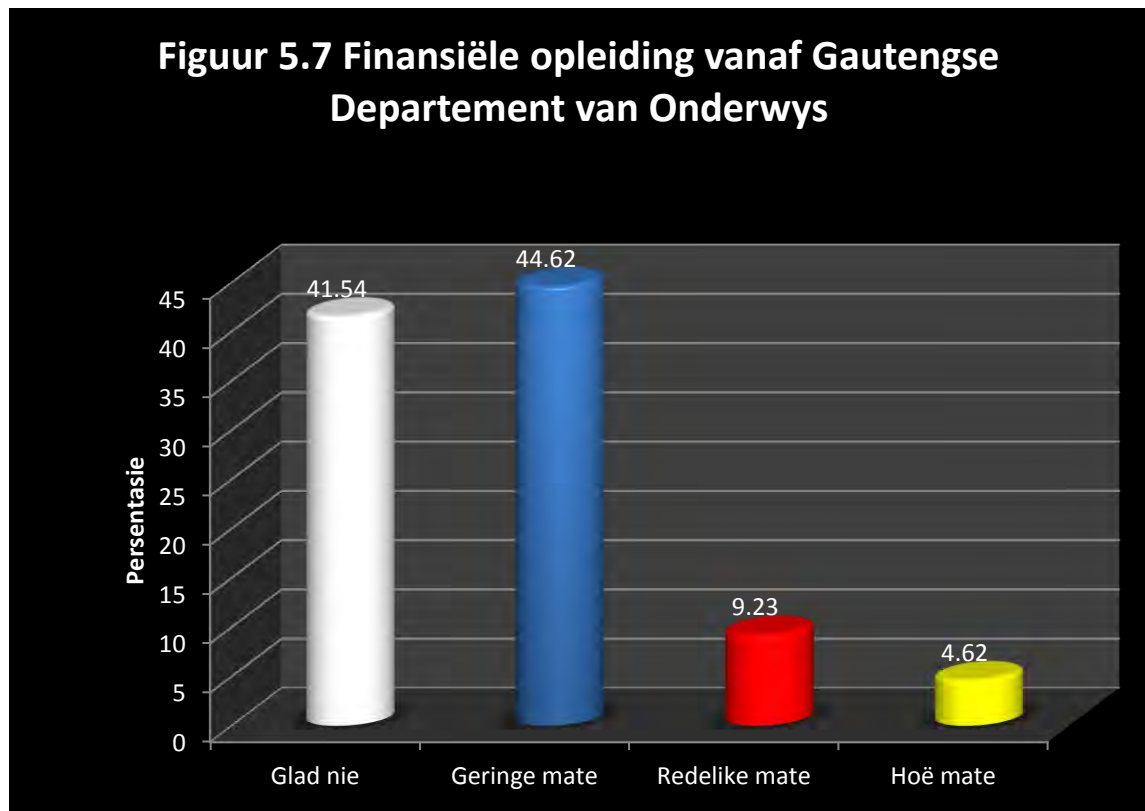
Tabel 5.3 Skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede se hantering van finansies						
		1= glad nie	2 = geringe mate	3= redelike mate	4= hoë mate	
Nr.	Vraag	Waarde	Frekwensie	%	Kumulatiewe Frekwensie	Kumulatiewe persentasie
2.1	Het u enige finansiële opleiding van die Gautengse Departement van Onderwys ontvang?	1	27	41.54	27	41.54
		2	29	44.62	56	86.15
		3	6	9.23	62	95.38
		4	3	4.62	65	100
2.2	Het u enige finansiële indiensopleiding by u skool ontvang?	1	15	23.08	15	23.08
		2	14	21.54	29	44.62
		3	28	43.08	57	87.70
		4	8	12.31	65	100



		1 = glad nie	2 = geringe mate	3 = redelike mate	4= hoë mate	
Nr.	Vraag	Waarde	Frekwensie	%	Kumulatiewe	Kumulatiewe
					Frekwensie	persentasie
2.3	Is u vertrouwd met die SA Skolewetartikels rakende finansies?	1	1	1.54	1	1.54
		2	6	9.23	7	10.77
		3	33	50.77	40	61.52
		4	25	38.46	65	100
2.4	Delegeer u finansiële bestuurtake aan u personeel?	1	2	3.08	2	3.08
		2	16	24.62	18	27.69
		3	23	35.38	41	63.08
		4	24	36.92	65	100
2.5	Word finansiële bestuurtake skriftelik gedelegeer?	1	6	9.23	6	9.23
		2	10	15.38	16	24.61
		3	21	32.31	37	56.92
		4	28	43.08	65	100
2.6	Het u skool 'n finansiële komitee?	1	9	13.85	9	13.85
		2	0	0	0	0
		3	3	4.62	12	18.46
		4	53	81.54	65	100
2.7	Is u bewus van die inhoud van Artikel 38A (Ekstra vergoeding aan staatamptenare)?	1	1	1.54	1	1.54
		2	1	1.54	2	3.08
		3	12	18.46	14	21.54
		4	51	78.46	65	100
2.8	Ontvang u personeel addisionele vergoeding van die skool?	1	10	15.38	10	15.38
		2	11	16.92	21	32.31
		3	11	16.92	32	49.23
		4	33	50.77	65	100

		1= glad nie	2 = geringe mate	3= redelike mate	4= hoë mate	
Nr.	Vraag	Waarde	Frekwensie	%	Kumulatiewe	Kumulatiewe
					Frekwensie	persentasie
2.9	Is die huidige inkomste voldoende om die uitgawes te dra?	1	9	13.85	9	13.85
		2	7	10.77	16	24.62
		3	17	26.15	33	50.77
		4	32	49.23	65	100
2.10	Moet u skool fondsinsamelingprojekte loods om die begroting te laat klop?	1	10	15.38	10	15.38
		2	22	33.85	32	49.23
		3	14	21.54	46	70.77
		4	19	29.23	65	100
2.11	Is die privaatsektor finansiël by u skool betrokke?	1	12	18.46	12	18.46
		2	29	44.62	41	63.08
		3	17	26.15	58	89.23
		4	7	10.77	65	100
2.12	Is die skoolbeheerliggaam in beheer van fondsinsamelingprojekte by die skool? (Een respondent het nie vraag beantwoord nie)	1	17	26.15	18	27.69
		2	22	33.85	40	61.54
		3	14	21.54	54	83.08
		4	11	16.92	64	100
2.13	Is finansiële kundige persone van die beheerliggaam betrokke by die finansies? (Een respondent het nie vraag beantwoord nie)	1	2	3.13	2	3.13
		2	5	7.81	7	10.94
		3	13	20.31	20	31.25
		4	44	68.75	64	100

5.3.2.1 Het u enige finansiële opleiding van die Gautengse Departement van Onderwys ontvang? (Tabel 5.3 p.98 en vraag 2.1 p. 210)

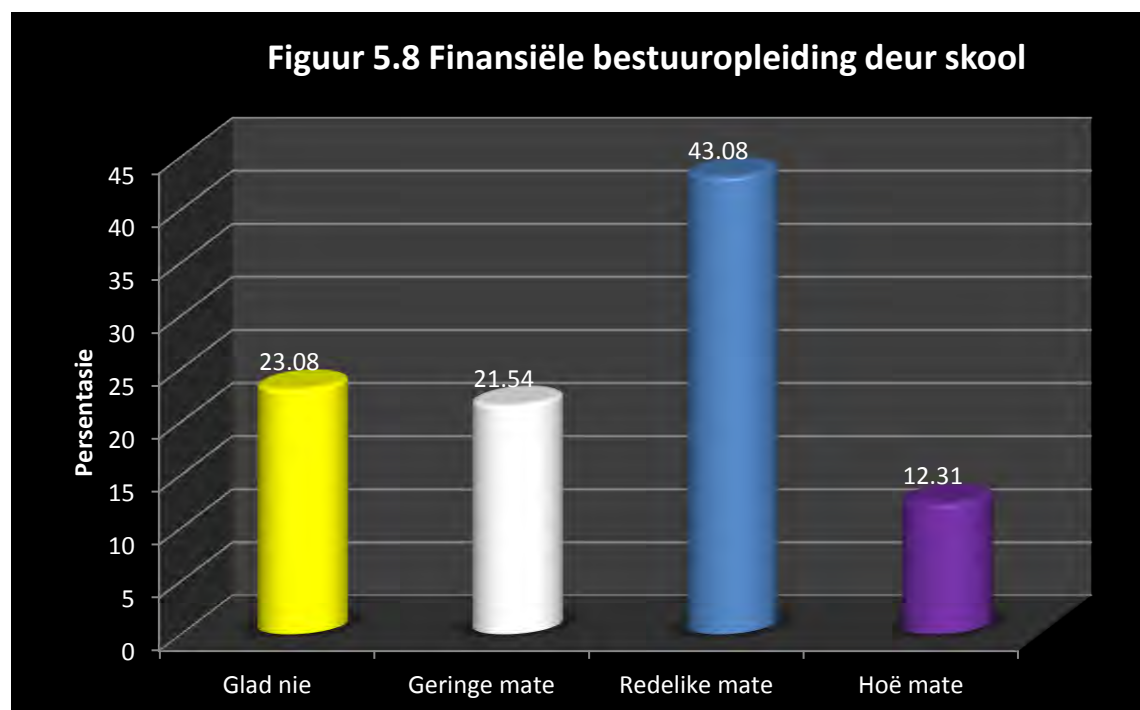


89% van die skoolhoofde en skoolbeheerliggame het min of geen opleiding ontvang van die Departement nie. Dit is moontlik dat die persone nie die formele opleidingsessies vir beheerliggame bygewoon het nie. Slegs nege persone het opleiding ontvang. Wat die beeld vererger is dat die sewe en vyftig skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede wat die finansies van hulle skole hanteer geen opleiding ontvang het van die Departement nie. Dit is ook moontlik dat die Departement self nie oor kundige persone beskik om die opleiding te verskaf nie, en as die Schoombee and others v MEC for Education, Mpumalanga and another saak (par. 3.8 p. 58) as maatstaf gebruik word, is die Departement self onseker wat hulle en die skoolhoof se rol in die hantering van finansies is.

Uit bogenoemde word die volgende afleidings gemaak:

- Skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede het min of geen finansiële opleiding van die Departement van Onderwys ontvang tydens hulle studies nie.
- Baie skoolbeheerliggaamlede is nie finansiëel kundig om finansiëel te bestuur in die skool nie.
- Skoolhoofde in 'n gedelegeerde hoedanigheid en skoolbeheerliggaamlede wat verantwoordelik is vir die skool se finansies slegs in 'n besturende hoedanigheid optree. Skoolbeheerliggame is verantwoordelik vir beleidbepaling maar hulle het ook 'n bestuurverantwoordelikheid ten opsigte van skoolfinansies wat verskillend is van beleiduitvoering. Die pligte van die skoolbeheerliggaam is reeds in par. 3.10 p.63 bespreek.
- Die Departement van Onderwys: meer finansiëel-kundige persone moet beskikbaar gestel word om die skole te help in hulle finansiële bestuurbehoefte.

5.3.2.2 Het u enige finansiële indiensopleiding by u skool ontvang? (Tabel 5.3 p. 98 en vraag 2.2 p. 210)

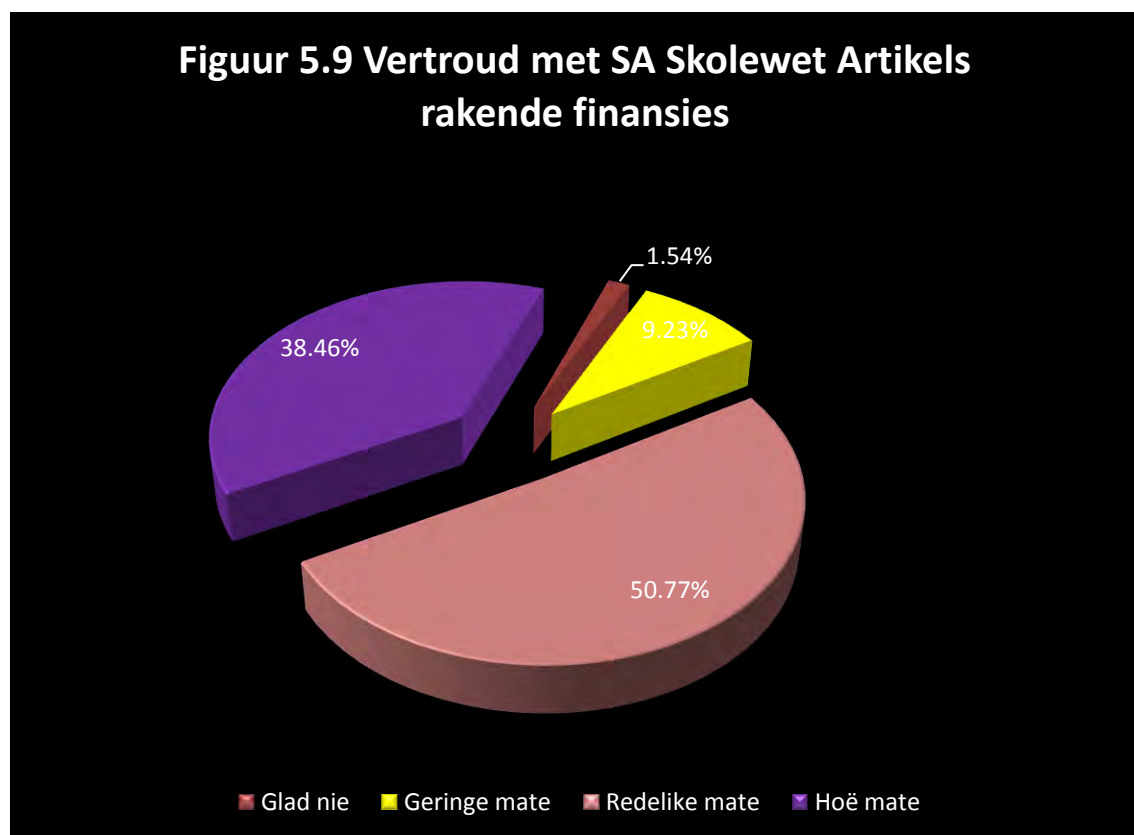


48% van die skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede het finansiële opleiding by hulle skole ontvang. Dit is kommerwekkend dat die meerderheid van 52% geen of geringe opleiding ontvang het. Finansiële bestuur is tans `n baie omvangryke proses by skole en dit blyk dat geen opleiding daarin verskaf word nie.

Uit bogenoemde word die volgende afleidings gemaak:

- Baie van die skole investeer in finansiële opleiding van hulle skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede om hulle toe te rus om hul finansiële bestuurtake suksesvol te kan verrig.
- Daar bestaan egter nog by 45% van die respondent-skole `n leemte t.o.v. finansiële bestuuropleiding.

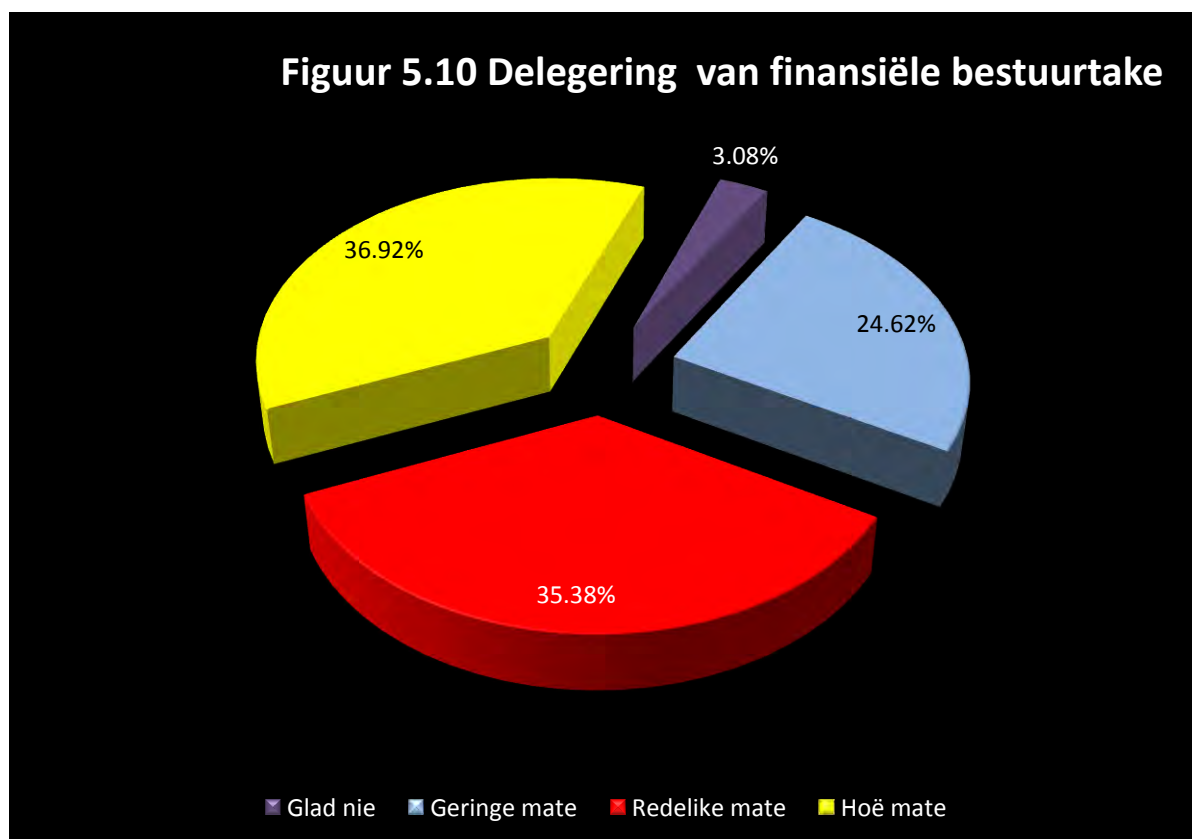
5.3.2.3 Is u vertrouwd met die SA Skolewet Artikels rakende finansies? (Tabel 5.3 p.99 en vraag 2.3 p. 210)



61% van die skoolhoofde en skoolbeheerligamlede is vertrouwd met die Skolewet. Die Skolewet word deur die Departement van Onderwys, FEDSAS (Federasie van Beheerliggame van Suid-Afrikaanse Skole) en SAOU (Suid-Afrikaanse Onderwyserunie) aan hoofde en beheerligamlede beskikbaar gestel; vandaar die bekendheid met die Skolewet.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat die meerderheid skoolhoofde en skoolbeheerligamlede oor genoegsame kennis van die Skolewet beskik.

5.3.2.4 Delegeer u finansiële bestuurtake aan u personeel? (Tabel 5.3 p.99 en vraag 2.4 p. 210)

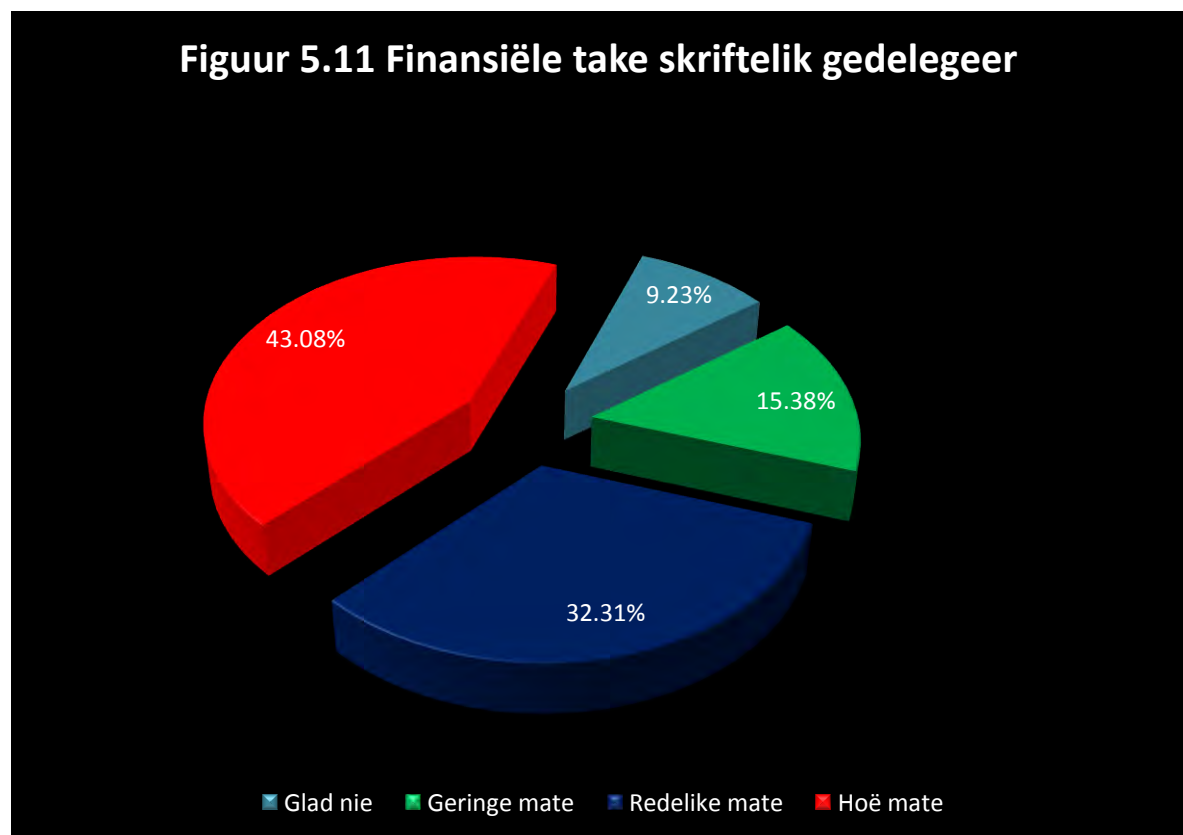


72% van die skoolhoofde en skoolbeheerligamlede delegeer take aan hulle personeel.

Delegering vind plaas om die volgende redes:

- Min of geen hoofde het finansiële opleiding ontvang.
- Die neiging by skole is om finansiële kundige persone aan te stel om die taak te verrig.
- Verligting van die skoolhoof se werklading.

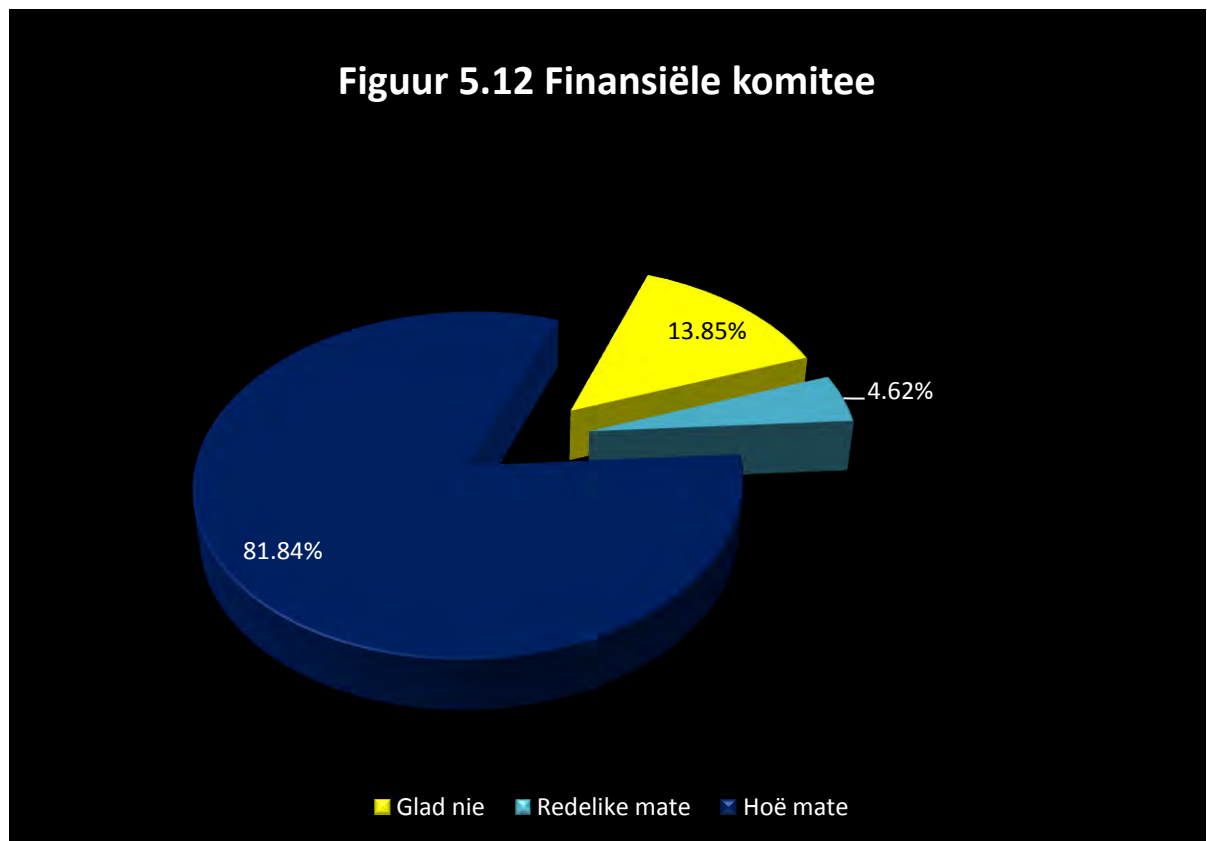
5.3.2.5 Word finansiële bestuurtake skriftelik gedelegeer? (Tabel 5.3 p.99 en vraag 2.5 p. 210)



75% van die skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede deleger finansiële take skriftelik en voldoen so aan die wetlike vereistes dat opdragte skriftelik gedelegeer word. Die skoolbeheerliggaam bly steeds verantwoordelik vir die skool se finansies al word die take gedelegeer aan die skoolhoof of iemand anders.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die meeste skoolbeheerliggame die taak van finansies skriftelik delegeer aan die skoolhoof, adjunkhoof, registrateur of onderwyser, wat ook al van toepassing is.

5.3.2.6 Het u skool `n finansiële komitee? (Tabel 5.3 p.99 en vraag 2.6 p. 210)

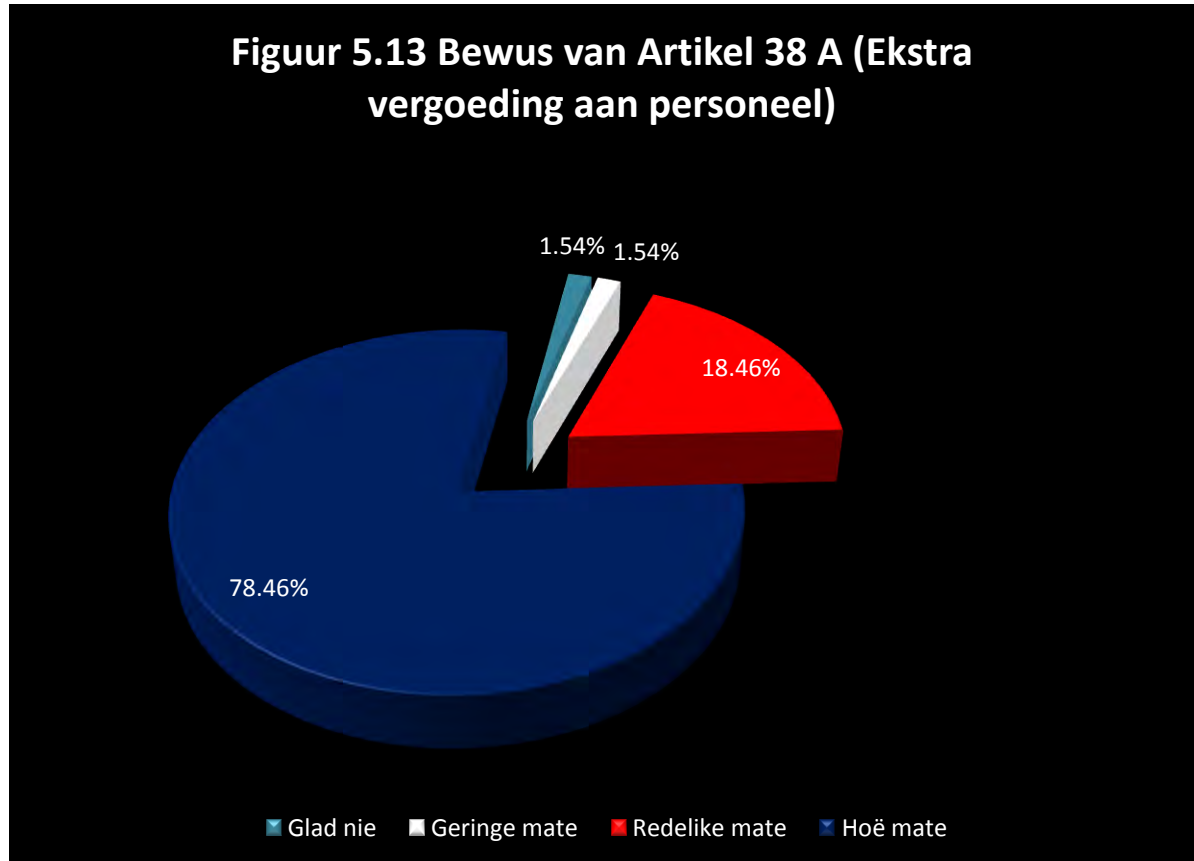


86% van die skole voldoen aan die wetlike vereistes terwyl 14% van die skole glad nie oor `n finansiële komitee beskik nie.

Uit bogenoemde kan die volgende afleidings gemaak word:

- Kommerwekkend is dat 14% van skole nie oor finansiële komitees beskik nie.
- Dié skole voldoen nie aan die Artikel 29 (ampsdraers) en Artikel 30 (komitees van die beheerliggaam) van die Skolewet nie.

5.3.2.7 Is u bewus van die inhoud van Artikel 38A (Ekstra vergoeding aan staatamptenare) (Tabel 5.3 p.99 en vraag 2.7 p. 210)



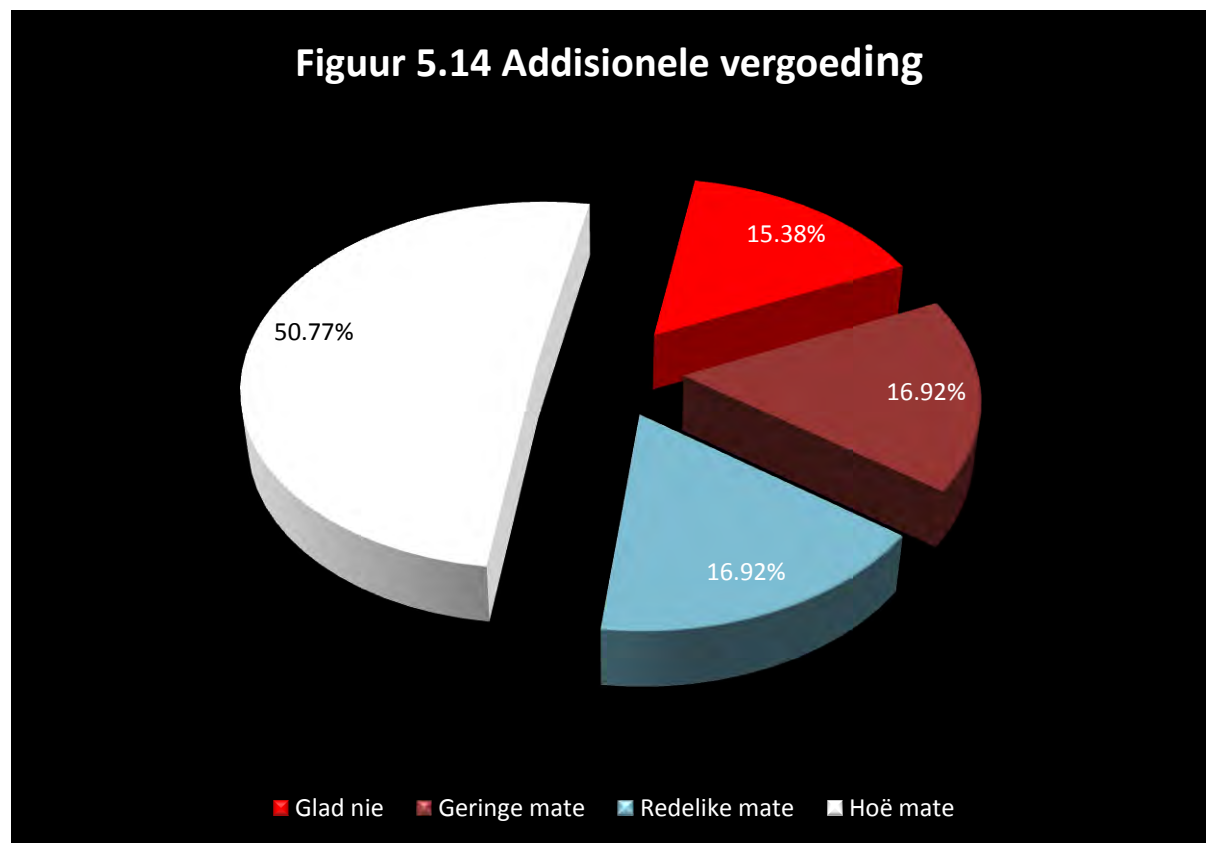
Artikel 38A van die Skolewet (Republiek van Suid-Afrika, Wet 76 van 1998) plaas die verbod op die betaling van ongemagtigde besoldiging, of die gee van finansiële voordeel of goederevoordeel aan sekere werknemers. Hiervolgens mag die skoolbeheerliggaam nie aan 'n staatwerknemer enige ekstra besoldiging, ander finansiële voordeel of goederevoordeel betaal of gee nie. 'n Skoolbeheerliggaam kan by die Departement van Onderwys aansoek doen om goedkeuring om aan 'n staatwerknemer enige betaling te maak.

97% van die skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede is bewus van die Artikel 38A en 3% is nie bewus van die betrokke artikel nie.

Uit bogenoemde word die volgende afleidings gemaak:

- Die grootste persentasie skole is bewus van die Artikel en amptenare ontvang ekstra vergoeding van hulle skole; raadpleeg 5.3.2.8 waar 68% van die amptenare ekstra vergoeding ontvang.
- 'n Klein persentasie is nie bewus daarvan nie en hulle skole betaal glad nie ekstra vergoeding aan hulle personeel nie – vandaar die onbekendheid met die Artikel aangesien dit nie van toepassing op hulle is nie.

5.3.2.8 Ontvang u personeel addisionele vergoeding van die skool? (Tabel 5.3 p.99 en vraag 2.8 p. 210)

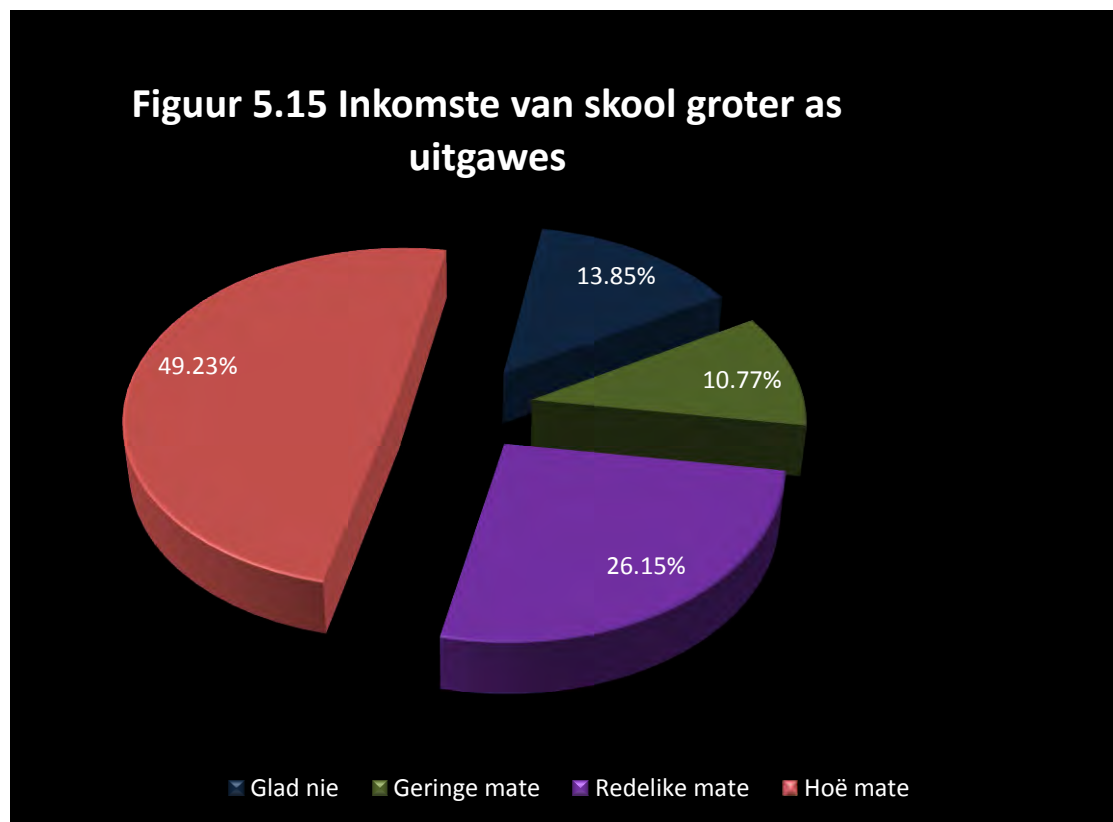


68% van skoolhoofde en hulle personeel ontvang ekstra vergoeding van hulle skole.

Uit bogenoemde kan die volgende afleidings gemaak word:

- Die meerderheid skole se personeel ontvang ekstra vergoeding.
- Dit is moontlik 'n rede vir die beter akademiese prestasie omdat personeel meer toegewyd is as gevolg van die ekstra inkomste.

5.3.2.9 Is die huidige inkomste voldoende om die uitgawes te dra? (Tabel 5.3 p.100 en vraag 2.9 p. 210)

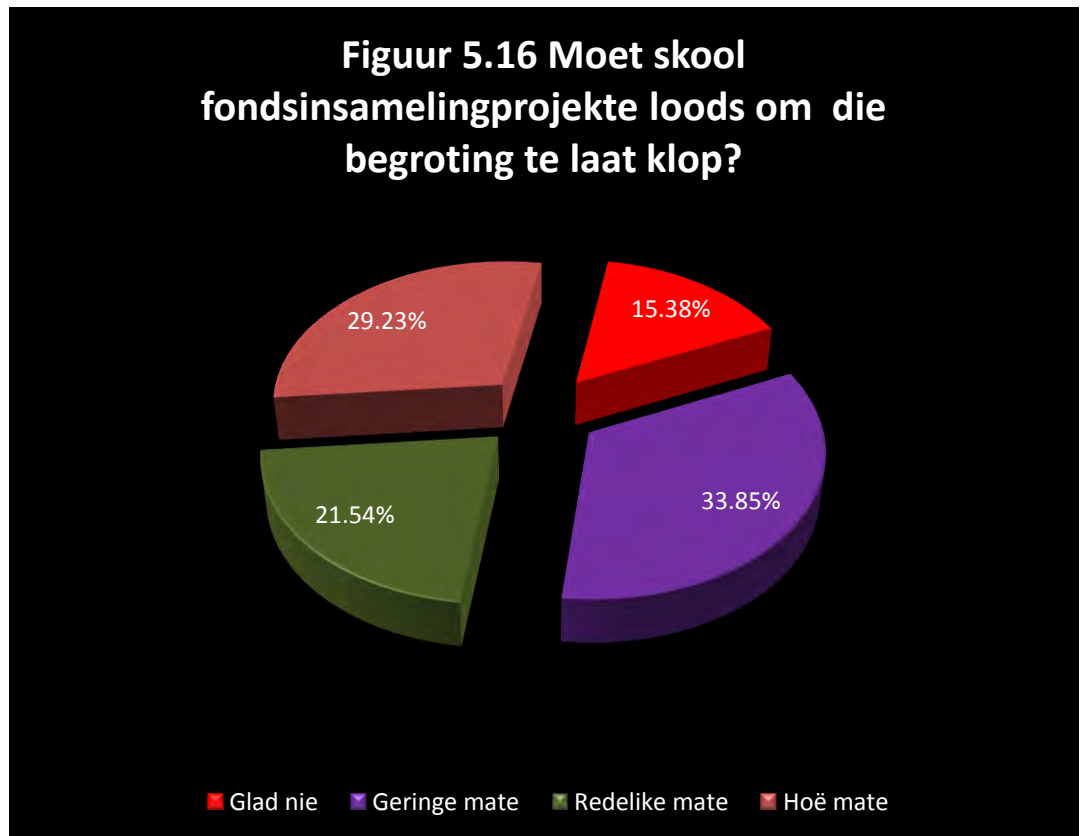


75% van die skole se inkomste is voldoende om hulle uitgawes te dek maar kommerwekkend is dat 25% van skole se inkomste nie voldoende is nie.

Uit bogenoemde kan die volgende afleidings gemaak word:

- Dit is moontlik dat die skole minder skoolgeld ontvang en vaste kostes soos water en elektrisiteit asook salarisse vir beheerligaamaanstellings bly steeds drasties styg.

5.3.2.10 Moet u skool fondsinsamelingprojekte loods om die begroting te laat klop? (Tabel 5.3 p.100 en vraag 2.10 p. 210)

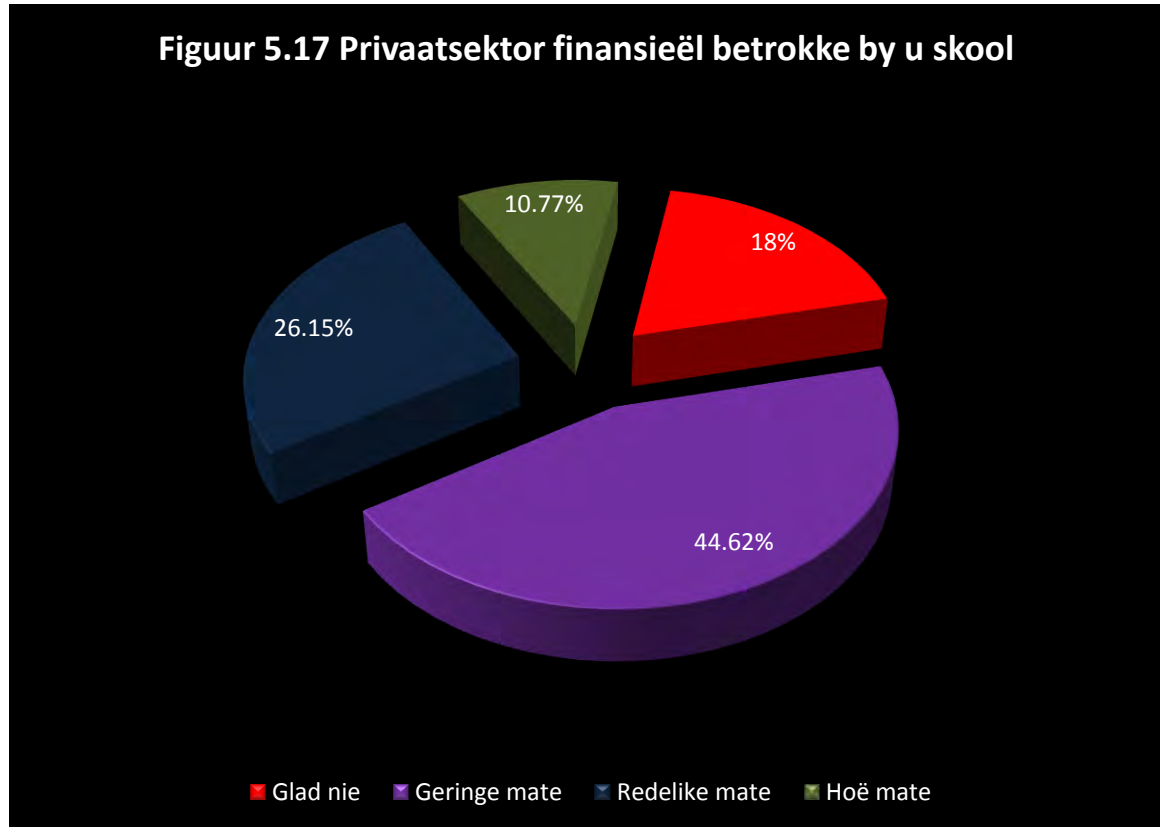


Kommerwekkend is dat slegs 49% skole nie addisionele fondsinsamelingprojekte hoef te loods om hulle begroting te laat klop nie. Daarteenoor moet 51% wel addisionele fondsinsamelingprojekte loods om hulle begroting te laat klop.

Uit bogenoemde kan die volgende afleidings gemaak word:

- Skole se skoolgeld is nie genoegsaam nie.
- Die betalende ouers is nie genoeg om die begroting te laat klop nie. `n Moontlike teken hiervan is die toenemende werkloosheidsyfer en die feit dat skoolgeld laaste betaal word na die huishouding al sy ander verpligtinge nagekom het.
- Inkomste is nie korrek begroot nie.

5.3.2.11 Is die privaatsektor finansiëel by u skool betrokke?
(Tabel 5.3 p.100 en vraag 2.11 p. 210)

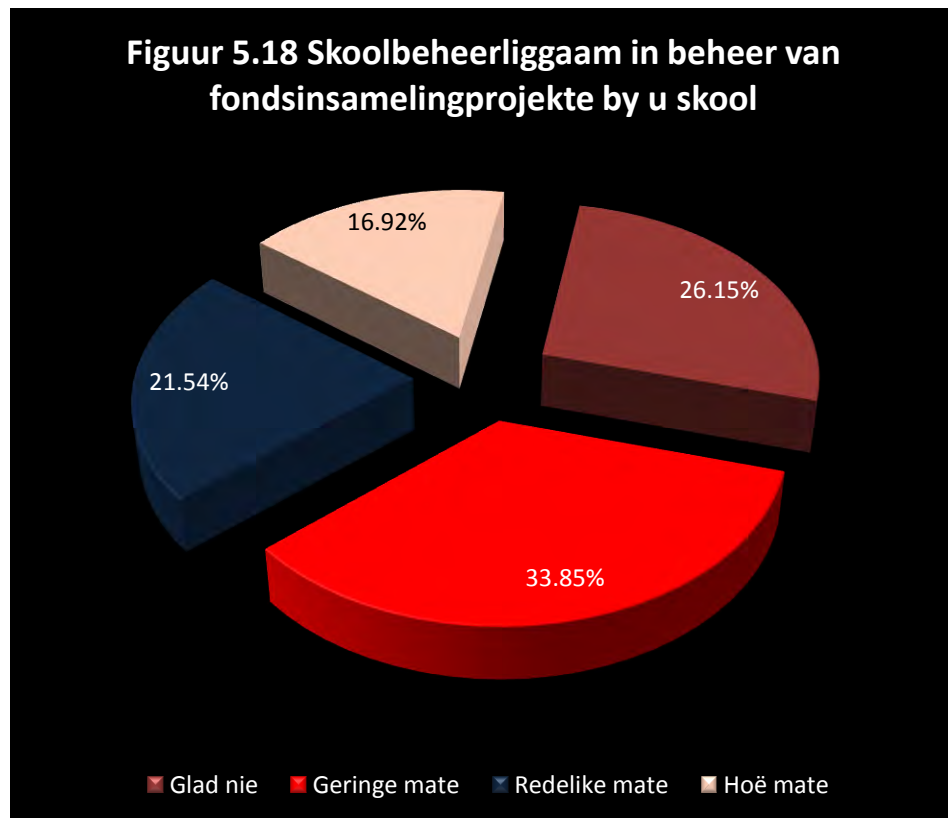


Hieruit volg dit duidelik dat die privaatsektor nie baie betrokke is by Artikel 21-skole nie. By slegs 37% is die privaatsektor tot 'n redelike of hoë mate betrokke by die skole; by 63% van die skole is die privaatsektor glad nie of in 'n geringe mate betrokke by artikel 21-skole.

Uit bogenoemde kan die volgende afleidings gemaak word:

- Die privaatsektor is moontlik betrokke by skole omdat van die persone betrokke by die maatskappye se kinders in die betrokke skool is.
- Dit dui daarop dat amper twee derdes van die geld wat die skool invorder uit die ouergemeenskap verkry word.
- Dit kan nadelige gevolge vir die skool inhou as die betrokke gemeenskap verarm want dan kan die moontlike inkomste van die skool drasties daal.

5.3.2.12 Is die skoolbeheerliggaam in beheer van fondsinsamelingprojekte by die skool? (Tabel 5.3 p.100 en vraag 2.12 p. 210)



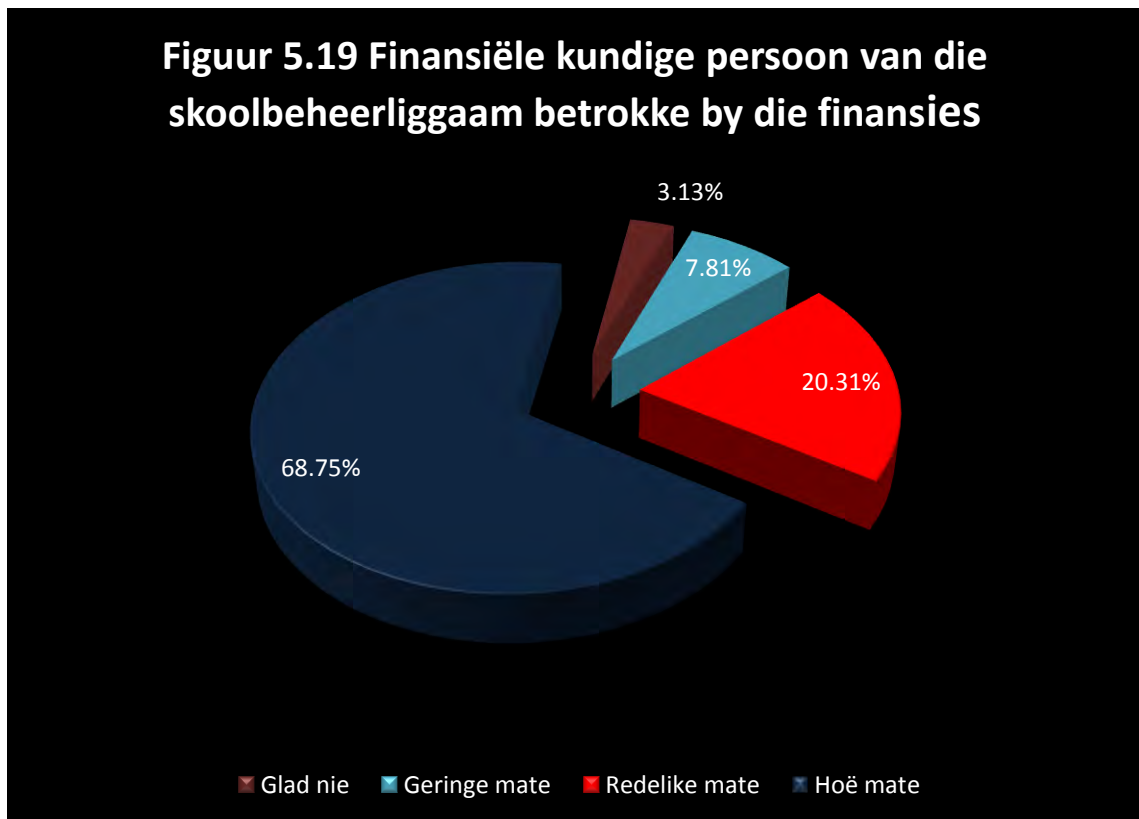
34% van die skoolbeheerliggame is na 'n geringe mate in beheer van die fondsinsamelings by die betrokke skool terwyl slegs 17% van die respondente in 'n hoë mate betrokke is. Aangesien die skoolbeheerliggaam volgens die Skolewet in beheer van die skool se finansies is, is groter betrokkenheid as die 38% skoolbeheerliggame by fondsinsamelingprojekte verkieslik vir kontrole om hulle te vergewis dat daar nie onreëlmatighede by die projekte is nie.

Uit bogenoemde kan die volgende afleidings gemaak word:

- Dit kan daarop dui dat die skoolbeheerliggaam die skoolhoof en sy personeel heeltemal vertrou of hulle kan onbetrokke by die skool wees.
- Die skoolbeheerliggaam ag dit nie as sy werk nie.

- Skole se bestuurspanne tref self die nodige reëlings sonder om die skoolbeheerliggaam te nader vir hulp.
- Skoolbeheerliggame weet nie wat hulle pligte en verantwoordelikhede is nie.

5.3.2.13 Is finansiële kundige persone van die skoolbeheerliggaam betrokke by die finansies? (Tabel 5.3 p.100 en vraag 2.13 p. 210)



69% van die skoolbeheerliggame beskik oor baie kundige persone rakende die skool se finansies. Dit is verblywend aangesien die skoolbeheerliggaam volgens die Skolewet aanspreeklik is teenoor die gemeenskap, die staat en die privaatsektor vir die skool se finansies.

Uit bogenoemde kan die volgende afleidings gemaak word:

- Skole verseker dat kundige persone verkies word op die skoolbeheerliggaam.
- Doeltreffende funksionerende finansiële komitees word verseker.
- Finansies word deur kundige persone in skole hanteer.

5.3.2.14 Finansiële komitees en hulle werksaamhede (vraag 3.1 tot vraag 3.14 p. 211–212)

Een van die doelwitte van hierdie navorsing is om te bepaal of skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede saam met die finansiële komitees van openbare skole se werksaamhede effektief is om onderrig en leer te bevorder (par. 1.5.7)

Tabel 5.4 Finansiële komitees en hulle werksaamhede			
Vraagnr.	Vraag	Frekwensie	%
3.1	U skool se skoolgeld per leerder per jaar	Frekwensie	%
	0–2999	2	3.08
	4000–4999	1	1.54
	5000–5999	10	15.38
	6000–6999	6	9.23
	7000–7999	10	15.38
	8000–8999	10	15.38
	9000–9999	5	7.69
	10000–10999	3	4.62
	11000–11999	6	9.23
	12000+	12	18.46
	TOTAAL	65	100



3.2	Frekwensie van vergaderings van die finansiële komitee	Frekwensie	%
	Maandeliks	51	79.69
	Kwartaalliks	9	14.06
	Halfjaarliks	2	3.13
	Jaarliks	2	3.13
	TOTAAL (Een respondent het nie die vraag beantwoord nie)	64	100
3.3	Uit hoeveel lede bestaan u finansiële komitee?	Frekwensie	%
	1	0	0
	2	4	6.25
	3	2	3.13
	4	7	14.06
	5	19	28.13
	6+	31	48.44
	TOTAAL (Twee respondente het nie die vraag beantwoord nie)	64	100
3.4	Hoeveel lede dien nie op die skoolbeheerliggaam nie?	Frekwensie	%
	1	30	47.62
	2	22	34.92
	3	7	11.11
	4	3	4.76
	5+	1	1.59
	TOTAAL(2 respondente het nie die vraag beantwoord nie)	63	100



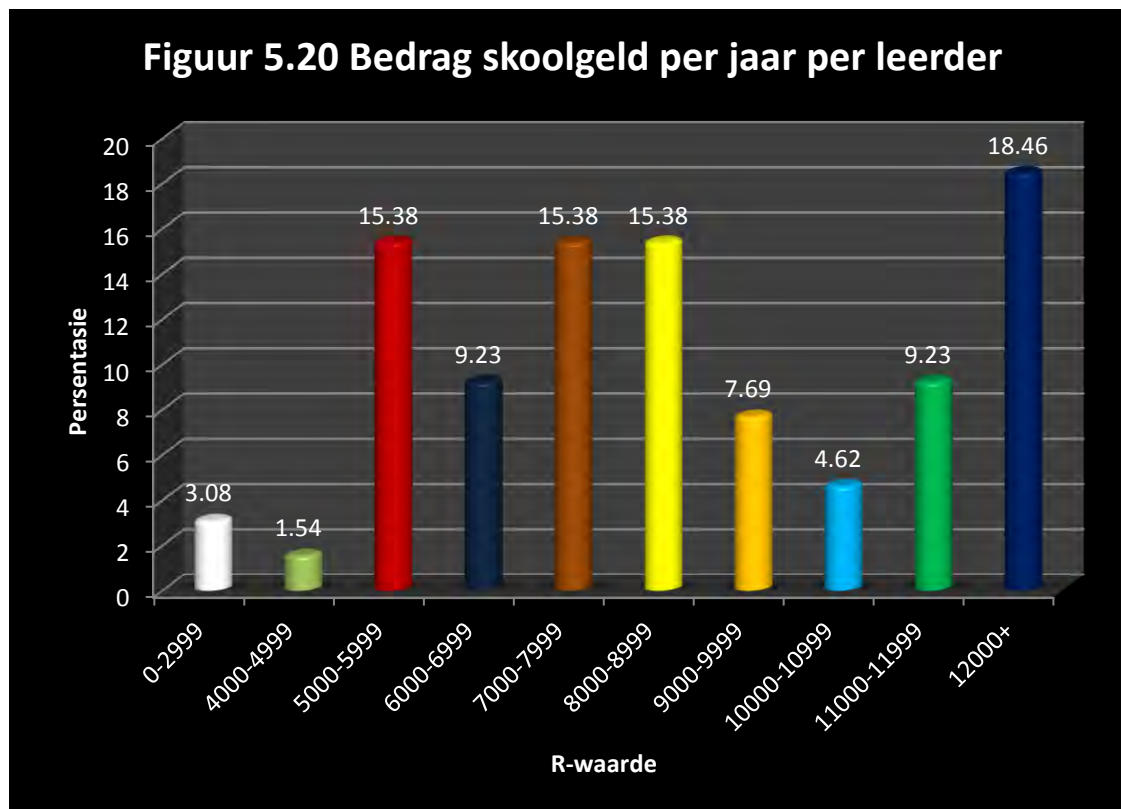
3.5	Beskik u skool oor 'n eksterne ouditeur?	Frekwensie	%
	Ja	64	98.46
	Nee	1	1.54
	Totaal	65	100
3.6	Hoeveel keer per jaar besoek die eksterne ouditeur u skool?	Frekwensie	%
	1	38	59.38
	2	15	23.44
	3	7	10.94
	4	1	1.59
	5+	3	4.69
	TOTAAL (Een respondant het nie die vraag beantwoord nie)	64	100
3.7	Word agendas en notules van finansiële komiteevergaderings gehou?	Frekwensie	%
	Ja	63	96.92
	Nee	2	3.08
	TOTAAL	65	100
3.8	Word begrotingbeheer op elke aankooptransaksie by u skool toegepas?	Frekwensie	%
	Ja	62	95.38
	Nee	3	4.62
	TOTAAL	65	100



3.9	Deur wie? Op `n daaglikse basis	Frekwensie	%
	Skoolhoof	30	46.88
	Skoolbeheerliggaam	4	6.25
	Adjunkhoof	9	14.06
	Registrateur	19	29.69
	Onderwyser	1	1.56
	Ander	1	1.56
	TOTAAL (1 respondente het nie die vraag beantwoord nie)	64	100
3.10	Vir watter bedrag van spandering moet kwotasies verkry word?	Frekwensie	%
	R1000	13	20.63
	R2000	14	22.22
	R3000	15	23.81
	R4000	1	1.59
	R5000+	20	31.75
	TOTAAL (2 respondente het nie die vraag beantwoord nie)	63	100
3.11	Hoeveel kwotasies moet vir bogenoemde (3.10) verkry word?	Frekwensie	%
	1	2	3.13
	2	14	21.88
	3	48	75
	TOTAAL (Een respondente het nie die vraag beantwoord nie)	64	100

3.12	Watter persentasie ouers woon die Algemene Jaarvergadering by?	Frekwensie	%
	10%	48	75
	20%	10	15.63
	30%	3	4.69
	40%	3	4.69
	TOTAAL (Een respondent het nie die vraag beantwoord nie)	64	100
3.13	Word die finansiële prosedures beskryf in die finansiële beleid van u skool?	Frekwensie	%
	Ja	63	96.92
	Nee	2	3.08
	TOTAAL	65	100
3.14	Is u personeel ingelig oor die inhoud en werkwyse in die finansiële beleid beskryf?	Frekwensie	%
	Ja	61	95.31
	Nee	3	4.69
	TOTAAL (Een respondent het nie die vraag beantwoord nie)	64	100

5.3.2.15 U skool se skoolgeld per jaar per leerder (Tabel 5.4 p. 114 en vraag 3.1 p. 211)



71% van die skole hef meer as R7000 per jaar, 55% hef meer as R8000 per jaar, 40% hef meer as R9000 en 32% hef meer as R10 000 per jaar. Die 18% skole wat meer as R12 000 per jaar hef, het almal 'n gemiddelde slaagsyfer van meer as 97% oor die laaste 5 jaar. Volgens GDE (2011:9) wissel die skoolgeld van R5970 tot R24 500 per skool per jaar in Gauteng na aanleiding van die tiende skooldag statistiek in Gauteng.

Uit bogenoemde kan die volgende afleidings gemaak word:

- Skole wat meer skoolgeld ontvang, kan meer personeel aanstel (Tabel 5.5 van FEDSAS) sodat klasse kleiner is.
- Meer skoolgeld verseker dat onderrig en leer suksesvol toegepas kan word.

Tabel 5.5 toon die aantal onderwysers aangestel deur die Departement van Onderwys en die aantal onderwysers aangestel deur die skoolbeheerliggame. Dit dui daarop dat volgens FEDSAS se studie 27% van die onderwysers in Suid-Afrika aangestel deur die skoolbeheerliggame betaal word en 26% in Gauteng.

Tabel 5.5: Verspreiding van opvoeder- en nie-opvoederposte volgens FEDSAS (2009:8)

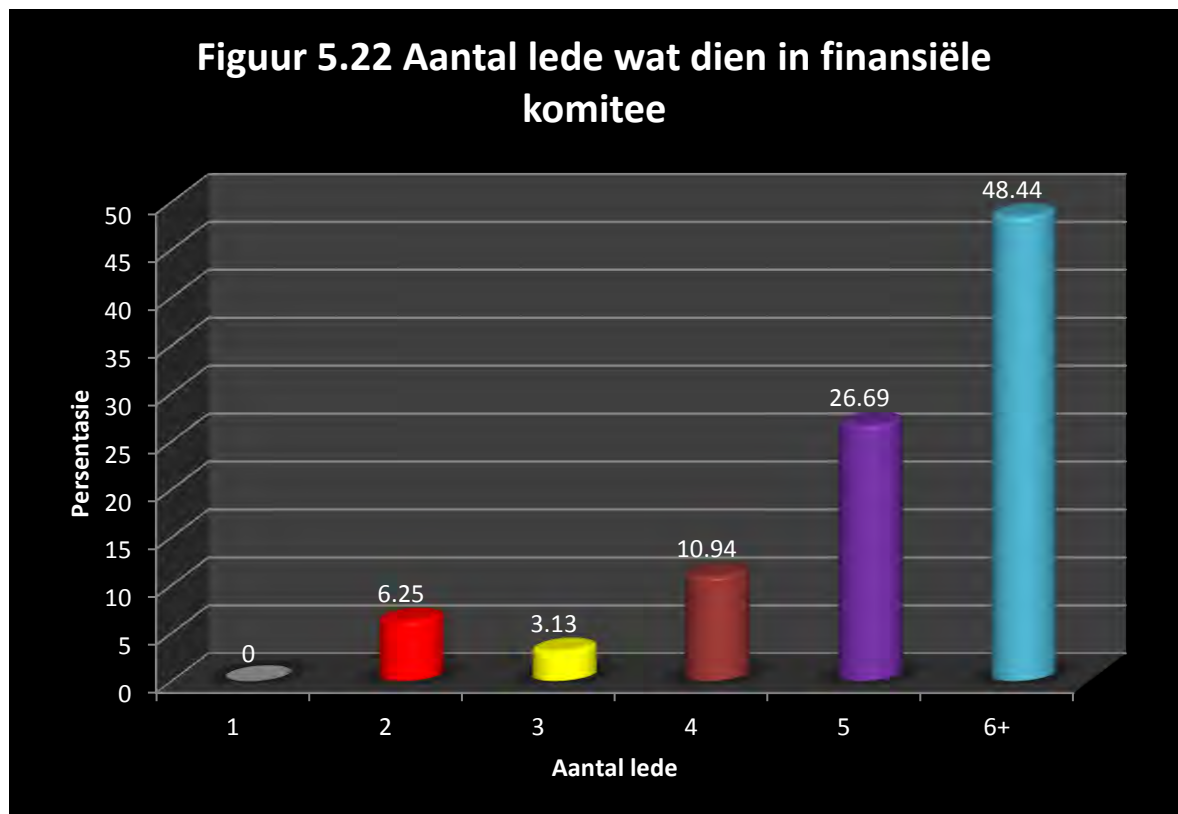
	Getal opvoeders		% opvoeders		Getal nie-opvoeders		% nie-opvoeders	
	Dept.	SBL	Dept.	SBL	Dept.	SBL	Dept.	SBL
Gauteng	378	130	74,41	25,59	199	122	61,99	38,01
KZN	1 114	549	66,99	33,01	470	522	47,38	52,62
Limpopo	588	230	71,88	28,12	186	209	47,09	52,91
Mpumalanga	739	294	71,54	28,46	169	247	40,63	59,38
Noordwes	507	245	67,42	32,58	141	211	40,06	59,94
Noord-Kaap	656	179	78,56	21,44	324	161	66,80	33,20
Oos-Kaap	375	128	74,55	25,45	102	143	41,63	58,37
Vrystaat	2 148	556	79,44	20,56	579	716	44,71	55,29
Wes-Kaap	852	472	64,35	35,65	300	286	51,19	48,81
Totaal	7 357	2 783	72,55	27,45	2 470	2 617	48,56	51,44

5.3.2.16 Frekwensie van vergaderings van die finansiële komitees (Tabel 5.4 p.115 en vraag 3.2 p. 211)



80% van die skole se finansiële komitees vergader maandeliks wat daarop dui dat daar doeltreffende beheer rakende die finansies in die skole uitgeoefen word.

5.3.2.17 Uit hoeveel lede bestaan die finansiële komitee?(Tabel 5.4 p. 115 en vraag 3.3 p. 211)

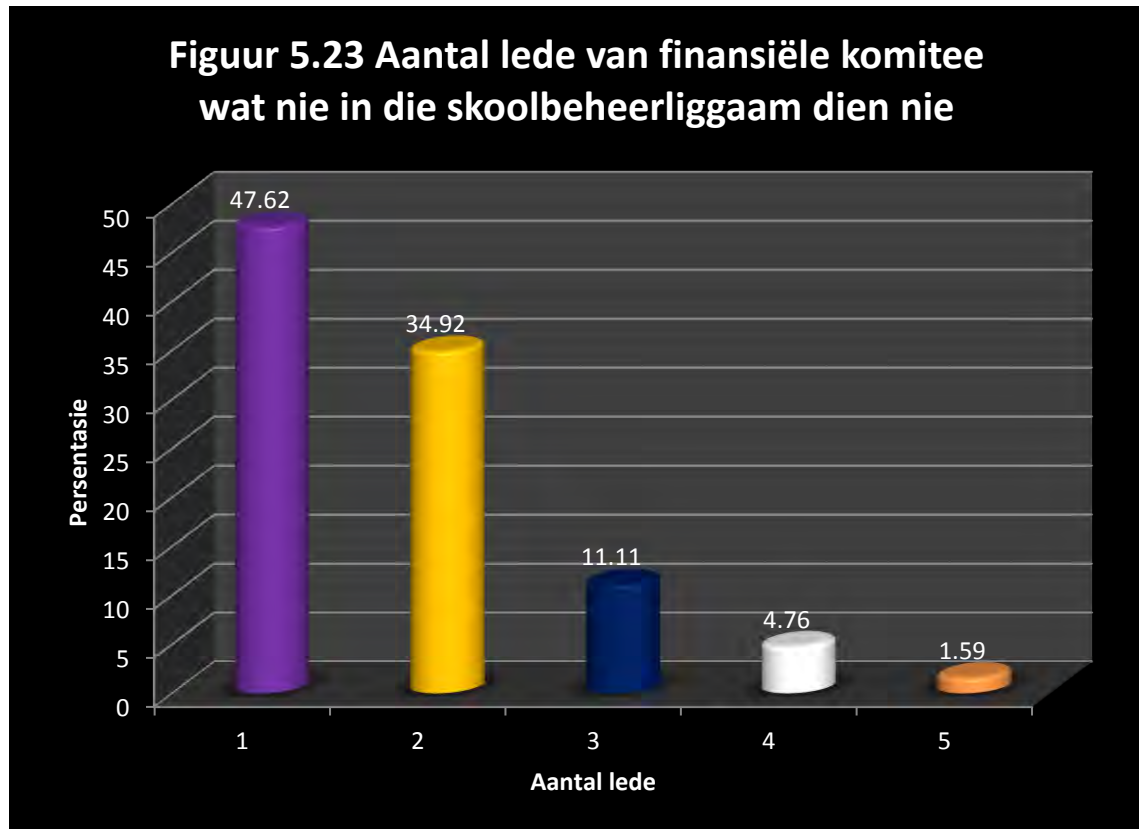


48% van die skole se finansiële komitees beskik oor 6 of meer lede. Wat kommerwekkend is, is dat 6% oor slegs twee lede beskik.

Uit bogenoemde kan die volgende afleidings gemaak word:

- Finansiële komitees wat uit een of twee lede bestaan wat belangrike uitgawes moet goedkeur, skep die moontlikheid van wanaanwending van fondse.
- Die meerderheid skole het vyf of meer lede in die finansiële komitee.
- Die meeste skole se finansiële komitees is goed gestruktureerd.

5.3.2.18 Hoeveel lede is op u finansiële komitee wat nie in die skoolbeheerliggaam dien nie? (Tabel 5.4 p.115 en vraag 3.4 p. 211)

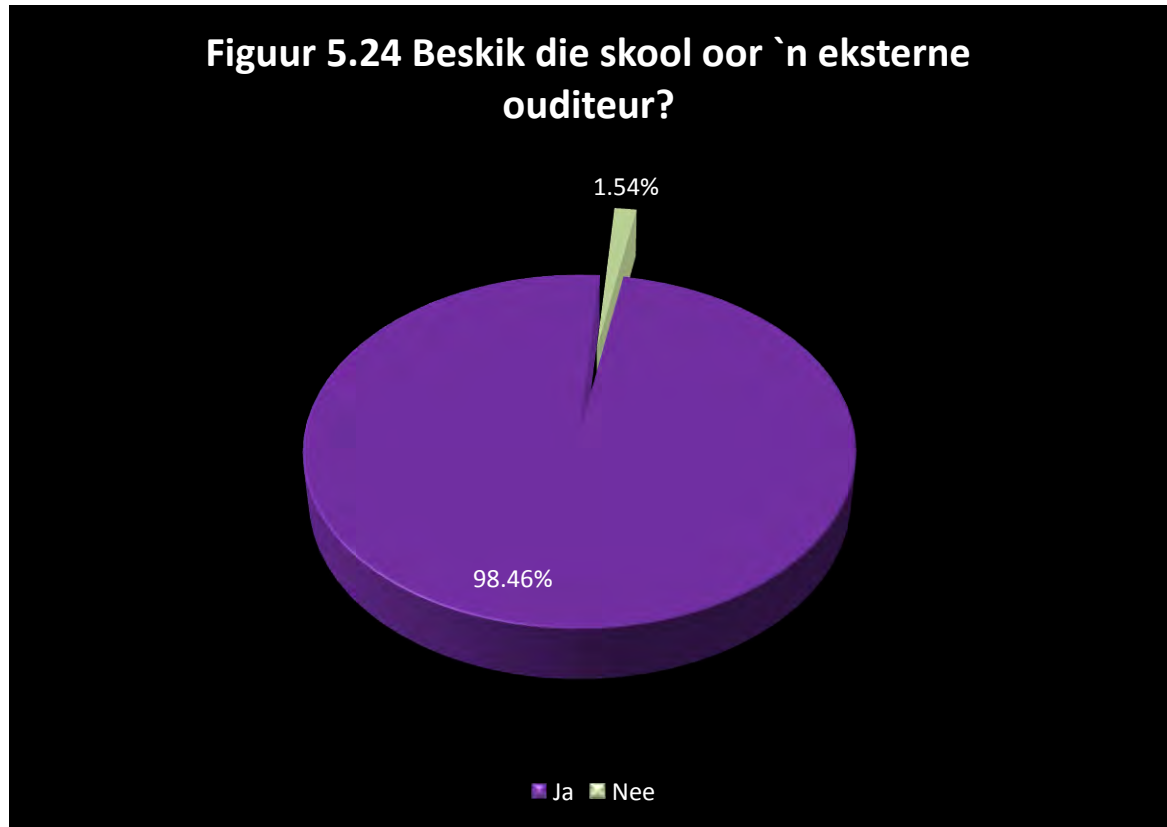


48% het een lid wat nie op die skoolbeheerliggaam dien nie en 82% van die skole het een of twee lede wat nie op die beheerliggaam is nie.

Uit bogenoemde kan die volgende afleidings gemaak word:

- Dit dui daarop dat die grootste verteenwoordiging in finansiële komitees uit skoolbeheerliggaamlede bestaan.
- Daar is voldoende onafhanklike persone in die finansiële komitee.
- Skole verseker dat die finansiële komitee saamgestel word deur verteenwoordigers van die gemeenskap, ouers en ander persone wat 'n bydrae kan maak tot die bestuur en beheer van die skool se finansies.

5.3.2.19 Beskik u skool oor `n eksterne ouditeur? (Tabel 5.4 p.116 en vraag 3.5 p. 211)

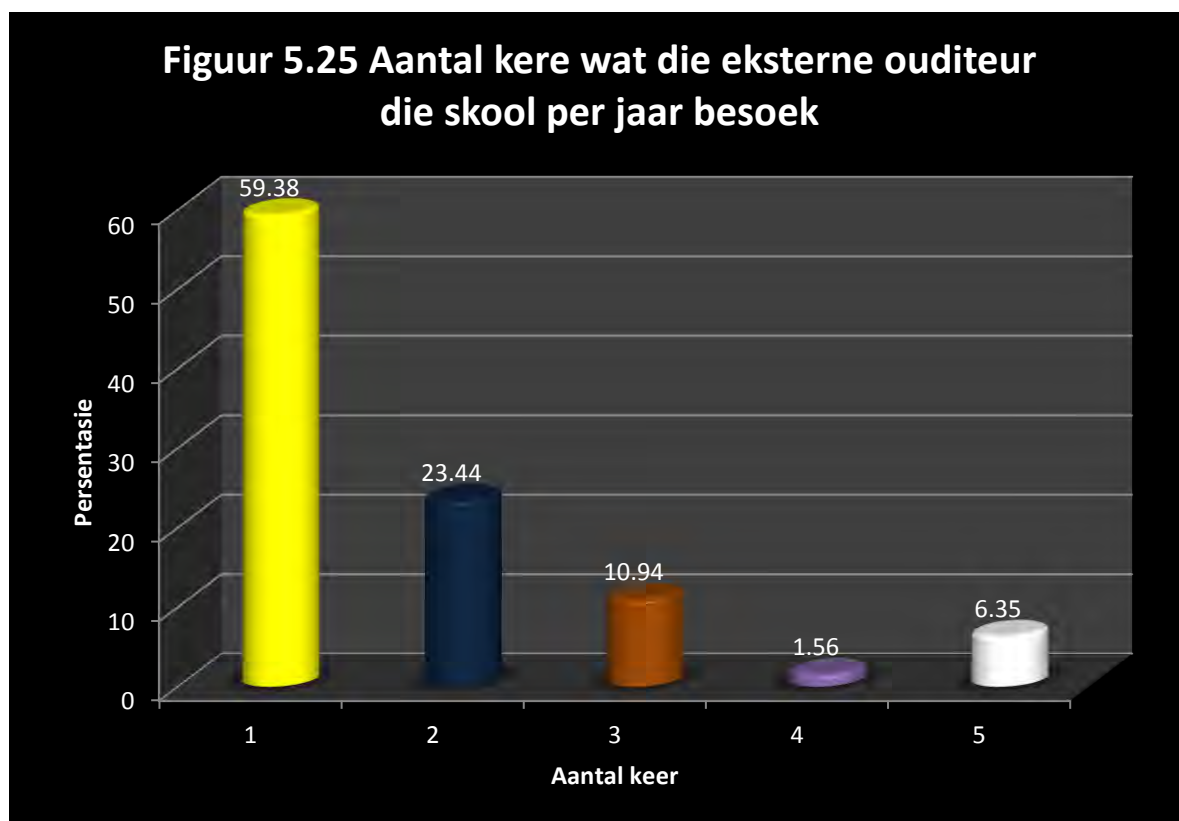


98% van die skole beskik oor `n eksterne ouditeur en slegs 2% beskik nie daarvoor nie.

Uit bogenoemde kan die volgende afleidings gemaak word:

- Dat een skool nie oor `n eksterne ouditeur beskik nie, is moontlik die gevolg van onkunde omdat die skool nie weet wat die Skolewet ten opsigte van `n eksterne ouditeur bepaal nie.
- Die meeste skole gee gehoor aan die bepalings van die Skolewet in Artikel 43 dat hulle oor `n eksterne ouditeur moet beskik.
- Die skole verseker dat hulle finansiële state ouditeer word wat dui op vertroue in hulle finansies, werkwyse en boekstaving daarvan.

5.3.2.20 Hoeveel keer per jaar besoek die eksterne ouditeur u skool om die state na te gaan? (Tabel 5.4 p.116 en vraag 3.6 p. 211)

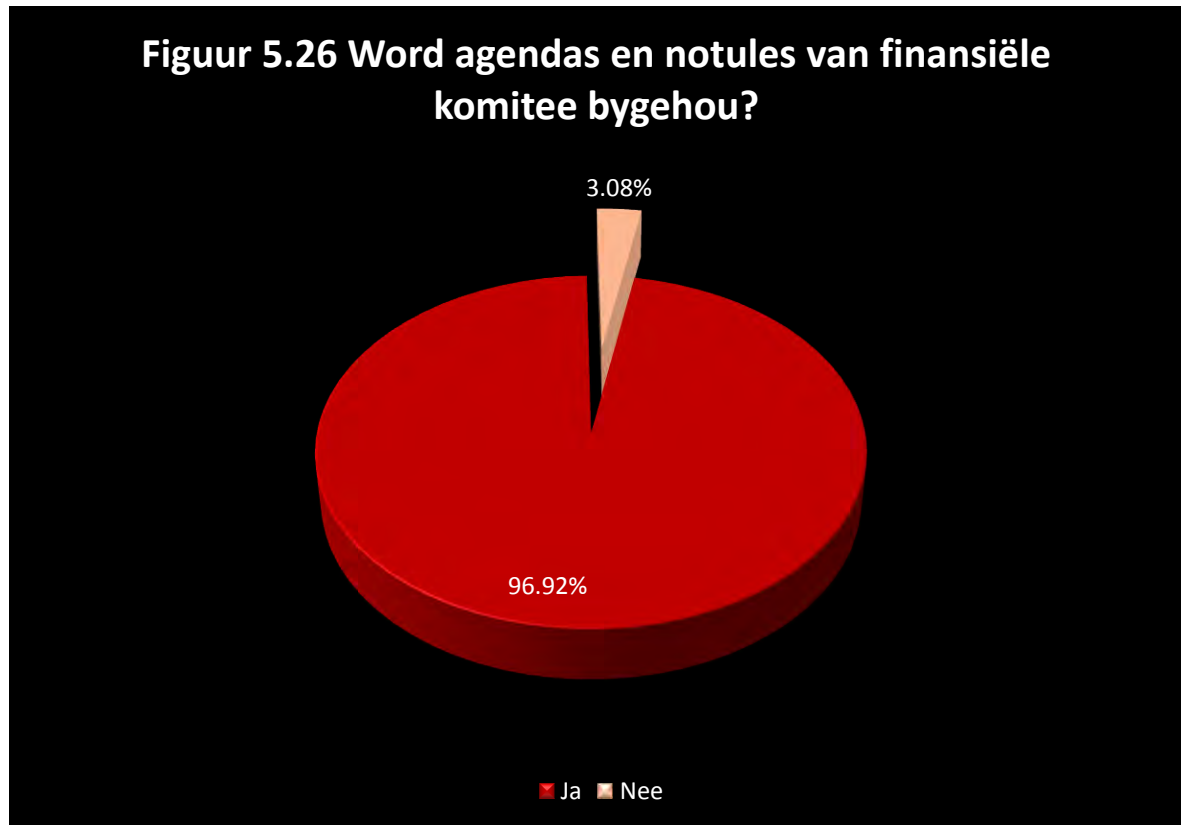


59% van die skole se ouditeure besoek hulle een keer per jaar en 24% se skole twee keer per jaar. 19% se ouditeure besoek hulle meer as drie keer per jaar om die finansiële state van die betrokke skool na te gaan.

Uit bogenoemde kan die gevolgtrekking gemaak word dat:

- skole waar die ouditeur meer as een maal per jaar 'n oudit doen, doen dit sodat die finansies van die betrokke jaar ouditeer kan word gedurende die jaar en regstellings gemaak kan word op aandrang van die ouditeur;
- skole wat slegs aan die einde van die jaar gouditeer word, kan finansiële aanpassings maak slegs gedurende die volgende finansiële jaar.

5.3.2.21 Word agendas en notules van finansiële komitees bygehou? (Tabel 5.4 p.116 en vraag 3.7 p. 211)



97% van die skole hou notules en agendas van hulle finansiële komiteevergaderings terwyl 3% skole geen notules en agendas hou nie.

Uit bogenoemde kan die volgende gevolgtrekking gemaak word:

- Die nodige finansiële prosedures en werkwyses word in 95% van die gevalle gevolg.

5.3.2.22 Word begrotingbeheer toegepas? (Tabel 5.4 p.116 en vraag 3.8 p. 212)



95% van die skole pas begrotingbeheer toe terwyl 5% van die skole dit nie doen nie.

5.3.2.23 Deur wie word begrotingbeheer op `n daaglikse basis toegepas? (Tabel 5.4 p.117 en vraag 3.9 p. 212)



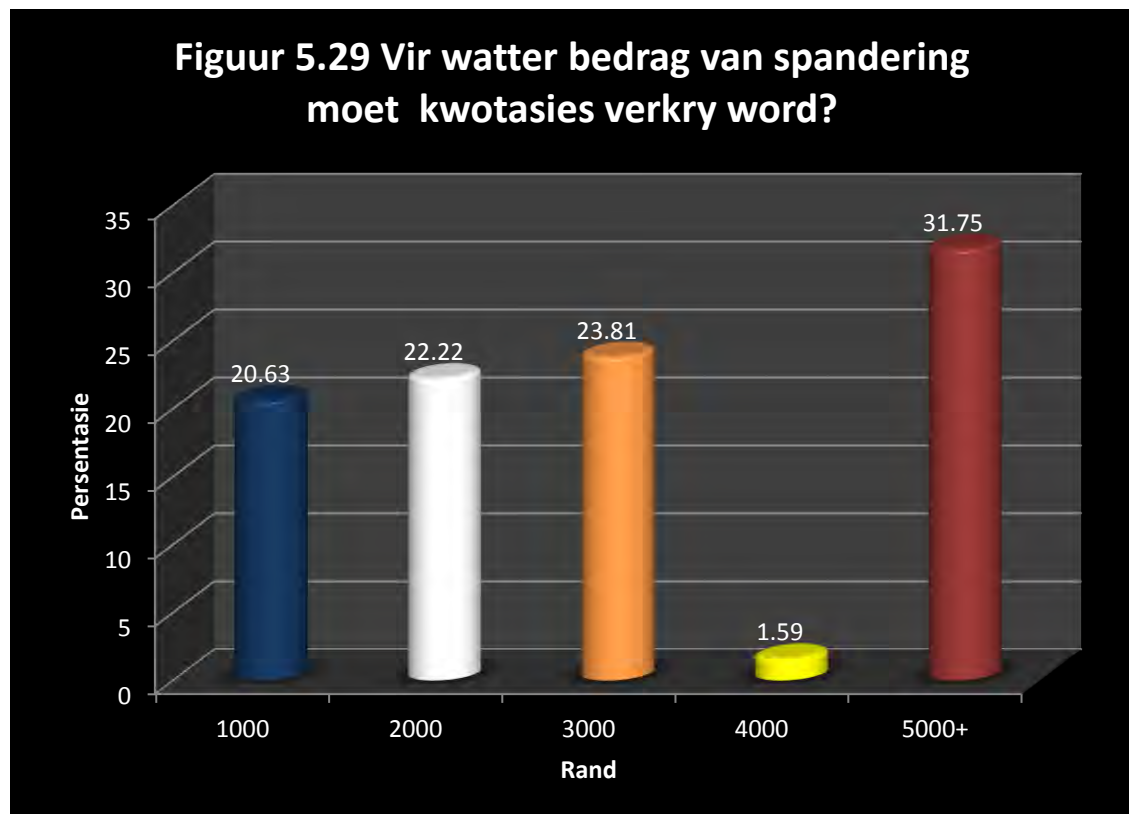
Die begrotingbeheer word daaglik soos volg toegepas:

- Skoolhoof 47%
- Skoolbeheerliggaam 6%
- Adjunkhoof 14%
- Registrateur aangestel deur die skoolbeheerliggaam 30%
- Onderwysers 2%
- Ander 2%

Uit bogenoemde kan die volgende gevolgtrekking gemaak:

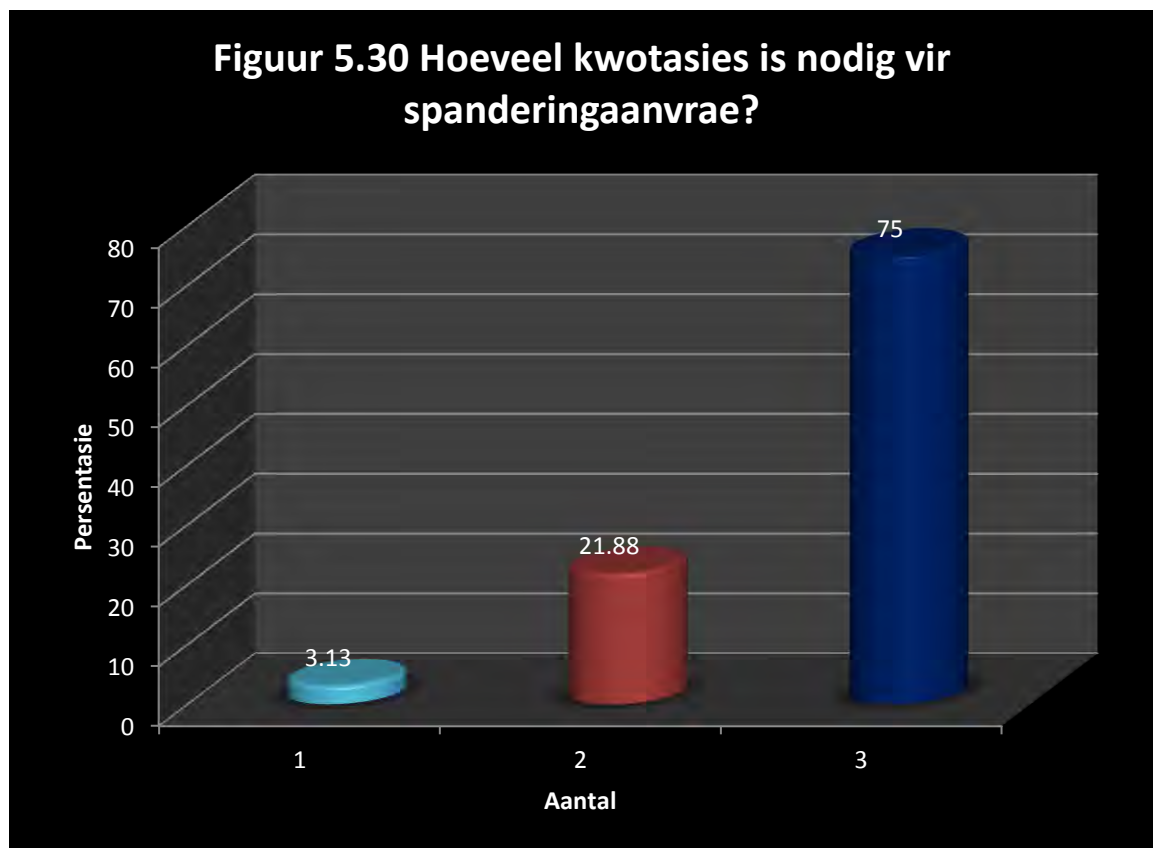
- In die groter skole wat dit kan bekostig, word die taak aan `n registrateur oorgedra. In ander skole word dit aan `n adjunkhoof of `n personeellid gedelegeer sodat die skoolhoof hom kan toespits op die professionele bestuur van die betrokke skool.
- In 6% gevalle word die begrotingbeheer op `n daaglikse basis toegepas deur die skoolbeheerliggaamlede. Dit is uitsonderlik aangesien die skoolbeheerliggaamlede nie aan die skool verbonde is nie.
- Die skole besef dat finansiële bestuur van kardinale belang vir die skool se voortbestaan is.

5.3.2.24 Vir watter bedrag van spandering moet kwotasies verkry word? (Tabel 5.4 p.117 en vraag 3.10 p. 212)



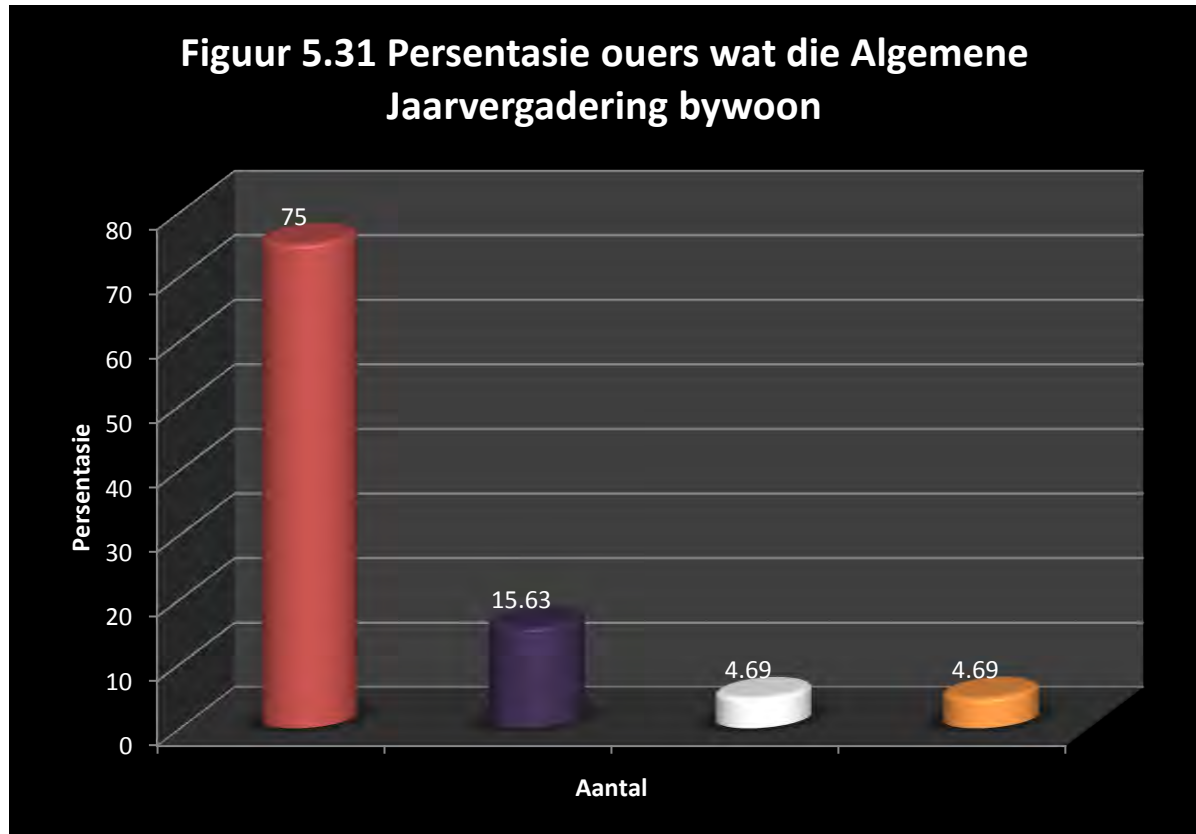
Hier wissel dit van skool tot skool; 57% van die skole moet kwotasies vir ten minste R3 000 kry. Daar is selfs 21% van die skole waar `n kwotasie verkry moet word vir R1000 spandering

5.3.2.25 Hoeveel kwotasies is nodig vir spanderingaanvrae?
(Tabel 5.4 p.117 en vraag 3.11 p. 212)



75% van die skole moet 3 kwotasies kry vir `n begrotingaanvraag.

5.3.2.26 Watter persentasie ouers woon die Algemene Jaarvergadering van u skool by? (Tabel 5.4 p.118 en vraag 3.12 p. 212)

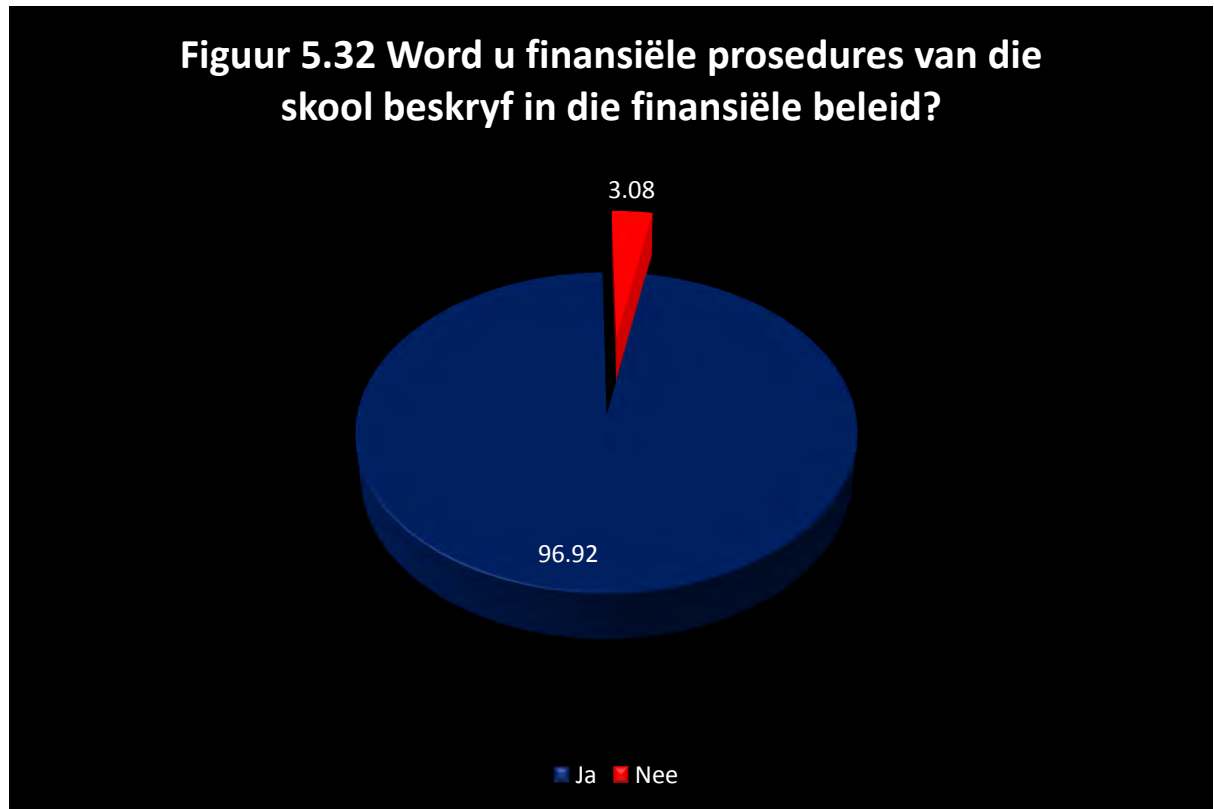


By 75% van die skole woon minder as 10% van die ouers die Algemene Jaarvergadering by.

Uit bogenoemde kan die volgende gevolgtrekking gemaak word:

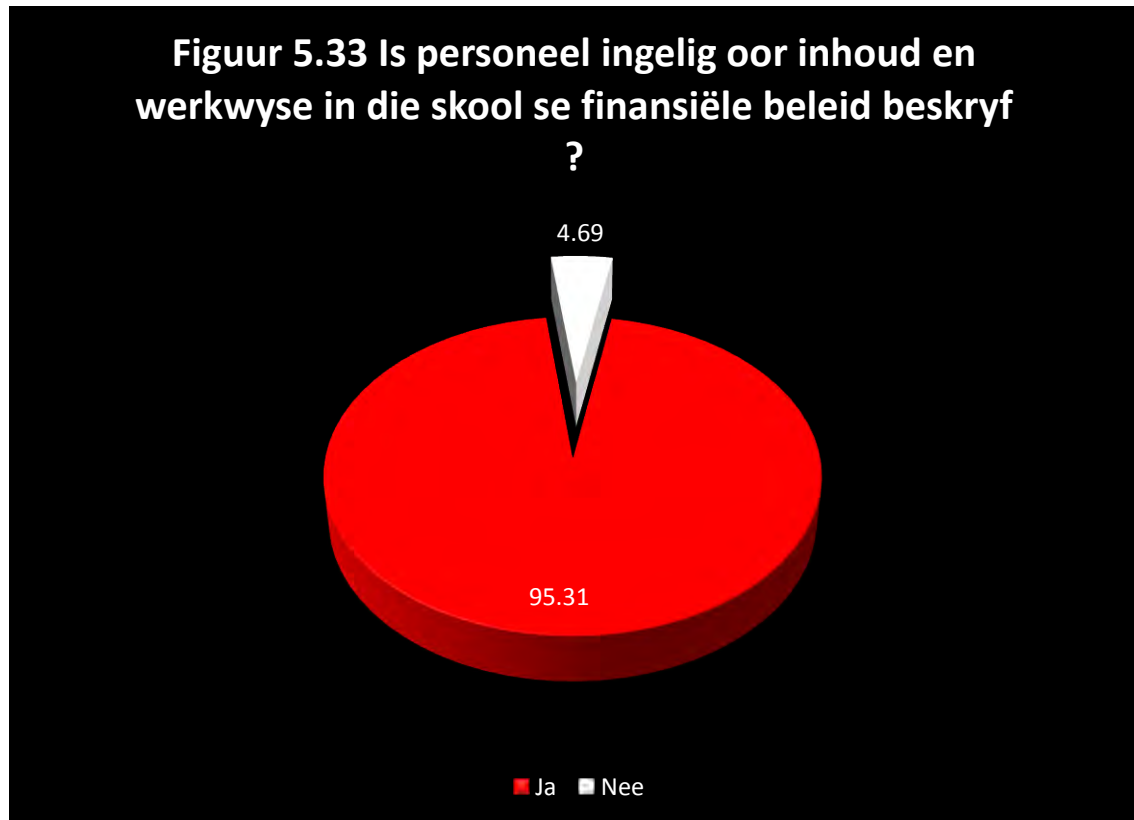
- Dit is kommerwekkend dat so min ouers belangstel in so 'n belangrike saak waar die vasstelling van skoolgeld en vrystellingkriteria bepaal word, en die vergoeding van addisionele personeel, die jaarverslag van die hoof, ouditeursverslag ensomeer bespreek word.

5.3.2.27 Word u finansiële prosedure van die skool beskryf in die finansiële beleid ? (Tabel 5.4 p.118 en vraag 3.13 p. 212)



97% van die skole, wat baie hoog is, beskryf die finansiële prosedures in hulle finansiële beleid. 2% van die skole beskik heel waarskynlik nie oor 'n finansiële komitee nie aangesien een respondente nie vraag 3.2 en 3.3 p.127 beantwoord het nie.

5.3.2.28 Is u personeel ingelig oor die inhoud en werkwyses in die finansiële beleid beskryf van die skool? (Tabel 5.4 p.118 en vraag 3.14 p. 212)



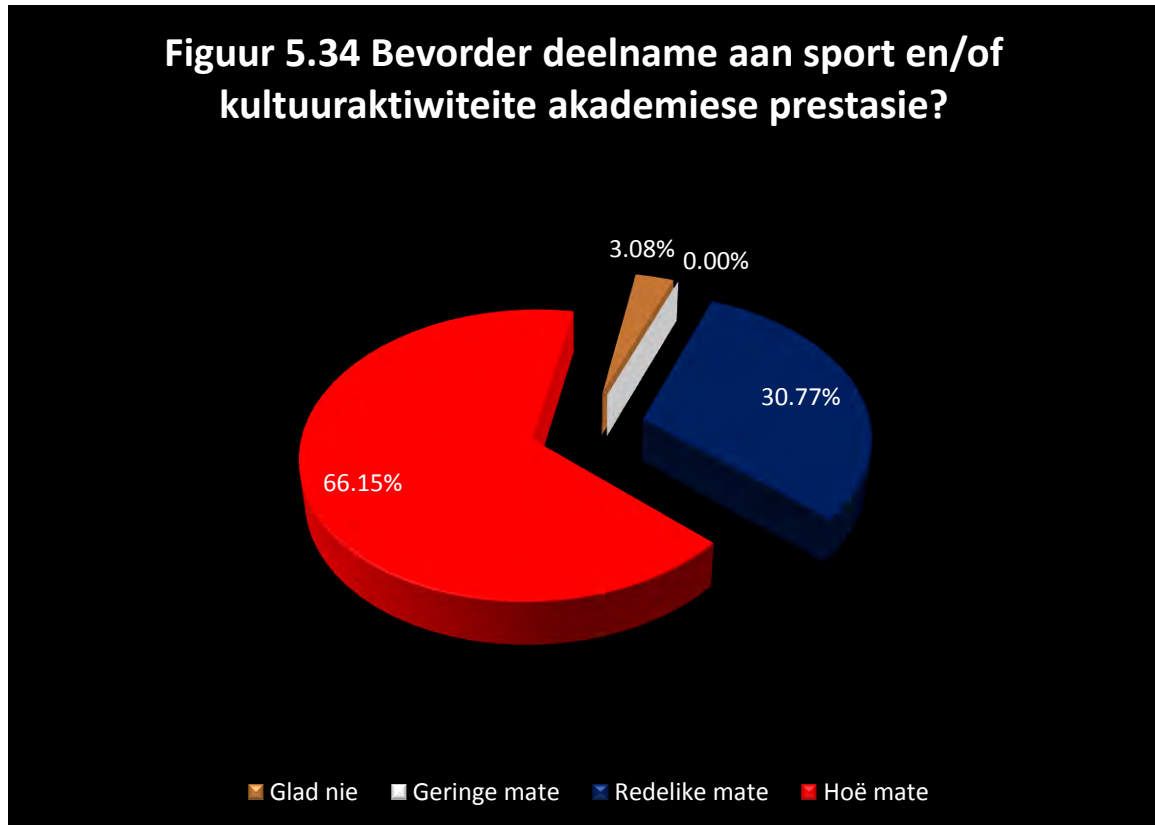
95% van die skole se personeel is ingelig oor die inhoud en werkwyse van die finansiële beleid van die betrokke skool; dit is `n baie hoë persentasie.

5.3.2.29 Buitemuurse aktiwiteite en akademie van die skool (Vraag 4.1 tot vraag 4.3 p. 213)

Een van die doelwitte van hierdie navorsing is om te bepaal of geld aangewend op buitemuurse aktiwiteite en akademie bydra tot die bevordering van onderrig en leer in `n skool.(par. 1.5.3)

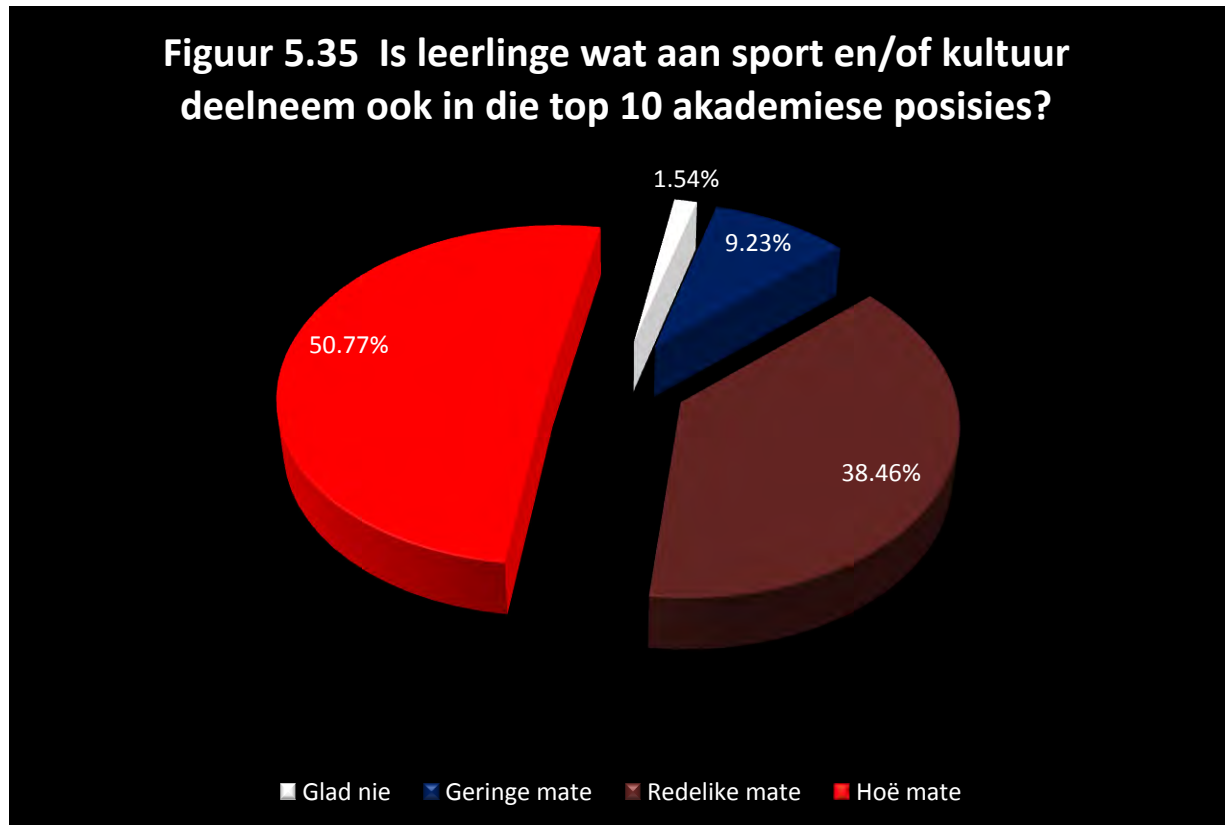
Tabel 5.6 Buitemuurse aktiwiteite en akademie van die skool						
1= glad nie 2 = geringe mate 3= redelike mate 4= hoë mate						
Nr.	Vraag	Waarde	Frekwensie	%	Kumulatiewe	Kumulatiewe
					Frekwensie	%
4.1	Deelname aan sport en/of kultuuraktiwiteite bevorder akademiese prestasie	1	2	3.08	2	3.08
		2	0	0	2	3.08
		3	20	30.77	22	33.85
		4	43	66.15	65	100
4.2	Leerlinge wat aan sport en/of kultuuraktiwiteite deelneem, beklee ook die top 10 posisies in akademie.	1	1	1.54	1	1.54
		2	6	9.23	7	10.77
		3	25	38.46	32	49.23
		4	33	50.77	65	100
4.3	Geld aangewend vir sport- en kultuuraktiwiteite bevorder effektiewe onderrig en leer in `n skool.	1	3	4.62	3	4.62
		2	5	7.69	8	12.31
		3	27	41.54	35	53.85
		4	30	46.15	65	100

5.3.2.30 Deelname aan sport- en/of kultuuraktiwiteite bevorder akademiese prestasie (Tabel 5.6 p.133 en vraag 4.1 p. 213)



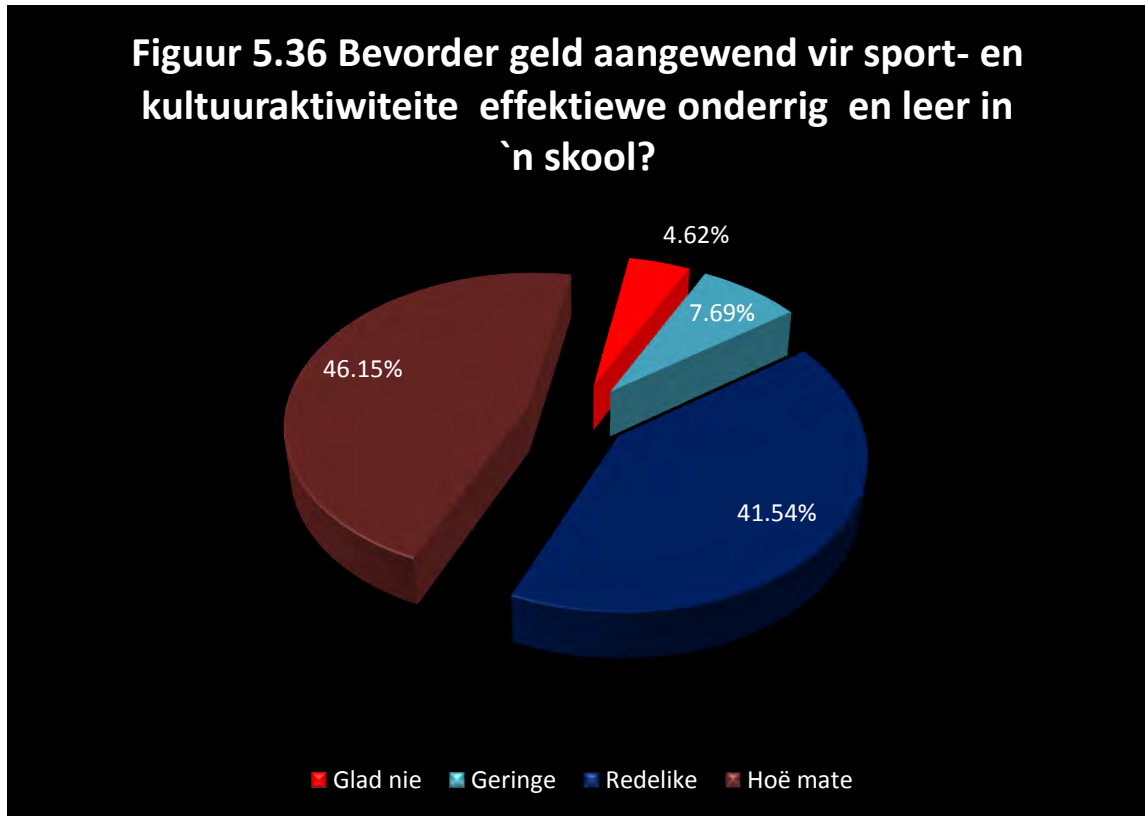
66% van die respondente stem saam dat in hulle betrokke skool sport- en kultuuraktiwiteite wel akademiese prestasie bevorder. As die respondente onder “redelike mate” ook in ag geneem word stem 97% stem saam dat sport en kultuur akademiese prestasie bevorder.

5.3.2.31 Leerlinge wat aan sport- en/of kultuuraktiwiteite deelneem, beklee ook die top 10 posisies in akademie (Tabel 5.6 p.133 en vraag 4.2 p. 213)



89% van die leerlinge wat aan sport en kultuur deelneem, beklee ook die top 10 akademiese posisies in hulle skole wat daarop dui dat sport en kultuur bevorderlik is vir die akademiese prestasie van die leerlinge.

5.3.2.32 Bevorder geld aangewend vir sport- en kultuuraktiwiteite effektiewe onderrig en leer in die skool? (Tabel 5.6 p.133 en vraag 4.3 p. 213)



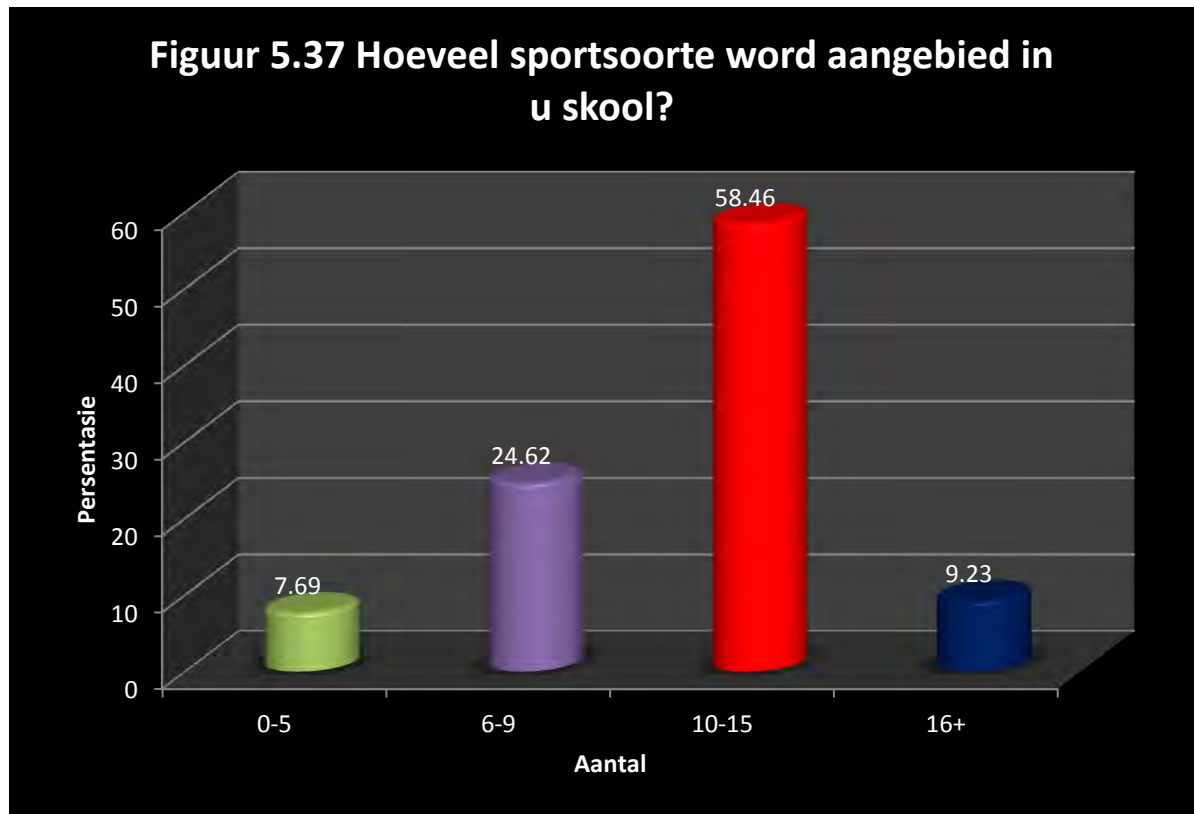
88% van die respondente is van mening dat geld aangewend vir sport en kultuur effektiewe onderrig en leer in skole bevorder.



Tabel 5.7 Aantal deelnemers aan sport- en kultuuraktiwiteite (Vraag 4.4 en 4.5 p.206)

Vraagnr.	Vraag	Frekwensie	%
4.4	Hoeveel sportsoorte word in u skool aangebied?	Frekwensie	%
	0-5	5	7.69
	6-9	16	24.62
	10-15	38	58.46
	16 en meer	6	9.23
	TOTAAL	65	100
4.5	Hoeveel kultuuraktiwiteite word in u skool aangebied?	Frekwensie	%
	0-5	14	21.54
	6-9	33	50.77
	10-15	14	21.54
	16 en meer	4	6.15
	TOTAAL	64	100

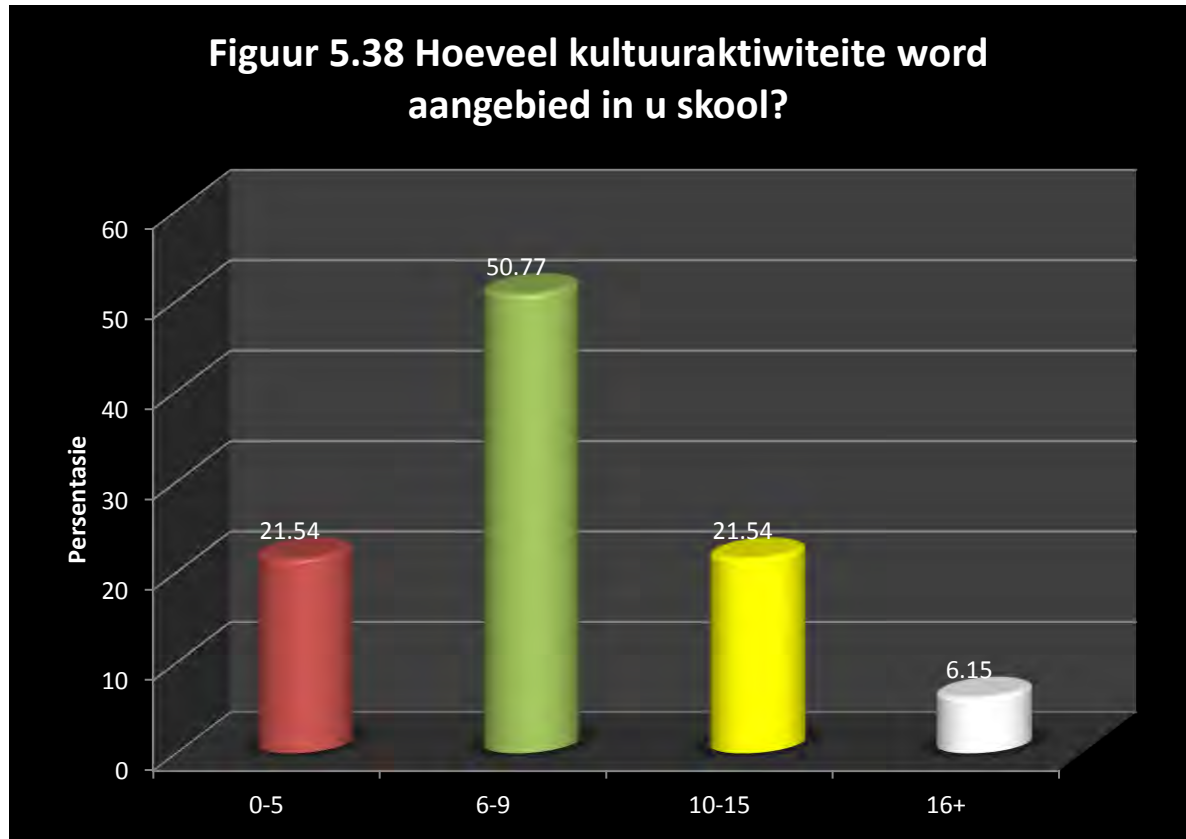
5.3.2.33 Hoeveel sportsoorte word aangebied in u skool? (Tabel 5.7 p.137 en vraag 4.4 p. 213)



58% van die skole bied 10–15 sportsoorte aan vir hulle leerlinge om aan deel te neem terwyl 32% van die skole tot 9 sportsoorte vir hulle leerlinge aanbied. Die gewildste sportsoorte wat die meeste skole aanbied volgens Fedzas (2009:32) is die volgende:

- Atletiek; netbal; rugby; krieket; hokkie; tennis; skaak; sokker; swem; landloop; golf en muurbal.

5.3.2.34 Hoeveel kultuuraktiwiteite word aangebied in u skool?
(Tabel 5.7 p.137 en vraag 4.5 p. 213)



51% van die skole bied tot nege kultuuraktiwiteite aan hulle leerlinge terwyl 22% van die skole ten minste tien kultuuraktiwiteite aan hulle leerlinge bied.

Die gewildste kultuuraktiwiteite wat die meeste skole aanbied is volgens Fedas (2009:32) die volgende: koor; redenaarkompetisie; drama; debat; ACSV; revue; musiek; toneel; trompoppies en Voortrekkers.

5.3.2.35 Begrotingspandering (Vraag 5.1 tot vraag 5.7 p. 214)

Een van die doelwitte van hierdie navorsing is om te bepaal watter faktore beïnvloed die toewysings van uitgawes in 'n begroting (par. 1.5.7)

Tabel 5.8 Proporsionele toewysings van begrotingbedrae

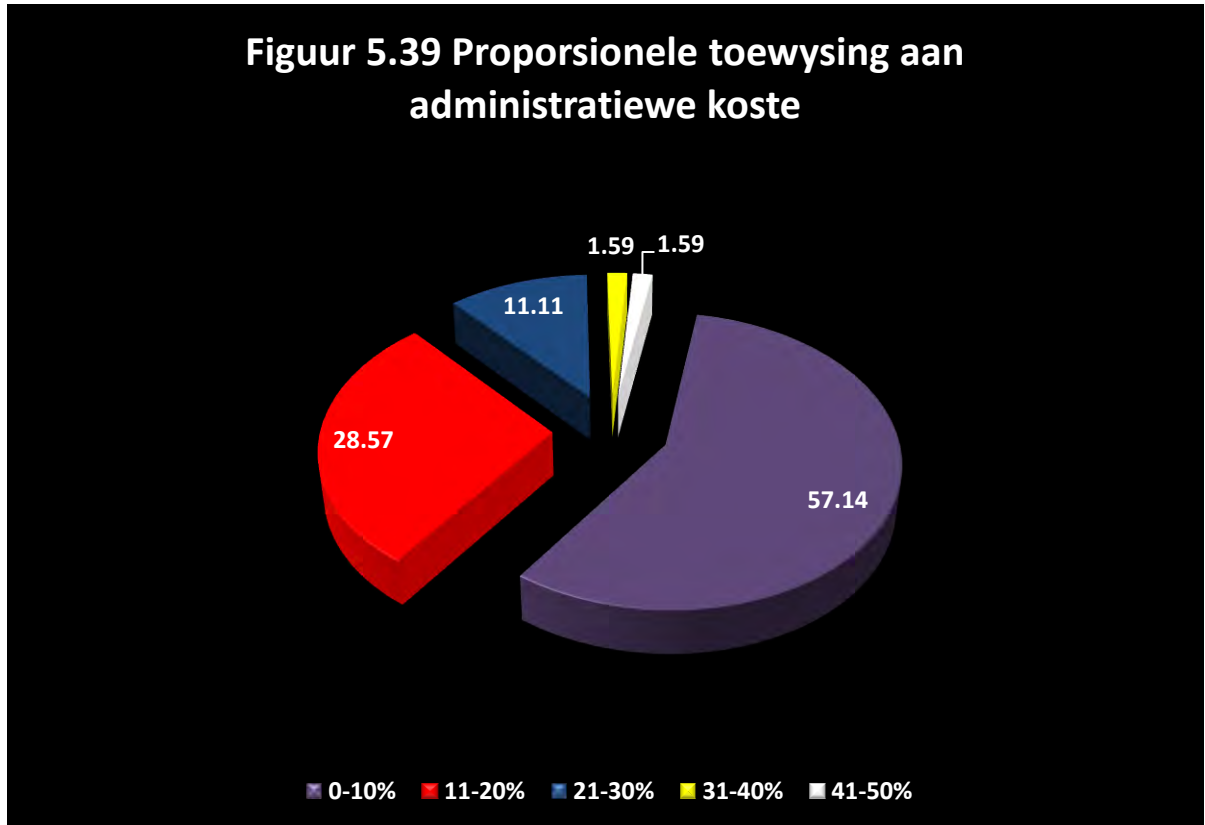
Nr.	Vraag	Frekwensie	%
5.1	Administrasiekoste (Bankkoste, dupliseerkoste, telefoon, huur van apparaat, advertensies, ens.)	Frekwensie	%
	0 – 10%	36	57.14
	11 – 20%	18	28.57
	21 – 30%	7	11.11
	31 – 40%	1	1.59
	41 – 50%	1	1.59
	50+ % (2 respondente het nie die vraag beantwoord nie)	0	0
5.2	Buitemuurse aktiwiteite (Sport, kultuur, vervoerkoste na sport ofkultuuraktiwiteite, ens.)	Frekwensie	%
	0 – 10%	34	53.97
	11 – 20%	16	25.40
	21 – 30%	8	12.70
	31 – 40%	5	7.94
	41 – 50%	0	0
	50+ % (2 respondente het nie die vraag beantwoord nie)	0	0

5.3	Instandhouding van geboue, terrein en voertuie	Frekwensie	%
	0 – 10%	30	47.62
	11 – 20%	24	38.10
	21 – 30%	5	7.94
	31 – 40%	3	4.76
	41 – 50%	1	1.59
	50+ % (2 respondente het nie die vraag beantwoord nie)	0	0
5.4	Kurrikulum	Frekwensie	%
	0 – 10%	26	41.27
	11 – 20%	20	32.26
	21 – 30%	7	11.29
	31 – 40%	3	4.84
	41 – 50%	2	3.23
	50+ %	4	6.45
	Drie respondente het nie die vraag beantwoord nie		
5.5	Munisipale heffings (Water en elektrisiteit, reinigingdienste, munisipale belastings, ens.)	Frekwensie	%
	0 – 10%	42	66.67
	11 – 20%	13	20.63
	21 – 30%	6	9.52
	31 – 40%	0	0
	41 – 50%	1	1.59
	50+ %	1	1.59
	2 respondente het nie die vraag beantwoord nie		

5.6	Personeelsalarisse (Skoolbeheerliggaam-aanstellings)	Frekwensie	%
	0 – 10%	5	8.06
	11 – 20%	12	19.35
	21 – 30%	12	19.35
	31 – 40%	13	20.97
	41 – 50%	15	24.19
	50+ %	5	8.06
5.7	Personeel ekstra vergoeding (Artikel 38A)	Frekwensie	%
	0 – 10%	54	87.1
	11 – 20%	6	9.68
	21 – 30%	1	1.61
	31 – 40%	0	0
	41 – 50%	0	0
	50+ %	1	1.61
	2 respondente het nie die vraag beantwoord nie		

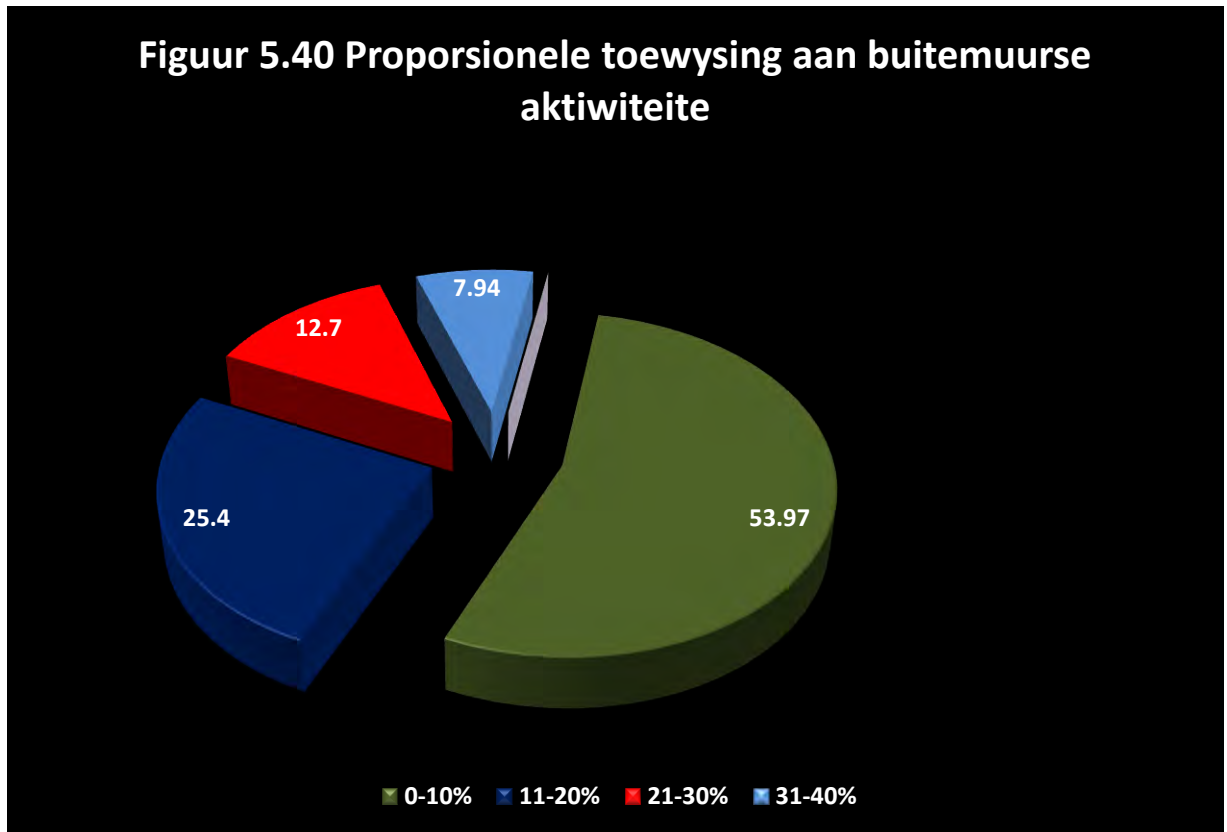
Vervolgens word elkeen van bogenoemde spanderingitems in sirkeldiagramme voorgestel en kortliks bespreek.

5.3.2.36 Proporsionele toewysings aan administratiewe koste(Tabel 5.8 p.140 en vraag 5.1 p. 214)



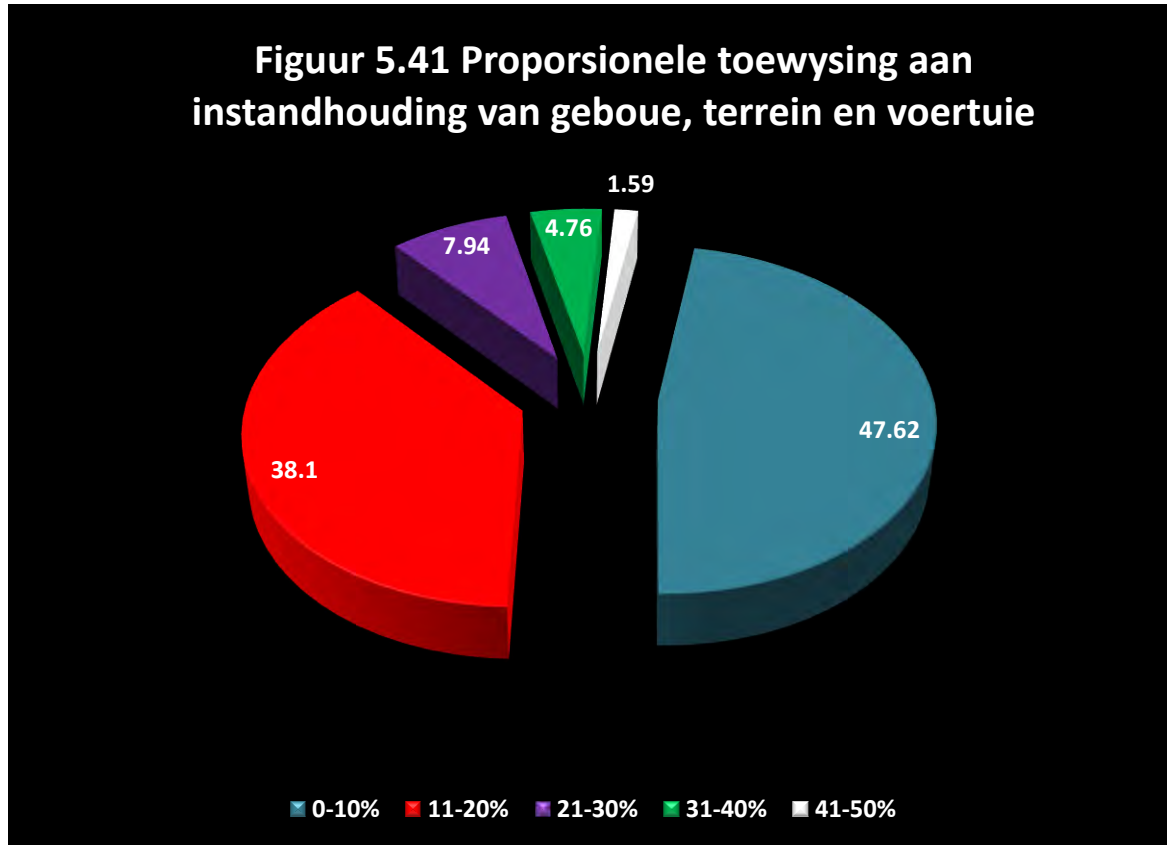
57% van die skole bestee tussen 0 en 10% van hulle begroting aan administratiewe kostes terwyl 29% tussen 11 en 20% bestee.

5.3.2.37 Proporsionele toewysing aan buitemuurse aktiwiteite
(Tabel 5.8 p.140 en vraag 5.2 p. 214)



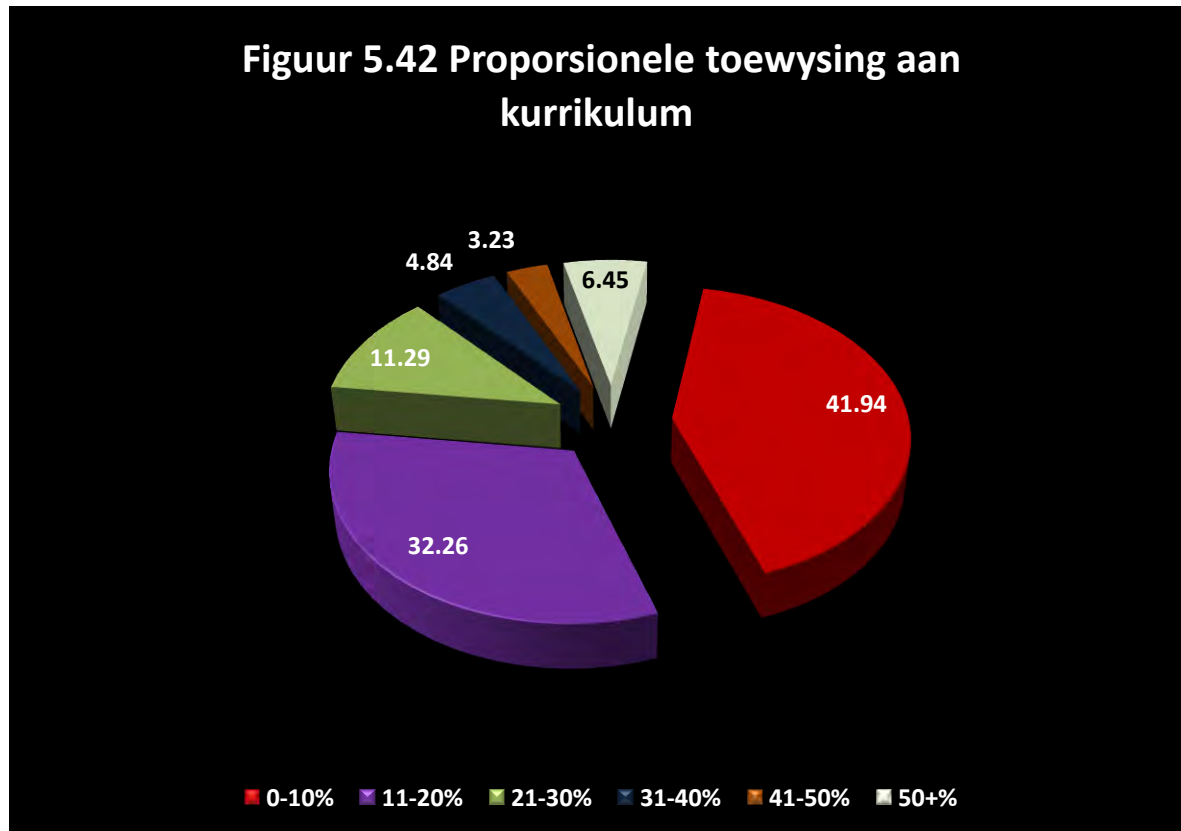
54% van die skole spandeer tussen 0 tot 10% van hulle begroting aan buitemuurse aktiwiteite terwyl 25% tussen 11% en 20% bestee.

5.3.2.38 Proporsionele toewysing aan instandhouding van geboue, terrein en voertuie (Tabel 5.8 p.141 en vraag 5.3 p. 214)



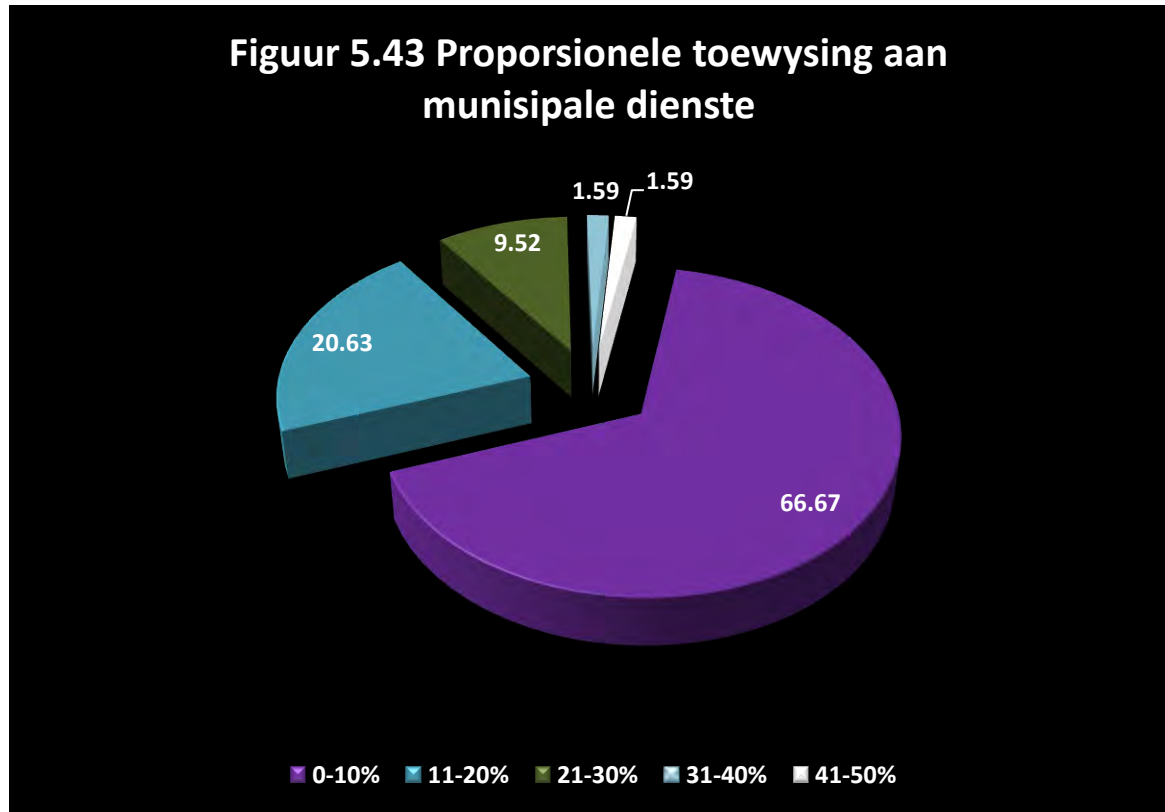
48% van die skole spandeer tussen 0 en 10% van hulle begrotings aan die instandhouding van geboue, terrein en voertuie. 38% van die skole spandeer tussen 11% en 20% van begroting aan instandhouding.

5.3.2.39 Proporsionele toewysing aan die kurrikulum (Tabel 5.8 p.1418 en vraag 5.4 p. 214)



42% van die skole spandeer tussen 0 en 10% van hulle begrotings aan die kurrikulum. 32% van die skole spandeer tussen 11% en 20% van die begroting aan die kurrikulum.

5.3.2.40 Proporsionele toewysing aan munisipale dienste (Tabel 5.8 p.141 en vraag 5.5 p. 214)



67% van die skole spandeer tussen 0 en 10% van hulle begroting aan munisipale heffings vir geboue, terrein en voertuie. 21% van die skole spandeer tussen 11% en 20% van hul begroting aan munisipale heffings.

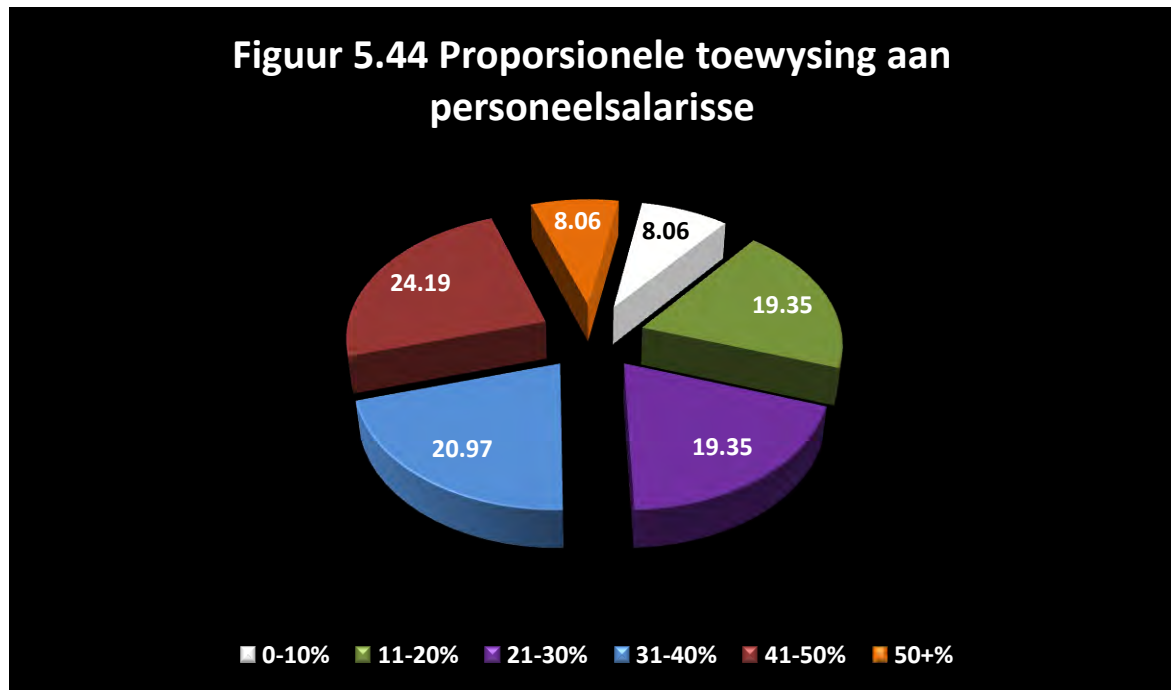
Die bedrae hierbo dui slegs die persentasies van individuele skole se spandering aan munisipale dienste aan. Om die omvang van betalings op nasionale vlak aan munisipaliteite te verstaan, word die onderstaande tabel ter insae geplaas (FEDSAS 2009:25).

Tabel 5.9 Bedrag vir munisipale dienste

	Kwintiel 1	Kwintiel 2	Kwintiel 3	Kwintiel 4	Gemiddeld	Totaal
Gauteng	169 500	232 207	429 435	655 149	306 462	3 371 084
KZN	48 263	96 954	149 360	395 599	115 356	7 382 755
Limpopo	52 978	136 526	214 219	960 000	177 862	4 802 277
Mpumalanga	34 700	83 954	133 763	499 604	103 413	4 136 537
Noordwes	43 800	73 386	141 818	262 599	97 367	2 823 639
Noord-Kaap	49 830	76 644	161 586	513 523	128 240	4 873 136
Oos-Kaap	29 169	44 425	89 894	139 029	60 523	1 331 510
Vrystaat	42 321	85 000	147 936	1 916 619	139 393	15 472 648
Wes-Kaap	80 397	118 276	178 147	691 872	148 657	6 986 868
RSA	45 904	91 700	160 000	1 916 619	131 569	51 180 454

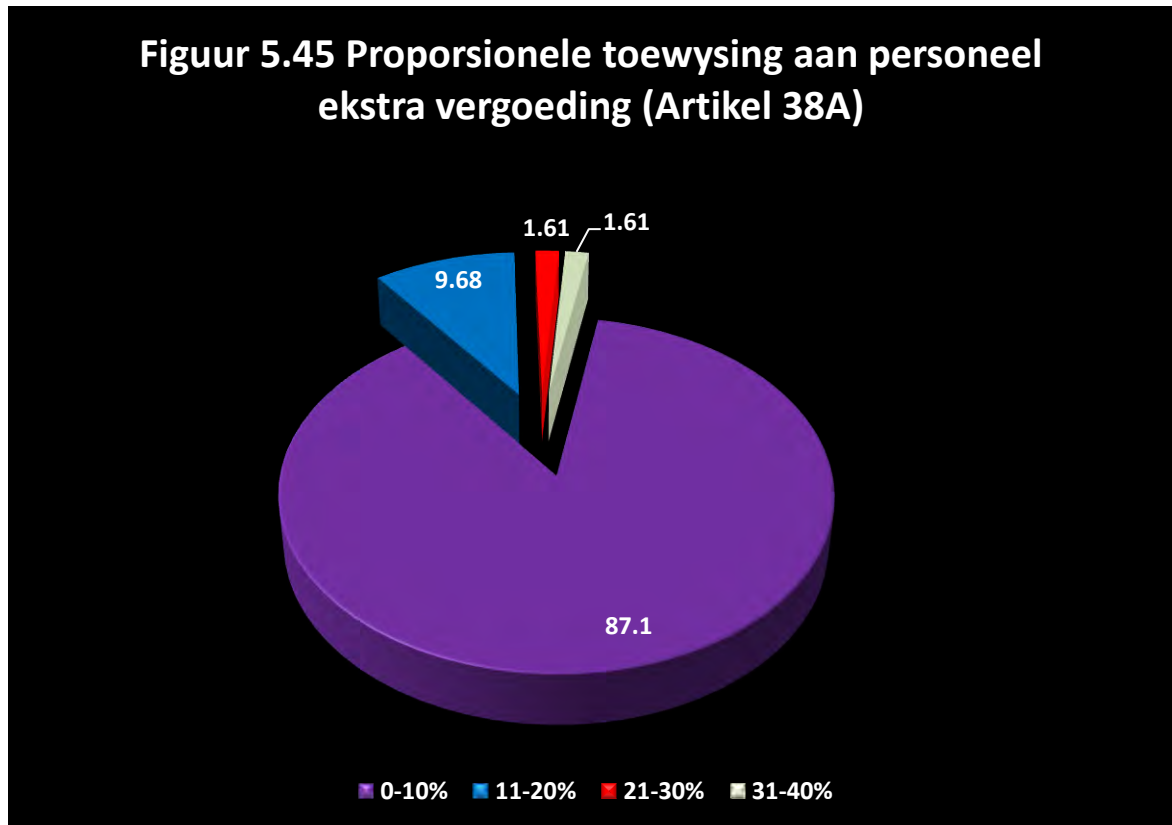
Volgens Fedzas (2009:25) wissel die gemiddelde bedrag wat skole vir munisipale dienste betaal van net meer as R60 000 in die Oos-Kaap tot R306 000 in Gauteng. Die gemiddeld vir al die skole in die opname beloop sowat R132 000.

5.3.2.41 Proporsionele toewysing aan personeelsalarisse (Tabel 5.8 p.142 en vraag 5.6 p. 214)



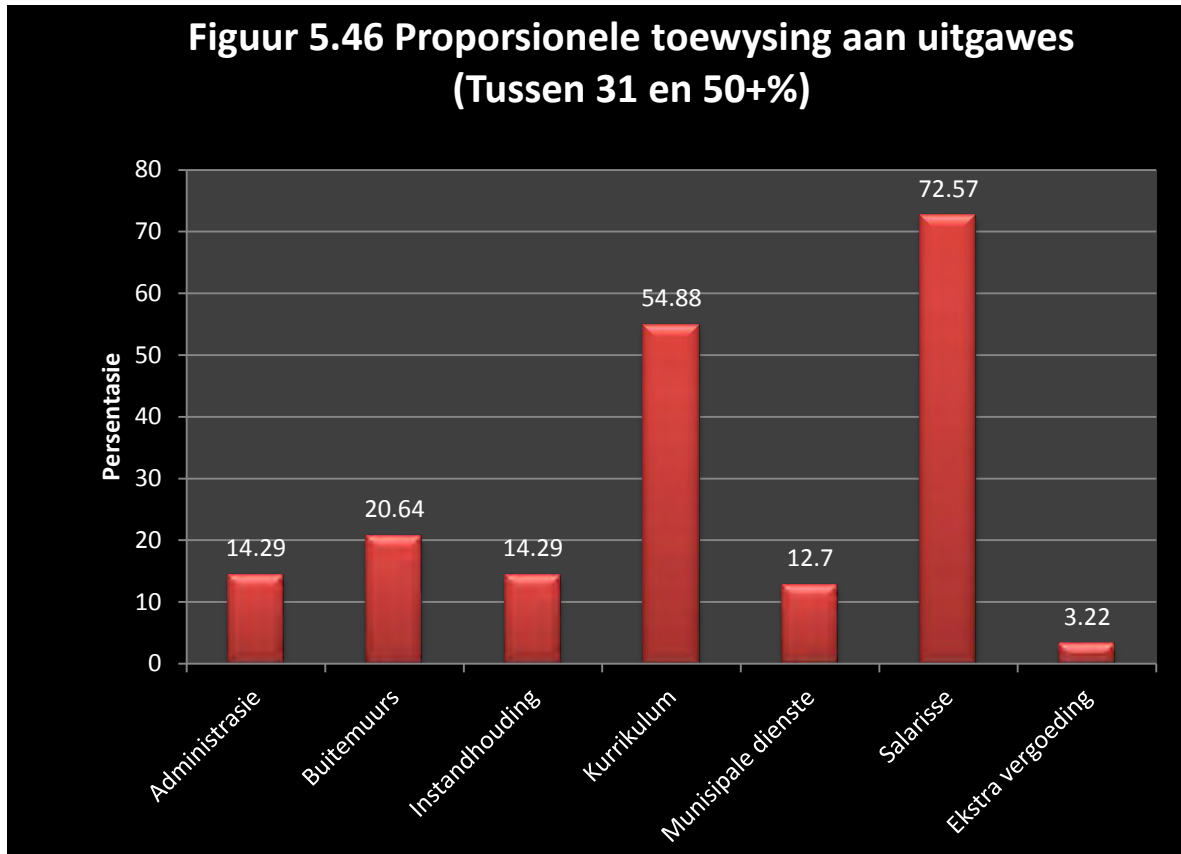
24% spandeer tussen 41% en 50% en nog 21% spandeer tussen 21% en 30% van hulle begroting aan beheerliggaampossalarisse; dit is die grootste spandering van alle items in die begroting.

5.3.2.42 Proporsionele toewysing aan ekstra vergoeding aan personeel (Artikel 38A) (Tabel 5.8 p. 142 en vraag 5.7 p. 214)



87% bestee tussen 0 en 10% aan ekstra vergoeding terwyl 11% tot 20% soveel as 10% aan ekstra vergoeding spandeer.

5.3.2.43 Proporsionele toewysing aan uitgawes (tussen 31 en 50+%) (Tabel 5.8 p. 142)



Uit bogenoemde tabel is die spandering tussen 31 en 50+% soos volg is:

1. Personeelsalarisse 73%
2. Kurrikulum 55%
3. Buitemuurse aktiwiteite 21%
4. Instandhouding van die terrein en geboue en voertuie 14%
5. Administratiewe kostes 14%
6. Munisipale heffings 13%
7. Ekstra vergoeding (Artikel 38A) 3%

5.3.2.44 Prioriteitlys vir die bepaling van uitgawes met die opstel van die begroting (Vraag 6 p. 215)

Een van die doelwitte van hierdie navorsing is om watter prioriteite word deur finansiële komitees gebruik met die opstel van 'n begroting (par. 1.5.1)

Tabel 5.10 Prioriteitlys vir die bepaling van uitgawes met die opstel van die begroting						
1 = belangrikste en 7 = die laagste op die prioriteitlys						
Nr	Vraag	Waarde	Frekwensie	%	Kumulatiewe Frekwensie	Kumulatiewe %
6.1	Administrasie (Bankkoste, dupliseerkoste, telefoon, huur van apparaat, advertensies, ens.) Een respondent het nie die vraag beantwoord nie	1	6	9.52	6	9.52
		2	8	12.70	14	22.22
		3	20	31.75	34	53.97
		4	7	11.11	41	65.08
		5	7	11.11	48	76.19
		6	11	17.46	59	93.65
		7	4	6.35	63	100
6.2	Buitemuurse aktiwiteite (Sport, kultuuraktiwiteite ens.) Vier respondente het nie die vraag beantwoord nie	1	0	0	0	0
		2	6	9.52	6	9.52
		3	7	11.11	13	20.63
		4	12	19.05	25	39.68
		5	14	22.22	39	61.90
		6	24	38.10	63	100
		7	0	0	63	100

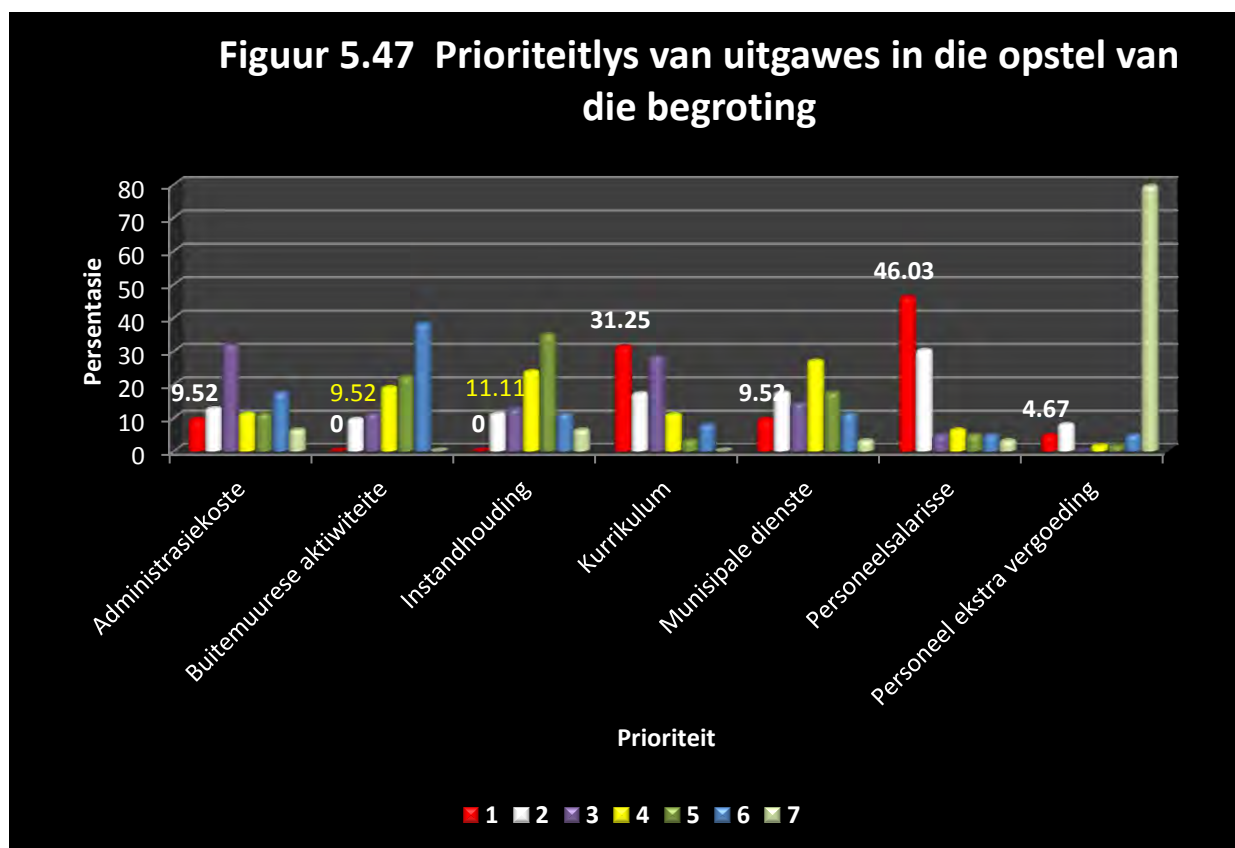


1 = belangrikste en 7 = die laagste op die prioriteitlys						
No.	Vraag	Waarde	Frekwensie	%	Kumulatiewe	Kumulatiewe
					Frekwensie	%
6.3	Bitemuurse aktiwiteite (Sport, kultuuraktiwiteite, ens.) Vier respondente het nie die vraag beantwoord nie	1	0	0	0	0
		2	6	9.52	6	9.52
		3	7	11.11	13	20.63
		4	12	19.05	25	39.68
		5	14	22.22	39	61.90
		6	24	38.10	63	100
		7	0	0	63	100
6.4	Instandhouding van geboue, terrein en voertuie Vier respondente het nie die vraag beantwoord nie	1	0	0	0	0
		2	7	11.11	7	11.11
		3	8	12.70	15	23.81
		4	15	23.81	30	47.62
		5	22	34.92	52	82.54
		6	7	11.11	59	93.65
		7	4	6.35	63	100
6.5	Kurrikulum Vier respondente het nie die vraag beantwoord nie	1	20	31.75	20	31.75
		2	11	17.46	31	49.21
		3	18	28.57	49	77.78
		4	7	11.11	56	88.89
		5	2	3.17	58	92.06
		6	6	7.94	63	100
		7	0	0	63	100
6.6	Munisipale heffings (Water en elektrisiteit, reinigingdienste, munisipale belastings, ens.) Vier respondente het nie die vraag beantwoord nie	1	6		6	9.52
		2	11		17	26.98
		3	9		26	41.27
		4	17		43	68.25
		5	11		53	85.17
		6	7		60	96.83
		7	2		62	100



1 = belangrikste en 7 = die laagste op die prioriteitslys						
Nr.	Vraag	Waarde	Frekwensie	%	Kumulatiewe Frekwensie	Kumulatiewe %
6.7	Personeelsalarisse (Skoolbeheerliggaam- aanstellings) Vyf respondente het nie die vraag beantwoord nie	1	29	46.0	29	46.03
		2	19	30.1	48	76.19
		3	3	4.76	51	80.95
		4	4	6.35	55	87.30
		5	3	4.76	58	92.06
		6	3	4.76	61	96.83
		7	2	3.17	63	100
6.8	Personeel ekstra vergoeding (Artikel 38A) Vyf respondente het nie die vraag beantwoord nie	1	3	4.76	3	4.76
		2	5	7.94	8	12.70
		3	0	0	8	14.29
		4	1	1.59	9	15.87
		5	1	1.59	10	15.87
		6	3	4.76	13	20.63
		7	50	79.3	63	100

5.3.2.45 Prioriteitlys van uitgawes in die opstel van die begroting
(Tabel 5.10 p.152 en vraag 6 p. 215)



Uit bogenoemde is die hoogste prioriteite van die spandering soos volg:

(Prioriteit een is as maatstaf gebruik; indien geen waarde vir prioriteit een is die waarde van prioriteit twee geneem)

1. Personeelsalarisse
2. Kurrikulum
3. Administratiewe kostes
4. Munisipale dienste
5. Ekstra vergoeding (artikel 38A)
6. Instandhouding van die terrein en geboue en voertuie
7. Buitemuurse aktiwiteite

5.3.2.46 Hantering van finansiële krisis (Vraag 7.1 – 7.4 p. 216)

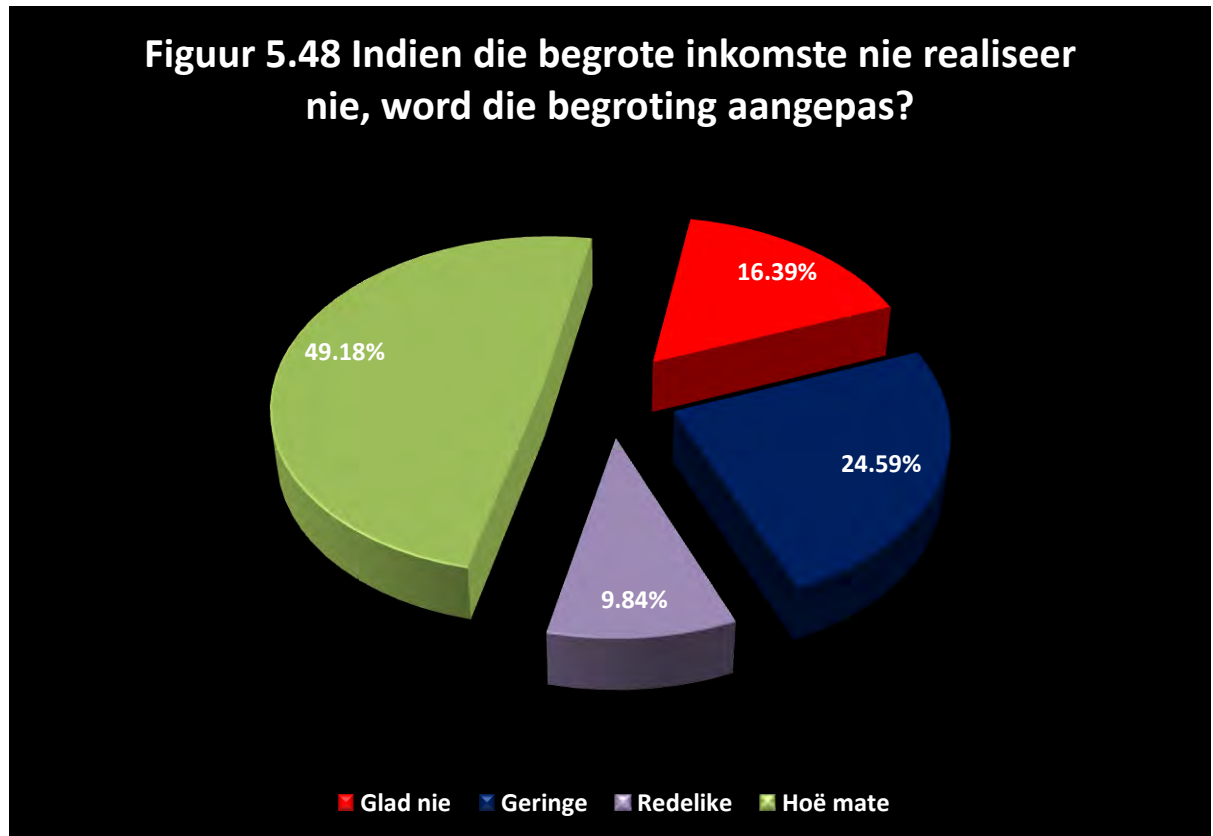
Een van die doelwitte van hierdie navorsing is om te bepaal watter faktore speel 'n rol in die hantering van finansiële krisis? (par. 1.5.5)

Tabel 5.11 Dui die hantering van finansiële krisis aan						
1 = Glad nie 2 = Geringe mate 3 = Redelike mate 4 = Hoë mate						
Nr.	Vraag	Waarde	Frekwensie	%	Kumulatiewe Frekwensie	Kumulatiewe %
7.1	Indien die begrote inkomstes nie realiseer nie, word die begroting aangepas? Twee respondente het nie die vraag beantwoord nie	1	10	16.39	10	16.39
		2	15	24.59	25	40.98
		3	6	9.84	31	50.82
		4	30	49.18	61	100
7.2	Beskik die skool oor 'n aparte bankrekening (met departementele toestemming) om voorsiening te maak vir uitgawes aan die einde van die jaar? Drie respondente het nie die vraag beantwoord nie	1	42	68.85	42	68.85
		2	3	4.92	45	73.77
		3	2	3.28	47	77.05
		4	14	22.95	61	100



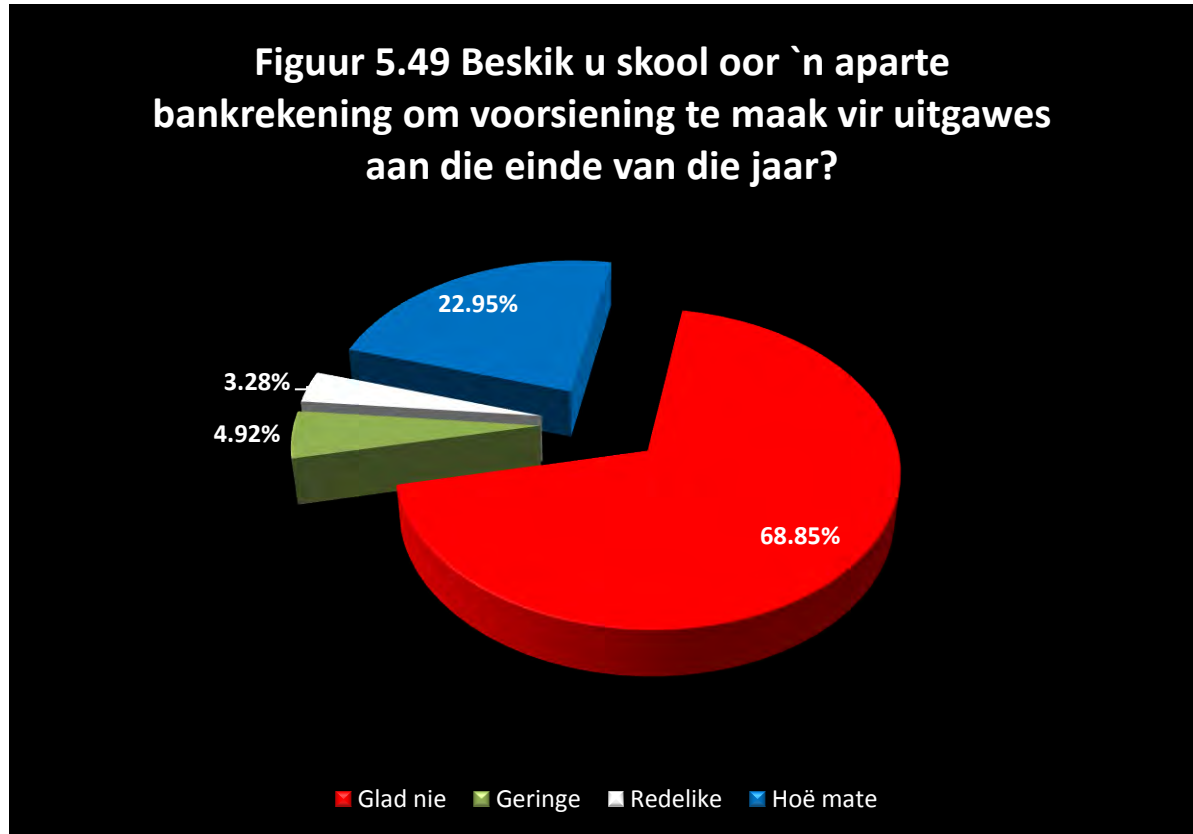
1 = Glad nie 2 = Geringe mate 3 = Redelike mate 4 = Hoë mate						
Nr.	Vraag	Waarde	Frekwensie	%	Kumulatiewe Frekwensie	Kumulatiewe %
7.3	Kan u skool elke maand al die lopende uitgawes betaal sonder om oortrokke te raak?	1	5	8.20	5	8.20
		2	5	8.20	10	16.39
		3	15	24.59	25	40.98
		4	36	59.02	61	100
Vier respondente het nie die vraag beantwoord nie						
7.4	Word uitgawes wat betaal moet word, geprioritiseer sodat uitgawes slegs aangegaan word indien daar fondse daarvoor beskikbaar is?	1	12	19.67	12	19.67
		2	5	8.20	17	27.87
		3	13	21.31	30	49.18
		4	31	50.82	61	100
Vier respondente het nie die vraag beantwoord nie						

5.3.2.47 Indien die begrote inkomste nie realiseer nie, word die begroting aangepas? (Tabel 5.11 p.156 en vraag 7.1 p. 216)



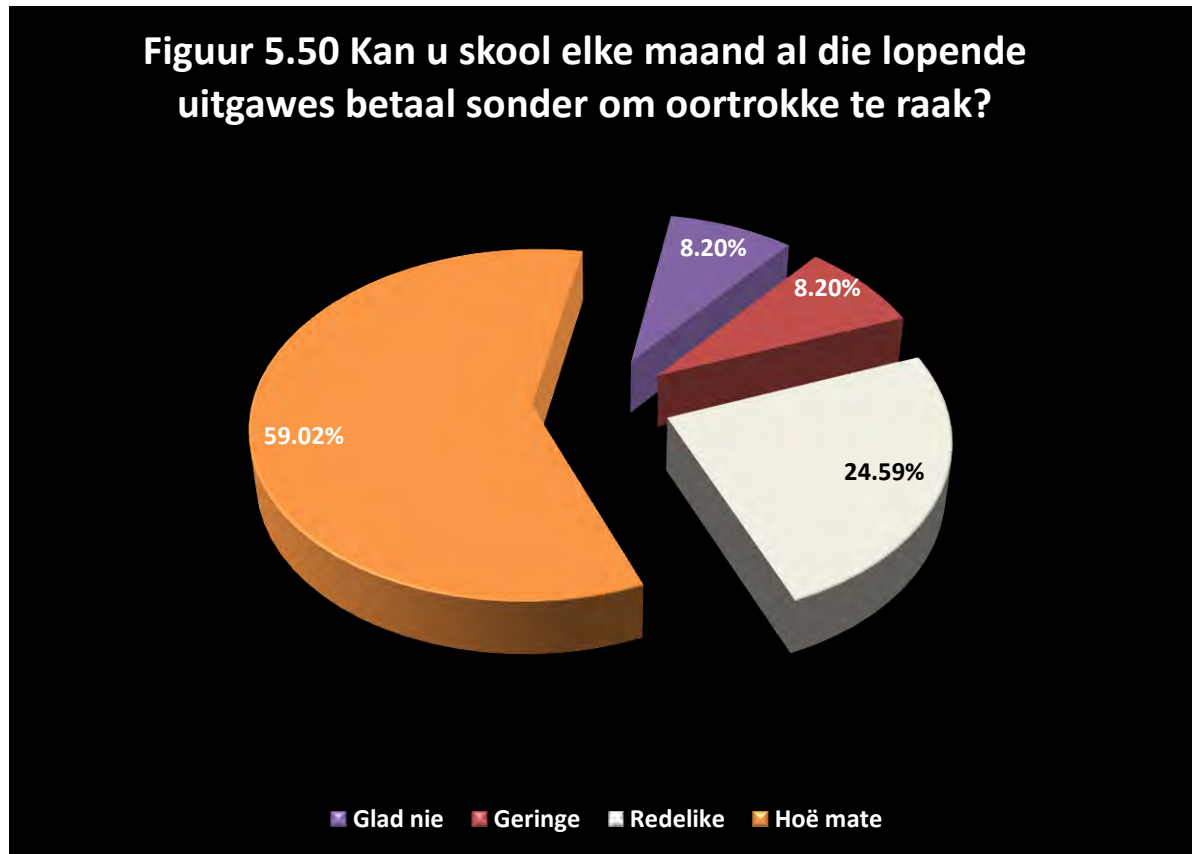
59% van skole pas hulle begroting aan indien die inkomste nie realiseer nie terwyl 41% skole dit nie doen nie, wat kommerwekkend is.

5.3.2.48 Beskik u oor `n aparte bankrekening om voorsiening te maak vir uitgawes aan die einde van die jaar? (Tabel 5.11 p.156 en vraag 7.2 p. 216)



72% van die skole beskik nie oor `n aparte bankrekening om voorsiening te maak vir uitgawes aan die einde van die jaar nie; die afleiding is daarom dat die skole nie voorsiening maak vir die maande waarin daar nie skoolgeld ontvang word nie.

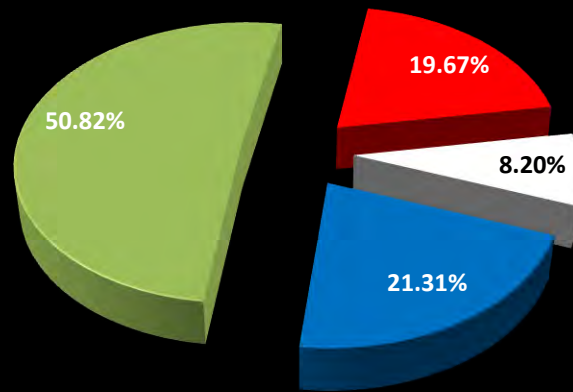
5.3.2.49 Kan u skool elke maand al die lopende uitgawes betaal sonder om oortrokke te raak? (Tabel 5.11 p.157 en vraag 7.3 p. 216)



84% van die skole kan wel elke maand hulle verpligtinge nakom terwyl 8% in 'n geringe mate en 8% glad nie hulle verpligtinge kan nakom nie.

5.3.2.50 Word uitgawes wat betaal moet word, geprioriseer sodat uitgawes slegs aangegaan word indien daar fondse daarvoor beskikbaar is? (Tabel 5.11 p.157 en vraag 7.4 p. 216)

Figuur 5.51 Word uitgawes wat betaal moet word, geprioriseer sodat uitgawes slegs aangegaan word indien daar fondse beskikbaar is?



■ Glad nie ■ Geringe mate ■ Redelike mate ■ Hoë mate

72% van die skole prioritiseer hulle uitgawes terwyl slegs 20% dit glad nie prioritiseer nie, en 8% slegs in 'n geringe mate.

5.4 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die empiriese ondersoekproses beskryf, soos onder andere die empiriese ondersoek deur middel van die vraelyste en die statistiese verwerking van die response. Vervolgens is die interpretasie van die data gegee wat bestaan uit afleidings, tabelle en figure. Respondente is genader met 'n gestruktureerde vraelys om hul sienings van die vrae te gee. Nadat die respondente se data ingesamel is, is dit oorhandig aan die Universiteit van Pretoria se Departement Statistiek wat die data deur middel van die SAS-program verwerk het.

In hoofstuk 6 word die navorsing saamgevat en aanbevelings en gevolgtrekkings word gemaak.

Hoofstuk 6 Bevindings, gevolgtrekking en aanbevelings

6.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word `n opsomming van die navorsing gegee ten opsigte van skoolbegrotings as finansiële instrumente om effektiewe onderrig en leer in openbare skole te bevorder. Die belangrikste bevindinge en gevolgtrekkings word weergegee en aanbevelings word gemaak oor hoe om die skoolbegroting aan te wend om effektiewe onderrig en leer te bevorder.

6.2 Samevatting

In Hoofstuk 1 is die rasionaal vir en die aktualiteit van die studie, die navorsingprobleem en die doelstellings van die studie gegee. Volledige verklarings van die sleutelbegrippe, die navorsingvraag, sub-navorsingvrae, die doel van hierdie studie, die bydrae wat hierdie studie lewer en aannames wat in hierdie studie gemaak is, is gegee.

In Hoofstuk 2 is die konseptuele raamwerk wat vir hierdie studie gebruik is, omskryf. Dit sluit begrippe soos regsraamwerk, finansiële bestuur, aanspreeklikheid en bestuur in. Die metodologie van toepassing op hierdie studie is ook bespreek.

In Hoofstuk 3 is gewy aan literatuurstudie. Die finansiële bestuur vanuit `n algemene bestuurperspektief is bespreek en daar is onder meer gekyk na aspekte soos die bestuur van finansies, beplanning en begrotings, organisering en hantering van personeel, kontrole, probleemoplossing en leidinggewing, selfbestuur van Suid-Afrikaanse skole asook die finansieringbronne vir openbare skole.

Hoofstuk 4 is gewy aan literatuurstudie. Hier is aandag geskenk aan die teorie van finansies en begrotings. Die pligte en take van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam in openbare skole is in oënskou geneem; dit sluit algemene en finansiële pligte, verantwoordelikhede en aanspreeklikheid in. Daar word na regspraak in die Suid-Afrikaanse gevallereg en ander verwante wetgewing verwys wat relevant vir hierdie navorsingsprojek is. Deeglike kennis van hierdie begrippe is onontbeerlik om die beheer en bestuur van die begroting en finansies in openbare skole te beredeneer

Hoofstuk 5 is gewy aan 'n empiriese ondersoek. Hierdie empiriese ondersoek het die volgende behels: 'n Posvraelys is aan 90 sekondêre skole in Gauteng uitgestuur waarna die response statisties verwerk is. Hieruit is gepoog om 'n finansiële bestuursinstrument daar te stel.

Hierdie Hoofstuk word die navorsing afgesluit met 'n samevatting, gevolgtrekking en aanbevelings. Hier word die voorafgaande betoë geïntegreer om die navorser in staat te stel om bepaalde bevindinge en aanbevelings te maak.

6.3 Bevindings en gevolgtrekkings

Die bevindings en gevolgtrekkings uit die voorafgaande navorsing, word eerstens uit die literatuurstudie en tweedens uit die navorsing aangebied.

Die bevindings en gevolgtrekkings wat hier gemaak is, is van toepassing slegs op die teikengroep en nie op die Gauteng provinsie in sy geheel nie. Die oordraagbaarheid van resultate skep wel die moontlikheid dat dit van toepassing gemaak kan word op soortgelyke skole in soortgelyke situasies.

6.3.1 Bevindings en gevolgtrekkings oor prioriteitbepaling deur die finansiële komitee met die opstel van `n skoolbegroting (par. 1.5.1 en 1.6.4)

6.3.1.1 Bevindings en gevolgtrekkings uit die literatuurstudie oor prioriteitbepaling deur die finansiële komitee met die opstel van `n skoolbegroting (par. 1.5.1; 1.6.4 en 3.2)

Volgens die literatuurstudie moet die volgende faktore in ag geneem word tydens begroting- en spanderingprosesse.

Soos reeds bespreek in par. 3.2 sal die prioriteite gedurende `n resessie anders wees as in die geval van `n groeifase. Die skool se waardes en norme sal `n invloed uitoefen op die begroting want dit bepaal die doelwitte vir die skool wat in die beste belang van alle belanghebbendes is. Tydens die begrotingproses moet die insette van alle belanghebbendes verkry word ten opsigte van aktiwiteite wat vir die volgende finansiële jaar beplan word. Hierdie aktiwiteite word in prioriteitorde gerangskik en dienooreenkomstig befonds. Aktiwiteite wat geprioritiseer moet word behels die volgende: personeelsalarisse, die kurrikulum, buitemuurse aktiwiteite, instandhouding van die terrein en geboue en voertuie, administratiewe koste, munisipale heffings en ekstra vergoeding (Artikel 38A). Die finansiële komitee moet die ekonomiese klimaat van die land beoordeel om te bepaal of die ouers in staat sal wees om hoër skoolgeld te bekostig sodat die onderrig- en leerdoelwitte bereik kan word. Aksieplanne moet opgestel word om die bepaalde doelwitte te bereik.

`n Skool word beïnvloed deur eksterne faktore soos verandering in die gemeenskap, verandering van regeringbeleid en verandering in die ekonomiese klimaat. Daarom is dit belangrik dat elke skool sy prioriteite in terme van sy visie en missie bepaal en sy fondse ooreenkomstig aanwend.

Elke skool moet oor `n skoolbeleid en `n finansiële beleid beskik (par. 3.2). Die finansiële beleid moet gereeld deur alle betrokkenes aangepas en hersien word. Dit word dus as vertrekpunt aanvaar dat skole se begrotings in terme van hulle visie- en missiestellings gedoen word: *The budget can be described as an expression of the school's mission statement in monetary terms* (Conradie 2002:91). Die prioritisering vind plaas voordat die begroting gefinaliseer word. Omdat `n skool se beperkte finansiële hulpbronne nie in al die opvoedkundige behoeftes kan voorsien nie, moet prioriteite daargestel word. Prioritisering behels dat belangrike dinge eerste geplaas word. Volgens Wylie en King (2004:v) het die meeste effektiewe skole in Nieu-Zeeland ook addisionele onderwysers aangestel bo en behalwe hulle toewysing van die staat. Die eerste prioriteit in die bepaling van uitgawes is die "no-choice" vaste kostes waar daar geen keuse oor is nie daarna volg die kurrikulum uitgawes, en dan die instandhoudinguitgawes van effektiewe skole in Nieu-Zeeland volgens Wylie en King (2004:37).

6.3.1.2 Bevindings en gevolgtrekkings vanuit die navorsing oor prioriteitbepaling deur die finansiële komitee met die opstel van `n skoolbegroting (par. 5.3.2.35 - 5.3.2.45)

Die bevindings en gevolgtrekkings wat hier gemaak word, is slegs van toepassing op die teikengroep en nie van toepassing op die Gauteng provinsie in sy geheel nie.

Eerste prioriteit (par. 5.3.2.41).

Wanneer skoolbeheerliggaamlede hulle begroting opstel, word voorkeur gegee aan personeelsalarisse. Dit het betrekking op personeel in diens van die skoolbeheerliggaam en nie personeellede aangestel deur die Departement van Onderwys nie.

Hierdie salarisse maak die grootste gedeelte van die begroting uit. Die skoolhoofde verseker dat hulle maandeliks eers die personeelsalarisse kan betaal voordat ander uitgawes begroot word.

Ten einde kwaliteit onderrig en leer by die skole te handhaaf, word meer personeel aangestel as die amptelike norm van 32:1 wat tans in Gauteng geld. Volgens FEDSAS (2009:16) in hulle omgewingsanaliseverslag was die gemiddelde onderwyser/leerder verhouding 19,5:1 in ledeskole in Gauteng. Dit word bepaal deur die hoeveelheid ekstra personeel wat die betrokke skool kan bekostig en in diens neem.

Die eerste prioriteit vir die skole wat wel ekstra personeel in diens neem, is om die klasgroottes te verminder en ook om bekwame personeel te verkry in spesialiteit- en skaars vakke soos Wiskunde, Natuur- en Skeikunde en Rekeningkunde, volgens tabel 5.5. Die skole verseker kwaliteitonderrig in die klaskamer ten einde onderrig en leer te optimaliseer. Aangesien Artikel 21-skole hulle uitnemendheid wil behou en verseker dat onderrig en leer wel plaasvind, word baie geld spandeer aan die aanstelling van ekstra onderwyspersoneel. Volgens FEDSAS(2009:29) ontstaan bogenoemde omdat opvoeders in sekere vakke skaars is, of nie beskikbaar nie.

Baie skole stel ook gespesialiseerde sportafrigters en administrateurs aan om die bekende sportsoorte soos rugby, atletiek en netbal te hanteer en sodoende die akademiese personeel se buitemuurse belading te verlig. Dan word die akademiese personeel maksimaal benut in die klaskamer tot voordeel van die betrokke leerders van die skool.

Die tweede belangrikste prioriteit by skole is die instandhouding van geboue en terrein en voertuie (par. 5.3.2.38).

Die meeste Artikel 21-skole is voor 1994 gebou en die instandhouding van items soos dakke op geboue is baie duur. Die skole is self verantwoordelik vir die instandhouding van die geboue. Strukturele instandhouding soos dakke word nog wel deur die Departement van Onderwys onderneem.

Baie skole beskik oor busse wat leerlinge vervoer na en van die betrokke skool. Daar bestaan nie meer bepaalde grense waarbinne leerders slegs na 'n bepaalde skool moet gaan nie. Leerders word aangery na skole uit ander dorpe en stede. Die onderhoud van die busse en is duur want die voertuie word ook gebruik vir die vervoer van leerders na buitemuurse aktiwiteite. Volgens FEDSAS(2009:30) het amper 'n kwart van hulle lede skole aangedui dat hulle busvervoer aan leerlinge verskaf

Die derde prioriteit is kurrikulumbehoeftes (par. 5.3.2.39).

Om skole so aanloklik as moontlik te maak vir voornemende en bestaande ouers word daar 'n wye spektrum vakke aangebied deur Artikel 21-skole. Kurrikulumbegrotings bestaan uit 'n verskeidenheid onderwysmedia wat handboeke, oudiovisuele apparaat en skryfbehoeftes vir die vakke insluit. Hier word spesifiek die dag tot dag klasonderrig bedoel. Dikwels word daar ook t.o.v. hierdie komponent bespaar sodat ander uitgawes wel gedelg kan word.

Die vierde prioriteit is buitemuurse aktiwiteite (par. 5.3.2.37).

Buitemuurse aktiwiteite bestaan uit sport- en kultuuraktiwiteite wat die volgende insluit: atletiek; netbal; rugby; krieket; hokkie; tennis; skaak; sokker; swem; landloop; gholf; muurbal; koor; redenaarkompetisie; drama; debat; ACSV; revue; musiek; toneel; trompoppies en Voortrekkers (par. 5.3.2.33 en 5.3.2.34).

Artikel 21-skole se gemeenskappe verwag prestasies op alle terreine van hulle skole, nie net op akademiese gebied nie maar ook op sport- en kultuurgebied. Ten einde aan die verwagtinge te voldoen, word baie geld aan sport- en kultuuraktiwiteite spandeer in skole. Dit sluit onder andere die volgende kostes in: buite afrigters; busvervoer van leerders na aktiwiteite; affiliasiegeld aan provinsiale, plaaslike en landwye organisasies en toerusting (par. 5.3.2.37).

Die vyfde prioriteit is administratiewe kostes wat bestaan uit bankkoste, telefoonuitgawes, dupliseerkoste, huur van apparaat, advertensies, ens. (par. 5.3.2.36).

Die grootste uitgawe is dupliseerkoste en telefoongebruik waarsonder die skole nie behoorlik kan funksioneer nie. Die skole kan gewoonlik ook nie dié kostes verminder om 'n besparing te bewerkstellig nie; dit is sogenaamde vaste koste.

Die sesde prioriteit is munisipale heffings vir water en elektrisiteit, reinigingdienste en munisipale dienste (par. 5.3.2.40).

Hierdie munisipale heffings is verpligtend maar skole ag dit laer as bogenoemde uitgawes. Alhoewel die erfbelasting wel deur die Departement van Onderwys betaal word omdat die grond en geboue aan die Staat behoort en nie aan die skool nie, is die bedrae baie hoog. Met die huidige tendens van munisipale heffingstygings moet die skole ook die stygings absorbeer en daarvoor voorsiening maak in hulle begrotings. Sonder dié dienste kan die skole nie effektief funksioneer nie.

Die sewende prioriteit is ekstra vergoeding aan personeel. Hier word verwys na personeel in diens van die Departement van Onderwys (Artikel 38A) (par.5.3.2.42).

Voordat enige van hierdie vergoeding betaal mag word, moet daar skriftelik aansoek daarvoor gedoen word by die Departement van Onderwys op die Artikel 38A aansoekvorm. Die aansoek moet vooruit gedoen word, met ander woorde, daar word gedurende Junie van die betrokke jaar aansoek gedoen vir die volgende finansiële jaar. Die saak moet egter op die algemene jaarvergadering met die ouers bespreek word en goedkeuring moet daarvoor verkry word tydens die vergadering.

Daar kan ook inkomstebelasting voordele wees wat die personeel ontvang en dit moet dienooreenkomstig hanteer word met die Suid-Afrikaanse Inkomstedienste. Die grootste oorweging vir ekstra vergoeding aan personeel is die volgende, mits die skool dit kan bekostig: die werklading op die personeel; dit dien as aansporingbonusse aan personeel om beter te presteer; die personeel wat in bepaalde gebiede presteer, word ekstra daarvoor vergoed en die skoolbeheerliggaam en skoolgemeenskap verwag meer van die personeel en vandaar die ekstra vergoeding.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat daar wel prioriteite bestaan wat deur die finansiële komitees gebruik word met die opstel van 'n begroting soos geformuleer in die sub-navorsingsvraag par. 1.5.1 en die doel van die navorsing in par. 1.6.4.

6.3.2 Bevindings en gevolgtrekkings oor watter faktore die toewysings van uitgawes in 'n begroting beïnvloed (par 1.5.2 en 1.6.5)

6.3.2.1 Bevindings en gevolgtrekkings vanuit die literatuurstudie oor watter faktore die toewysings van uitgawes in 'n begroting beïnvloed (par 3.6; 4.5 en 4.6)

Hier word na die inkomstebronne verwys wat noodsaaklik is om die toewysings aan die verskillende uitgawe kategorieë moontlik te maak.

6.3.2.1.1 Staatsubsidies as bron van inkomste (par. 3.6; 4.5 en 4.6)

Openbare skole word befonds deur die Staat. Volgens Artikel 12 (1) van die Skolewet moet die Lid van die Uitvoerende Raad openbare skole voorsien uit fondse wat vir dié doel deur die provinsiale wetgewer bewillig is (par. 4.5).

Hoekom word al die onderwys in die land nie deur die Staat gefinansier nie?

Die Grondwet verwys nie na gratis onderrig nie maar Artikel 29 bepaal elke persoon het die reg op basiese onderwys. Die Staat kan nie aan almal gratis onderwys verskaf nie want dit is nie bekostigbaar nie. Om dié rede is Artikel 37 ingevoeg in die Skolewet. Artikel 37 bepaal elke skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool moet 'n skoolfonds instel en dit administreer ooreenkomstig voorskrifte deur die Departementhoof uitgereik; alle geld wat deur 'n openbare skool ontvang word met inbegrip van skoolgeld en vrywillige bydraes moet in die skoolfonds gestort word.

Artikel 34 van die Skolewet bepaal dat die Staat openbare skole finansier uit openbare inkomste op 'n billike basis ten einde die behoorlike uitoefening van die regte van leerders op onderwys en die regstelling van ongelykhede van die verlede in die voorsiening van onderwys te verseker; en die Staat moet, op 'n jaarlikse basis, voldoende inligting in verband met die befondsing aan openbare skole voorsien om openbare skole in staat te stel om hulle begrotings vir die volgende boekjaar voor te berei (par. 4.6).

Die Norme en Standaarde van Skoolbefondsing moet saam met bogenoemde artikels gelees word. Die doel van hierdie dokument is om in effek die ongelykheid van skoolbefondsing aan te spreek met die doel om kwaliteit onderwys, veral in die agtergeblewe gemeenskappe aan te spreek (par. 4.5).

Kwintiel 5-skole ontvang R155 per leerder vanaf die Staat volgens die nasionale Norme en Standaarde van Skoolbefondsing vir 2011. Met 'n skool van 1000 leerders is die totaal R155 000.

6.3.2.1.2 Skoolgebaseerde fondsinsamelings

In Artikel 36 van die Skolewet word bepaal 'n skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool moet alle redelike maatreëls binne sy vermoë 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 te verhoog (par 4.6).

Artikel 37 hanteer die wetgewing rakende skoolfonds en bates van openbare skole: die beheerliggaam van 'n openbare skool moet 'n skoolfonds instel en dit administreer ooreenkomstig voorskrifte deur die Departementhoof uitgereik. Volgens sub-artikel (3) moet alle geld wat deur 'n openbare skool ontvang word, met inbegrip van skoolgeld en vrywillige bydraes, in die skoolfonds gestort word. Dit sluit ook subsidies ontvang van die Departement van Onderwys in (par 4.6).

Die beheerliggaam van 'n openbare skool moet 'n enkele bankrekening open en handhaaf maar 'n beheerliggaam van 'n openbare skool mag surplus fondse met die goedkeuring van die Lid van die Uitvoerende Raad belê (par 4.6).

Artikel 21 openbare skole beskik oor baie meer finansiële vryhede as artikel 20-skole; saam met die vryhede word daar van die skole verwag om 'n baie hoë mate van kontrole en bestuur te handhaaf. Die onus berus op die skool en nie op die Departement van Onderwys nie. Artikel 21 van die Skolewet bepaal dat nadat die skoolbeheerliggaam skriftelik by die Departementhoof van die Departement van Onderwys aansoek gedoen het vir Artikel 21-status kan die volgende werksaamhede aan die skoolbeheerliggaam toegewys word (par. 4.4.1).

Die instandhouding en verbetering van die skool se eiendom, asook die geboue en gronde deur die skool beset, met inbegrip van koshuise indien van toepassing; die bepaling van die buitemuurse kurrikulum van die skool en die keuse van vak-opsies ingevolge die provinsiale kurrikulumbelid; die aankoop van handboeke, opvoedkundige materiaal of toerusting vir die skool; betaling vir dienste aan die skool en ander werksaamhede in ooreenstemming met hierdie Wet en enige toepaslike provinsiale wet (par 4.5).

6.3.2.2 Bevindings en gevolgtrekkings vanuit die navorsing oor watter faktore die toewysings van uitgawes in 'n begroting beïnvloed (par. 5.3.2.9 - 5.3.2.11)

Die gevolgtrekkings wat hier gemaak word, is slegs van toepassing op die teikengroep en nie van toepassing op die Gauteng provinsie in sy geheel nie.

Die grootste enkele bron van inkomste van openbare skole is skoolgeld ontvang in die betrokke skole terwyl die Staat se bydrae en fondsinsamelingprojekte 'n klein gedeelte uitmaak van die totale inkomste van openbare skole in hierdie studie.

Die vraag wat ontstaan is, hoekom openbare skole? Die antwoord is eenvoudig dat die grootste persentasie van die bevolking in die groep wat nie private of onafhanklike onderrig vir hulle kinders kan bekostig nie val. Onafhanklike skole verskil van openbare skole want hulle het 'n ander finansieringspatroon; die skoolgeld is baie hoër in onafhanklike skole as in openbare skole.

Ouers moet tans betaal want die Staat kan nie aan almal gratis onderwys voorsien nie; daar is te min fondse vir al die staatsfunksies. Finansiering word gedoen deur die gemeenskap waarbinne die skool funksioneer, deur ouers, die handel en die nywerhede, munisipaliteite en die Staat. In die VSA, Kanada en Europa word skole gefinansier deur die gemeenskap (Toronto District Board).

Skole se inkomste bestaan uit die volgende : skoolgeld gehef van die ouers van die leerlinge verbonde aan die betrokke skool; die Staat se bydrae in die vorm van subsidies bepaal deur die Norme en Standaarde van Skoolbefondsing; fondsinsamelingprojekte waar die hele skoolgemeenskap geld insamel, gewoonlik vir `n bepaalde projek en ander inkomste bestaande uit eie gegengereerde inkomste soos byvoorbeeld verhurings, rente ontvang en donasies (par. 5.3.2.9 - 5.3.2.11).

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die inkomstebronne `n bepalende rol speel in die toewysings van uitgawes van `n skool, aangesien die inkomste bepaal hoeveel die uitgawes kan wees. Hierdie paragraaf beantwoord die subnavorsingsvraag in par. 1.5.2 en die doel van die navorsing in par. 1.6.5.

6.3.3 Bevindings en gevolgtrekkings ten opsigte van die taak van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam in die bestuur van die skool (par. 1.5.6 en 1.6.8)

6.3.3.1 Bevindings en gevolgtrekkings oor watter faktore die beheer en bestuur van skoolfinansies vanuit 'n bestuurraamwerk beïnvloed

6.3.3.1.1 Bevindings en gevolgtrekkings vanuit die literatuurstudie oor die taak van die skoolhoof ten opsigte van skoolbestuur (par. 4.9)

Die professionele bestuur (dag tot dag-funksionering) van 'n openbare skool deur die skoolhoof is reeds in par. 4.9 bespreek. Die taak van die skoolhoof word nou verder verduidelik aan die hand van figuur 4.1.

Besluitneming (par. 4.9).

Die skoolhoof moet jaarliks aan die begin van die jaar saam met sy skoolbestuurspan 'n plan opstel wat uiteensit hoe akademiese prestasie by die skool bevorder sal word met inagneming van die finansiële posisie van die skool. Die skoolhoof moet verseker dat die skool voldoende bestuur word in ooreenstemming met die toepaslike wetgewing, regulasies en personeel administrasie maatstawwe soos voorgeskryf. Verseker dat onderwys van die leerlinge op so 'n wyse bevorder word dat dit in ooreenstemming met die goedgekeurde beleid is. Is verantwoordelik vir die professionele bestuur van 'n openbare skool. Verskaf professionele leierskap binne die skool. Leiding en hulpverlening en verskaffing van professionele advies ten opsigte van die werk en werkverrigting van alle personeel in die skool en waar moontlik om verslae te skryf of te onderteken rakende die onderwysers en ander departementele poste. Eweredige verspreiding van die werkverdeling oor die personeel. 'n Aktiewe rol te speel in die bevordering van buitemuurse aktiwiteite van die skool en om belangrike skoolfunksies te beplan en om vrywillige deelname van leerlinge aan sport, onderwys en kultuuraktiwiteite te bevorder.

Delegering (par. 4.9).

Die skoolhoof moet die implementering van al die opvoedkundige programme en kurrikulumaktiwiteite bestuur, die veilige bewaring van alle skoolrekords verseker, dit sluit finansiële rekords in. Verskaf voldoende instruksies en riglyne vir die skoolrooster, toelating en plasing van leerlinge, die hantering van begrotings. Gereelde inspeksies van die skool te maak ten einde te verseker dat die skoolterrein en toerusting korrek aangewend word en dat daar goeie dissipline heers. Moet finansiële take delegeer aan ondergeskiktes soos die beheer oor 'n bepaalde begroting.

Koördinerings (par. 4.9)

Die skoolhoof verteenwoordig die Departementshoof (Departement van Onderwys) in die skoolbeheerliggaam wanneer hy of sy in 'n amptelike hoedanigheid optree. Die skoolhoof moet die skoolbeleid en toepaslike wetgewing by die betrokke skool implementeer. Verskeie skoolrekeninge by te hou en om behoorlike boekhouding te verseker. Die skoolhoof moet die veilige bewaring van alle skoolrekords verseker. Die skoolhoof moet die skool voldoende bestuur in ooreenstemming met die toepaslike wetgewing, regulasies en personeeladministrasie-maatstawwe soos voorgeskryf, dit behels ook take wat gedelegeer word aan ondergeskiktes. Die skoolhoof moet verseker dat alle vorme van assessering in die skool gedoen word en dat dit deeglik georganiseer is. Die skoolhoof moet verseker dat die onderrigproses van leerlinge geassesseer word en dat rekord daarvan gehou word. Samewerking met lede van die skoolpersoneel en die skoolbeheerliggaam om sodoende 'n effektiewe skool te bedryf.

Kommunikasie (par.4.9)

Die skoolhoof moet 'n jaarliks 'n verslag aan die Departement van Onderwys voorlê wat die volgende sake hanteer naamlik die akademiese prestasie van die skool; die doeltreffende gebruik van beskikbare hulpbronne; die skoolhoof moet aan die skoolbeheerliggaam 'n verslag voorlê oor die professionele bestuur wat met die skool se werksaamhede verband hou; om te verseker dat die departementele omsendbriewe en ander relevante informasie aangaande personeel so spoedig moontlik met die personeel hanteer word; om alle korrespondensie ontvang by die skool te hanteer; om te dien in die skoolbeheerliggaam, en om alle nodige bystand aan die beheerliggaam te verleen ten opsigte van die uitvoering van hulle pligte soos vervat in die Skolewet.

Motivering (par. 4.9)

Die skoolhoof moet al die opvoeders (Staat- en skoolbeheerligaamaanstellings) en ondersteuningpersoneel doeltreffend bestuur. Die skoolhoof is verantwoordelik vir die ontwikkeling van indiensopleidingprogramme. Om deel te neem aan die ooreengekome skool/onderwyser aanprysingstelsel om sodoende op 'n kwartaallikse basis die professionele praktyke te evalueer met die doel van die bevordering van onderrig en leer.

6.3.3.1.2 Bevindinge en gevolgtrekkings vanuit die literatuurstudie oor die taak van die skoolbeheerliggaam ten opsigte van finansiële skoolbestuur (par. 4.4)

Besluitneming (par. 4.4.1)

Volgens die Skolewet se Artikel 16 (3) setel die beheer van elke openbare skool in sy beheerliggaam en die bedoeling is dat 'n skoolbeheerliggaam nie onbepaalde werksaamhede het nie. 'n Skoolbeheerliggaam staan in 'n vertrouensposisie teenoor sy/haar betrokke skool. Dit beteken dat 'n beheerliggaam ten alle tye in die beste belang van die skool moet optree en dat 'n lid van 'n skoolbeheerliggaam persoonlik aanspreeklik is indien 'n verbreking van hierdie vertrouensverhouding sou plaasvind. 'n Skoolbeheerliggaam mag slegs sodanige werksaamhede en verpligtinge verrig en mag slegs sodanige regte uitoefen soos deur die Skolewet voorgeskryf. Dit beteken egter nie dat bevoegdhede wat by noodwendige implikasie deur die Skolewet geïmpliseer word, nie uitgeoefen mag word nie. Die beheerliggaam is ook verantwoordelik vir die volgende beleidbepalings: toelatingbeleid; taalbeleid; godsdienstbeleid en gedragkode.

Delegering (par. 4.4.2)

Die grondwet van die skool op te stel en te aanvaar. Die missiestelling van die skool te ontwikkel en goedkeur. 'n Gedragkode vir leerders by die skool daarstel en te aanvaar en goedkeur. Die skoolhoof, opvoeders en ander personeel van die skool ondersteun in die verrigting van hulle professionele werksaamhede.

Koördinerings (par. 4.4.2)

Die skoolbeheerliggaam bepaal die tye van die skooldag in ooreenstemming met enige toepaslike diensvoorwaardes van personeel by die skool. Die skool se eiendom, asook die geboue en gronde deur die skool beset, met inbegrip van koshuise, administreer en beheer. Die aanstelling van opvoeders en nie-opvoeders by die skool by die Departement van Onderwys aanbeveel nadat onderhoude met kandidate gevoer is. Moet alle redelike maatreëls binne sy vermoë 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 skoolbeheerliggaam moet 'n skoolfonds instel en dit administreer ooreenkomstig die voorskrifte van die Departement van Onderwys. Die skoolbeheerliggaam moet 'n enkele bankrekening open en in stand hou maar 'n skoolbeheerliggaam mag aansoek doen by die Departement van Onderwys om surplusfondse te belê. 'n Begroting voorberei wat die beraamde inkomste en uitgawe van die skool in die volgende finansiële jaar uiteensit. Die skoolbeheerliggaam moet 'n besluit neem tydens 'n algemene jaarvergadering waar die begroting hanteer word en die skoolgeld vir die volgende finansiële jaar bepaal en goedkeur. Om te bepaal of finansiële beleid in skole toegepas word in die beheer van die begroting.

Algemeen (par. 4.4.1)

Seker die heel belangrikste verantwoordelikheid van die skoolbeheerliggaam word soos volg saamgevat: 'n Skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool moet alle redelike maatreëls binne sy vermoë 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.

Volgens Van der Merwe (2011:7) moet alle komiteevergaderings van die skoolbeheerliggaam wat ook die finansiële komitee insluit volgens die volgende vergaderingprosedures geskied: moet volgens die skoolbeheerliggaam se grondwet geskied; vergader na belang van die behoefte op die skoolbeheerliggaam se versoe; vergadering word belê deur die komitee se voorsitter; die sekretaris hou notule van die vergadering; alle notules en dokumente van die komitee moet ten alle tye vir insae aan die skoolbeheerliggaam beskikbaar wees; alle besluite moet voorgelê word aan die skoolbeheerliggaam vir goedkeuring tensy die skoolbeheerliggaam afhandelingbevoegdheid aan die komitee oorgedra het; 'n kworum vir vergaderings bestaan uit 'n meerderheid van die aanwesige komiteeledede.

Die skoolhoof is verantwoordelik vir die dag tot dag funksionering van die skool, met ander woorde die kurrikulum en personeelbestuur (par. 5.3.2.23). Aangesien die skoolbeheerliggaam nie elke dag die hele tyd by die skool teenwoordig is nie, word van die finansiële take aan die skoolhoof of sy gemagtigde gedelegeer (par. 5.3.2.4). Die skoolbeheerliggaam doen dit skriftelik soos blyk uit die navorsing (par. 5.3.2.5).

Daar is ook groot onduidelikhede by departementele amptenare oor wat die rol van die skoolhoof rakende die hantering van finansies presies is, soos geblyk het uit die hofsaak van Schoombee.

Baie skole dra die verantwoordelikheid vir die finansies oor aan 'n kundige persoon, wat kan insluit die adjunkhoof, registrateur of onderwyser wat die finansiële taak van finansies op 'n dag tot dag-basis hanteer om sodoende die hoof se belading te verlig (par. 5.3.2.23).

Uit bogenoemde is dit duidelik wat die taak van die skoolhoof en die skoolbeheerliggaam is in die bestuur van die skool en dat die inkomstebronne 'n bepalende rol speel in die toewysings van uitgawes van 'n skool, aangesien die inkomste bepaal hoeveel die uitgawes kan wees. Hierdie paragraaf beantwoord die sub-navorsingsvraag in par.1.5.2 en die doel van die navorsing in par.1.6.5..

6.3.4 Bevindings en gevolgtrekking oor die ontwikkeling van 'n finansiële bestuursinstrument wat noodsaaklik is vir effektiewe beheer en bestuur van skoolbegrotings (par. 1.5.4 en 1.6.2)

Die skoolbeheerliggaam is verantwoordelik vir die finansies en die opstel van 'n begroting van 'n skool. Hulle kan die dag-tot-dag hantering van die begroting en die finansies skriftelik aan die skoolhoof deleger aangesien skoolbeheerliggaamlede nie permanent by die skool teenwoordig is nie. Die skoolbeheerliggaam bly steeds aanspreeklik vir die skool se finansies al word verantwoordelikhede gedelegeer.

6.3.4.1 Bevindinge en gevolgtrekkings volgens die literatuurstudie oor faktore wat die beheer en bestuur van skoolfinansies vanuit 'n bestuurraamwerk beïnvloed (par. 3.1 - 3.5)

Beplanning (par. 3.2).

Bestuurders bepaal hulle finansiële mikpunte tydens die opstel van die begroting. Hulle aksies is gewoonlik gebaseer op 'n bepaalde metode en in Rand-waarde uitgedruk, 'n plan eerder as net 'n gedagte.

Organisering (par. 3.3).

Bestuurders (sport, kultuur, akademiese departementshoofde) koördineer die verskillende afdelings/departemente asook die menslike en materiële hulpbronne van die skool. Die effektiwiteit van `n skool hang af van die vermoë om die hulpbronne te doeltreffend te bestuur om die doelwitte te bereik. Hierdie doelwitte is daargestel in terme van die visie en missie van die betrokke skool, in ooreenstemming met die finansiële beleid.

Leidinggewing (par. 3.4).

Leidinggewing behels in hoe `n mate bestuurders/departementshoofde rigting gee aan en hulle invloed op medekollegas sodat alle rolspelers hul take uitvoer binne die beperkinge van die begroting.

Kontrolering (par. 3.4).

Bestuurders/departementshoofde poog om te verseker dat die skool vorentoe beweeg na sy doelwitte, bepaal in die visie en missie van die skool. Indien die skool op `n verkeerde pad is (oorspandeer), moet die bestuurder/departementshoof die fout opspoor en dit regstel deur standarde en regstellende metodes te bepaal vir sodanige optrede. Vir die stap om effektief te wees, moet die standarde in betekenisvolle terme verklaar en aanvaar word deur alle rolspelers en die metode van meting moet akkuraat wees. Meting van werkverrigting is `n deurlopende proses: beantwoord werksverrigting aan die standarde gestel in die beleidsdokumente. Indien die standarde bereik word, sal die bestuurder heelwaarskynlik dink alles is in orde en geen aksie hoef verder geneem te word nie. Indien werkverrigting nie aan die standaard voldoen nie moet regstellende aksies geneem word deur byvoorbeeld een van die operasies aan te pas of te wysig om die spanderings te beperk. Die volgende beginsel geld vir effektiewe kontrole: die beste kontrolemaatstaf is wanneer kontrole deur `n persoon self uitgevoer word. Mense moet hulle foute regstel en dit lei tot groter werktevredenheid. Aandag moet gegee word aan die sake wat nodig is om die werk te voltooi voordat aan ander sake aandag gegee kan word.

Bestuur help die praktyk om stelsels in plek te kry wat effektief funksioneer. Die volgende strategieë kan deur bestuurders/departementshoofde toegepas word vir die effektiewe funksionering van die bestuurproses: (par 3.5)

- Beplanning en begroting
- Organisering en personeel (almal moet weet wat van hulle verwag word)
- Kontrole en probleemoplossing
- Verwagtings

6.3.4.2 Bevindinge en gevolgtrekking vanuit die navorsing oor die bestuurfunksies wat noodsaaklik is vir die effektiewe beheer en bestuur van skoolbegrotings (par. 5.3.2.14 - 5.3.2.28 en 3.1-3.5)

(Binne die sirkel word die bestuurtake aangedui en buite die sirkel die bestuurprosesse)



Figuur 6.1 `n Skematiese voorstelling van Finansiële bestuurinstrument

Dit blyk uit die studie dat die skoolhoofde deelnemende bestuur gebruik by die opstel van die begroting en die hantering van die skool se finansies. Die begroting bied ruimte aan die skoolhoof om onderwysers en skoolbeheerliggaamlede aktief betrokke te maak by die bestuur van die skool se finansies deur aan hulle besluitnemingmagte te gee en hulle aanspreeklikheid en verantwoordelikheid te verhoog.

In bestuur kan bestuurtake en -prosesse soos volg onderskei word:

Bestuurtake

Beplanning (par. 3.2).

Die visie en missie van die skool moet gebruik word met die opstel van die finansiële beleid en weerspieël word in die begroting om die finansies tot voordeel van die leerders aan te wend.

Organisering (par. 3.3).

Elke departement of afdeling in die skool is betrokke by die opstel van die betrokke entiteit se begroting.

Kontrolering (par. 3.4).

Die departementshoof of bestuurder is verantwoordelik vir sy/haar aktiwiteit se begrotingbeheer. Die skoolhoof of sy gedelegeerde soos byvoorbeeld 'n adjunkhoof of registrator is in beheer van die kontrole van alle uitgawes en doen verslag aan die finansiële komitee op 'n maandelikse basis.

Leidinggewing (par. 3.4).

Die skoolhoof en sy of haar bestuurspan moet leiding gee aan die res van die personeel. Leiding sal ook deur die skoolhoof aan die finansiële komitee gegee word rakende wetgewing en wetswysigings en departementele voorskrifte soos in omsendbriewe vervat.

Organisering (par. 3.5).

Seker die belangrikste bestuurfunksie in enige skool is die bereiking van die skool se doelwitte soos uiteengesit in die missie en visie van die skool om te verseker dat effektiewe onderrig en leer plaasvind. Dit behels dat bepaalde verantwoordelikhede aan bepaalde persone toegeken moet word om te verseker dat die skool se doelwitte bereik word.

Bestuurprosesse rakende finansiële administrasie

Kommunikasie (par. 4.9).

Alle belanghebbendes in die skool, dit wil sê onderwysers, ouers en die gemeenskap moet op 'n gereelde basis ingelig word oor die skool se finansies. Dit kan geskied deur middel van 'n kort finansiële opsomming in 'n omsendbrief.

Delegering (par. 4.9).

Die departementhoofde of afdelinghoofde/bestuurders word verantwoordelik gestel vir die beheer en aanwending van hulle betrokke aktiwiteite se begroting; sodoende kry meer persone 'n direkte aandeel in die begroting en dit kan lei tot beter werkprestasie.

Besluitneming (par. 4.9).

Die departementhoofde en afdelinghoofde/bestuurders kry deur deelnemende bestuur seggenskap in hulle aktiwiteite se begroting deurdat hulle sekere uitgawes kan regverdig.

Motivering (par. 4.9).

Deelnemende bestuur kan lei tot beter motivering van die personeel van die skool omdat personeellede dan 'n aandeel in die besluitnemingsproses het en hulle deel voel van die proses.

Koördinerings (par. 4.9).

Die skoolhoof koördineer deur gereelde terugvoering aan al die betrokkenes te gee en insette van hulle te ontvang. Tydens die skoolbeheerliggaam se vergaderings lewer hy/sy 'n verslag aan die skoolbeheerliggaam op 'n maandelikse grondslag.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat daar 'n finansiële bestuurinstrument noodsaaklik is vir effektiewe beheer en bestuur van skoolbegrotings. Hierdie beantwoord die sub-navorsingsvraag in par. 1.5.4 en die doel van die navorsing in par. 1.6.2.

6.3.5 Bevindinge en gevolgtrekking oor die hantering van finansiële krisis (par. 1.5.5 en 1.6.7)

6.3.5.1 Bevindinge en gevolgtrekking vanuit die navorsing oor die hantering van finansiële krisis (par. 5.3.2.46 - 5.3.2.50)

Die begroting word aangepas as die begrote inkomste nie realiseer nie; dit kan maandeliks geskied of kwartaalliks of halfjaarliksoos die skool se behoefte dit bepaal (par. 5.3.2.47). Baie min skole beskik oor 'n aparte bankrekening wat met die goedkeuring van die Departement van Onderwys geopen is (par. 5.3.2.48). In dié rekening word surplus fondse beveilig om aan die einde van die jaar te help om vir uitgawes te betaal as daar nie meer skoolgeld geïen word nie. Baie skole hoef nie hulle oortrokke fasiliteite maandeliks te gebruik nie; daar is wel skole wat die fasiliteit deurentyd gebruik en dit behoort so vinning moontlik reggestel word (par. 5.3.2.49). Uitgawes word in die meeste omstandighede geprioritiseer sodat 'n uitgawe slegs betaal word indien daar fondse daarvoor beskikbaar is (par. 5.3.2.50).

Uit bogenoemde is dit duidelik dat finansiële krisis hanteer word deur skole. Hierdie beantwoord die sub-navorsingsvraag in par. 1.5.4 en die doel van die navorsing in par. 1.6.2.

6.3.6 Bevindinge en gevolgtrekking oor die persentasie van die begroting wat toegewys word aan onderrig en leer (par. 1.5.1 en 1.6.3)

6.3.6.1 Bevindinge en gevolgtrekking vanuit die navorsing oor die persentasie van die begroting wat toegewys word aan onderrig en leer (par. 5.3.2.29 - 5.3.2.32; 5.3.2.37; 5.3.2.39 en 5.3.2.41)

Die meerderheid skole spandeer meer as 20% van hulle begroting aan kurrikulum, wat beteken dit word op onderrig en leer spandeer (par. 5.3.2.39) en baie skole spandeer meer as 24% aan ekstra vergoeding van personeel (par. 5.3.2.41) wat ook 'n direkte invloed op onderrig en leer het. 'n Verdere 10% word deur die meerderheid skole spandeer op buitemuurse aktiwiteite (par. 5.3.2.37) wat ook onderrig en leer bevorder soos duidelik uit par. 5.3.2.32 blyk. 88% van die respondente het aangedui dat sport en kultuur onderrig en leer bevorder. Dit is dus duidelik uit bogenoemde dat skoolbegrotings aangewend word om onderrig en leer in skole te bevorder.

Hiermee word die sub-navorsingsvraag in par.1.5.1 en die doel van die navorsing in par. 1.6.3 beantwoord.

6.4 Aanbevelings vanuit die bevindinge en gevolgtrekkings

6.4.1 Daar behoort behoorlike voorskrifte beskikbaar gestel te word deur die Departement van Onderwys wat die taak en rol van skoolhoofde en skoolbeheerliggame beter uitspel. (par. 4.8 en 1.2).

Die rede hiervoor is dat departementele amptenare asook skoolhoofde en skoolbeheerliggame onseker is oor wat hulle rol en verantwoordelikheid t.o.v. die skool se finansies is soos ook blyk uit die Schoombee hofspraak.

Die skoolhoof en skoolbeheerliggaam moet weet wat van hulle verwag word sodat hulle hul take doeltreffend kan verrig tot voordeel van die skool en sy gemeenskap.

6.4.2 Daar moet finansiële opleiding verskaf word aan skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede omdat baie min of selfs geen skoolhoofde finansiële opleiding ontvang het nie (par. 5.3.2.1 en 5.3.2.2). Die Departement het voorheen die skoolbeheerliggaamlede opgelei maar dit blyk uit hierdie studie dat min skoolbeheerliggaamlede die opleiding bywoon (par. 5.3.2.1). Tans word sommige skoolhoofde in diens van die Gauteng Onderwysdepartement in die GSO-sertifikaatkursus (Gevorderde Sertifikaat in Onderwys) opgelei deur die Departement van Onderwys via die universiteite van Johannesburg en die Witwatersrand. Ongelukkig kry hoofde van disfunksionele skole voorkeur vir hierdie belangrike opleiding. Skoolhoofde moet hulleself beter toerus en vir toepasselike nagraadse kursusse inskryf om 'n betekenisvolle verskil by hulle skole te maak. Skoolhoofde moet opgelei word om die nuwe wetgewing in hulle skole te implementeer. Die Departement van Onderwys in Gauteng is tans besig met 'n assesseringprogram van skoolhoofde en adjunkhoofde om hulle bestuurvaardighede te bepaal en daarna te ontwikkel.

Die rasionaal hiervoor is dat skoolhoofde en gemagtigdes saam met die skoolbeheerliggame bedrae van miljoene rand bestuur en min of geen skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede beskik oor finansiële opleiding (par. 5.3.1). Skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede wat nie oor kennis van finansiële bestuur beskik nie behoort hieraan ernstige aandag te skenk. Alhoewel die skoolhoofde van mening is dat hulle skoolbeheerliggame oor finansiële kundige persone beskik (par. 5.3.2.13), kan beter opleiding hierdie amptenare in staat stel om hulle administratiewe en rekenkundige verpligtinge met groter verantwoordelikheid te verrig.

- 6.4.3 Beter ouerbetrokkenheid moet deur die skole verkry word om sodoende die belangrike skakel tussen skool en ouerhuis te versterk; dit is belangrik vir die vorming van die kind dat daar 'n goeie band tussen die ouerhuis en skool bestaan (par. 5.3.2.26).

Die rede is dat ouers toenemend al hoe meer onbetrokke by skole is soos blyk uit die getal ouers wat die algemene jaarvergaderings bywoon. Die skole sukkel al hoe meer finansieel en ouerbetrokkenheid kan ook help met fonds-insamelingprojekte om sodoende die finansies van die skole te versterk.

- 6.4.4 Skoolhoofde is vertrouwd met die Skolewet (par. 5.3.2.3) maar opleiding en inligting rakende die wet moet ook aan skoolbeheerliggaamlede en personeel beskikbaar gestel word sodat almal ingelig is oor presies hoe die wet funksioneer.

Die rede is dat die skoolbeheerliggaam en personeel nie almal ingelig is oor die wet nie. Indien almal die wet volledig verstaan, sal dit bydra tot meer effektiewe funksionering van die skool op alle terreine.

Met al hoe meer personeel in diens van die skoolbeheerliggaam (par. 5.3.2.15 en tabel 5.5), moet die skoolhoof kennis dra van nuwe wetgewing en van bestaande wetgewing. Die Wet op Arbeidsverhoudinge no.66 van 1995 bevat byvoorbeeld noodsaaklike inligting ten opsigte van die regte van partye, kollektiewe bedinging en die rol van stakings. Kennis van die werksaamhede van die ELRC (Education Labour Relations Council) is ook belangrik vir die skoolhoof vir die uitvoering van sy/haar pligte.

- 6.4.5 Skoolhoofde moet meer van hulle finansiële take skriftelik deleger aan ondergeskiktes wat oor die nodige finansiële kundigheid beskik (par. 5.3.2.5); die skoolhoof kan nooit sy aanspreeklikheid deleger nie en bly steeds verantwoordelik teenoor die skoolbeheerliggaam vir die finansies van die skool.

Die rasionaal is die bewerkstelling van beter funksionering van die finansies. Skole word tans as klein sake-ondernemings bestuur en bedryf saam met hulle onderrig- en leerfunksie. Deelnemende bestuur is noodsaaklik in die hantering van finansies omdat die finale begroting saamgestel word uit verskeie onderafdelings van verskillende departemente in die skool. Die hantering van die begroting verskaf aan die skoolhoof groter geleentheid om aan personeel take te deleger rakende besluitneming en aanspreeklikheid en op dié wyse verantwoordelikheid te verhoog wat kan lei tot beter werkprestasie en bevrediging van personeel. Die skoolhoof kan nie alleen alles in die skool doen nie.

- 6.4.6 Addisionele vergoeding aan personeel (Artikel 38A) moet ernstig deur skole oorweeg word vir die ekstra belading wat hulle personeel hanteer en om beter resultate van die personeel te verkry (par. 5.3.2.8).

Die rasioneel is dat personeellede wat ekstra vergoeding met die toestemming van die Departement van Onderwys ontvang gewoonlik harder werk en meer toegewyd is.

- 6.4.7 Finansiële komitees is noodsaaklik in die hantering van die skool se finansies en hulle werksaamhede moet behoorlik beplan word; daar moet deeglike agendas en notules van die vergaderings opgestel word (par. 5.3.2 21).

Die rede is dat die finansiële komitee die skoolbeheerliggaam in die hantering van die skool se finansies verteenwoordig. Dit is een van die komitees wat behoorlik moet funksioneer binne die skoolbeheerliggaam om sodoende die effektiewe funksionering van die skool se finansies en die hantering daarvan te verseker.

- 6.4.8 Met die opstel van die begroting moet die skole verseker dat die begroting realisties en bekostigbaar vir die ouergemeenskap is (par. 5.3.2.15).

Die rede is dat skoolgelde jaarliks styg en ouergemeenskappe dienooreenkomstig verarm. Hoër, skoolgeld beteken dat 'n groter persentasie ouers vir vrystelling van skoolgeld kwalifiseer en dit kan lei tot 'n daling van skoolgeldinkomste. Armoede en agterstand van skole lei tot ongeletterdheid en dit is nadelig vir enige gemeenskap se groei.

- 6.4.9 Fondsinsamelingprojekte moet meer aandag geniet in skole om sodoende die inkomste te verhoog sodat skole nie alleen staat maak op skoolgeld ontvang nie (par. 5.3.2.10).

Die rede is dat skole toenemend sukkel om hulle uitgawes te dek; deur fondsinsamelingprojekte te loods kan ekstra geld verdien word wat heel moontlik die uitgawes kan delg. Die privaatsektor is tans nie by baie skole betrokke nie; die privaatsektor kan genader word vir die verbetering van geriewe en fasiliteite. Die privaatsektor is veral betrokke by die borg van sportspanne; borgskappe kan uitgebrei word tot voordeel van die hele skool. Nog 'n moontlike bron van inkomste is die verhuring van geboue soos skoolsaal, restaurante, rekenaarsentrums, sportvelde, ens.

6.4.10 Skole moet verseker dat finansiëlekundige persone in die skoolbeheerliggaam dien ten einde die finansies van die skool doeltreffend te laat funksioneer (par. 5.3.2.13).

Die rasionaal is dat finansiële kundige persone deur die ouergemeenskap geïdentifiseer en genader moet word om in die skoolbeheerliggaam te dien. Skole moet die samestelling van die skool-beheerliggaam met die verskillende portefeuljes asook 'n beskrywing van die take en pligte aan die ouers kommunikeer. 'n Voorstel is dat voornemende ouers 'n curriculum vitae moet verskaf as hulle aansoek doen sodat dit voorgehou kan word aan die ouers. Die ouers moet steeds deur die normale verkiesingproses van die skoolbeheerliggaam verkies word om te dien as die tesourier (voorsitter van die finansiële komitee). Om lede te koöpteer op die skoolbeheerliggaam gee nie aan hulle stemreg nie en hulle moet dus amptelik verkies word om as tesourier op te tree.

6.4.11 Vergaderings en besluite van finansiële komitees moet streng genotuleer word en volgens die finansiële beleid hanteer word (par. 5.3.2.16 en 5.3.2.17).

Die rasionaal is deeglike rekordering van finansiële besluite wat geneem is gedurende finansiële komiteevergaderings.

6.4.13 Eksterne ouditeure besoek die meeste skole slegs een keer per jaar; dit kan uitgebrei word na ten minste twee besoeke per jaar (par. 5.3.2.20).

Die rasionaal is dat met meer besoeke van die ouditeur aan die skool daar gedurende die jaar reeds finansiële aanpassings in prosedures en stelsels gemaak kan word indien dit nodig is en nie eers in die volgende finansiële jaar nie.

6.4.14 Begrotingbeheer moet streng toegepas word deur skoolhoofde, skoolbeheerliggaamlede of hulle afgevaardigdes (par. 5.3.2.22).

Die rede is dat skole oor meer fondse beskik sedert die instelling van model C-skole en daarna Artikel 21-skole. Begrotingbeheer moet streng toegepas word om te verhoed dat die begroting bloot kosmeties is.

6.4.15 Deelname aan sport en kultuuraktiwiteite moet binne skole bevorder word sodat meer leerders aan die aktiwiteite deelneem (par. 5.3.2.30).

Die rasionaal is dat dit duidelik uit die navorsing blyk dat deelname aan sport- en kultuuraktiwiteite wel die akademiese prestasie van leerders beïnvloed. Leerders moet daarom aangemoedig word om aan die aktiwiteite deel te neem om hulle akademiese prestasies ook te verbeter.

6.4.16 Prioritiserings van uitgawes is noodsaaklik met die opstel van die begroting en moet deur die jaar aangepas word om in die finansiële behoeftes van die betrokke skool te voldoen (par. 5.3.2.34 - 5.3.2.45).

Die rede is die noodsaaklike voorsiening van vaste kostes en personeeluitgawes; aanpassings is ook gedurende die jaar nodig indien teikens nie bereik word nie.

6.4.17 Aanpassing van die begroting as inkomste nie realiseer nie (par. 5.3.2.47).

Die rede is dat sodra die teikens nie bereik word in terme van die skoolgeld nie die hele begroting dadelik aangepas moet word om verliese te vermy. Daar moet dan selfs van die skool se oortrokke fasiliteite gebruik gemaak word.

6.4.18 Skole moet nadat amptelik toestemming verkry is by die departement van onderwys `n aparte bankrekening ernstig oorweeg vir voorsiening aan einde van jaar (par. 5.3.2.48)

Die rede is dat surplus fondse deurlopend oorgeplaas kan word om sodoende `n fonds op te bou om voorsiening te maak vir uitgawes aan die einde van die jaar as daar nie meer skoolgeld ingevorder word nie. Baie skole hef skoolgeld vir 10 maande en ontvang dus vir twee maande geen inkomste nie. Aan die einde van die jaar kan die surplus fondse oorgeplaas word na die skool se gewone bankrekening om die nodige uitgawes te dek.

6.4.19 Skole moet daarteen waak dat hulle oortrokke fasiliteite `n noodsaaklikheid word waarsonder hulle nie elke maand kan oorleef nie (par. 5.3.2.49).

Die rede is dat die oortrokke fasiliteit bestaan om skole te help in die maande wanneer dit skoolvakansie is en hulle eers later hulle skoolgeld ontvang; anders word dit `n lening wat teen baie hoë kostes terug betaal moet word.

6.4.20 Beter finansiële verslagdoening aan ouers, sodat die hele gemeenskap ingelig is oor die finansiële toestand van die skool wat hulle bedien (par. 5.3.2.50).

Die rede is dat die skoolhoof meer gereeld terugvoering behoort te gee aan ouers rakende die finansies van die skool. Dit kan in `n kort verslag wees wat aandui wat die behoeftes vir die betrokke maand is en die inkomste tot op hede sodat die ouers ingelig is waarvoor die skool se geld aangewend word. Ouers sal ook moontlik meer bereid wees om finansiëel by te dra tot `n bepaalde fondsinsamelingprojek as hulle presies weet waarvoor die geld aangewend gaan word.

Kommunikasie met die ouers d.m.v. e-pos en omsendbriewe bevat gewoonlik min finansiële inligting.

6.5 Samevatting

Uit bogenoemde is dit duidelik dat skoolbegrotings as finansiële instrumente gebruik word om effektiewe onderrig en leer in openbare skole te verseker. Die aanwending van fondse vir akademie, sport en kultuuraktiwiteite verseker dat effektiewe onderrig en leer plaasvind. Volgens Wysigingswet 15 van 2011 (bespreek in par. 4.3 is die skoolhoof verantwoordelik om die skoolbeheerliggaam by te staan met die bestuur van die skool se fondse, wat insluit die voorsiening van inligting, raad oor die finansiële implikasies van besluite rakende finansiële aangeleenthede en die neem van alle redelike stappe om finansiële wanadministrasie of wanbestuur te voorkom.

6.6 Verdere navorsing

Onderwerpe vir verdere navorsing is die volgende:

- Hoe kan die skoolbegroting as finansiële bestuurinstrument gebruik word om effektiewe onderrig en leer in disfunksionele openbare skole te verseker?
- Word die skoolbegroting as finansiële instrument gebruik om effektiewe onderrig en leer in privaatskole te bevorder?
- Die samestelling van 'n profiel van die funksionering van effektiewe finansiële bestuur.
- 'n Vergelykende studie onderneem word om die finansieringspatroon van onderwys in die VSA, Engeland en Europa te ondersoek.

Bronnelys

Allen, L.A. 1964. *The management profession*. New York: McGraw Hill. In Van der Westhuizen, P.C. 1991. *Effective Educational management*. Pretoria: Kagiso Tertiary.

Alswang, J. & Van Rensburg, A. 1995. *New English usage dictionary*. Johannesburg: Hodder & Stoughton.

Anheier, H.K. 2000. *Managing non-profit organisations: Towards a new approach* Webadres: <<http://eprints.jse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf>> Afgelaai op 14 Desember 2011.

Audit Commission, 2000. *Keeping your balance: Standards for financial management in schools by the national assembly for Wales*. Webadres: <<http://www.audit-commission.gov.uk/Products/NATIONAL-REPORT/DB5B6379-A1C-46cd-AB59-OE114CE9D211>> Afgelaai op 8 Oktober 2007.

Bisschoff, T. & Mestry, R. 2005. *Financial school management explained*. Tweede uitgawe. Kaapstad: Pearson Education.

Bolam, R. 1999. *Educational Administration, Leadership and Management: Towards a Research Agenda*, in Gunter, H. & Ribbons, P. 2002. *Leadership Studies in education - Towards a Map of the Field*. Educational Management & Administration, 30(4), pp. 387-416

Borg, W.R. & Gall, M.D. 1979. *Educational Research*. New York: Longman.

Business Dictionary. Webadres: <<http://www.businessdictionary.com/definition/financial-management.html>> Afgelaai op 12 November 2008.

Bush, G.W. 2001. *No child left behind*. <<http://12.20.128.93/docs/nche/000005/00000528.pdf>> Afgelaai op 4 Desember 2011

Bush, T. & Heystek, J. 2003. School Governance in the New South Africa. *A Journal of comparative education*, vol. 33 (2). p. 127-138. Webadres: <<http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713410984>> Afgelaai 5 Mei 2008.

Bush, T. Bisschoff, T. Glover, D. Heystek, J. Joubert, R. & Moloi, K. 2005. *Desk Research on School Leadership and Governance in South Africa*. Final Report. Johannesburg: MGSLG

Caldwell, B.J. & Spinks, J.M. 1998. *Beyond the self-managing school*. London: Falmer.

- Cameron, E. 1990. Judicial accountability in South Africa. *South African Journal of Human Rights*.
- Campher, T. (red). 2003. *Effective education Management Series: Module 5 managing school finances*. Sandton: Heinemann.
- Clarke, A. 2007. *The handbook of school management*. Kaapstad: McMillan.
- Cohen, L. Manion, L. & Morrison, K. 2000. *Research methods in Education, 5de uitgawe*. London: Routledge Falmer.
- Colditz, P. 2001. *'n Kontrolelyns vir openbare skole se begrotingsprosesse*. <http://www.fedsas.org.za/downloads/13_14_42_%60n%20Kontrolelyns%20vir%200openbare%20skole%20se%20begrotingsprosesse.pdf> Afgelaai op 29 Junie 2011
- Colditz, P. 2002. *Finansiële en Batebestuur van Openbare Skole*. <http://www.fedsas.org.za/downloads/21_15_6_Finansiële-%20en%20Batebestuur%20in%20Openbare%20Skole.pdf> Afgelaai 3 Augustus 2011.
- Colditz, P. 2005. *Die rol van 'n prinsipaal in die beheerliggaam van 'n openbare skool en die verhouding tussen die prinsipaal en die res van die beheerliggaam*. Voordrag gelewer deur, P Colditz, nasionale voorsitter van Fedsas tydens die SAOU Hoofdesimposium te Port Elizabeth op 7 September 2005. Ongepubliseer.
- Colditz, P. 2011. *As beheerraad, hoof vassit ...* Rademeyer, A. Beeld, 5 September 2011. Pretoria: Naspers.
- Conradie, J.J. 2002. *Study guide, Educational management, Law and policy, FMO 711*. University of Pretoria.
- Creecy, B. 2011. *Address by Gauteng Education MEC Barbara Creecy at the announcement of the 2010 Gauteng matric results*, 6 Jan 2011. Pretoria. <http://www.education.gpg.gov.za/Documents/speech_matric_2010_statement.pdf> Afgelaai op 4 Julie 2011.
- Creswell, J.W. 2008. *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. 3rd edition*. New Jersey: Pearson Educational International.
- Davidoff, S. & Lazarus, S. 1997. *The learning school: an organization development approach*. Cape Town. Juta.
- Dempsey, A. & Pieters, H.N. 1993. *'n Inleiding tot finansiële rekeningkunde*. Johannesburg: Lexicon.

Department of Education Northern Ireland. <http://www.http://www.deni.gov.uk/index/85-schools/5-school-management/79-school_governors_pg/schools_79_governor-roles-and-esponsibilities_pg/schools_79_chapter-8-finance_pg.htm> Afgelaai op 4 Desember 2011.

District Columbia Public Schools (DCPS). 2009. *Effective schools framework*. <http://www.dc.gov/downloads/SCHOOLS/Effective%20Schools%20Framework/DCPS-Schools_Effective_Schools_Framework_Full_Version-February-2009.pdf> Afgelaai 29 Junie 2011.

Drury, D.W. 1999. *Reinventing school-based management: A School board guide to school-based management*. Alexandria, VA:National Schools Board Association. Afgelaai op 25 Julie 2008 <<http://www.amazon.com/Reinventing-school-based-management-school-improvement/dp/0883642212>>

Du Plessis, P.J. 2002. *'n Ondersoek na die rol van die skoolhoof as veranderingsagent in finansiële skoolbestuur*. Ongepubliseerd. Universiteit van Pretoria.

Farlex. *The free dictionary*. <<http://www.thefreedictionary.com/secondary+school>> Afgelaai op 5 September 2011.

Fedsas, *Vrae wat dikwels gevra word*. Ongepubliseer. <<http://www.fedsas.org.za/Faq.aspx>>Afgelaai op 29 Julie 2008.

FEDSAS. 2005. *Saamtrek van beheerliggame handleiding*. Ongepubliseer.

FEDSAS. 2009. *Omgewingsontledings: Navorsingsverslag*. Ongepubliseer. Ontvang vanaf mnr P Colditz, Fedsas.

Fink, A. 2009. *How to conduct surveys: a step by step guide*. 4 de uitgawe. Los Angeles: Sage.

Fiske, E. & Ladd, H. 2004. *In Changing Class. Educational and social change in post-apartheid South Africa*, edited by Chrisolm.L. Kaapstad: HSRC Press.

Fourie, H. 2007. *Sukkel skool skuld R196 000 vir elektrisiteit*. Beeld, 15 September 2007. Pretoria: Naspers.

Foucault, M. 2003. *Society must be defended- Lectures at the College of France*. Londond:Lane

Gauteng Departement of Education. 2011. *Statistical overview of ordinary and special education in Gauteng*. Snap survey 25 January 2011. Johannesburg: Educational Management Information Systems Gauteng Department of Education.

Gunter, H. & Ribbons, P. 2002. *Leadership Studies in education - Towards a Map of the Field*. Educational Management & Administration, 30(4), pp. 387-416

Habermas, J. 1971. *Towards a national society: Students protest, science, and politics*. New York: Beacon Press

Henning, E., Van Rensburg, W. & Smit, B. 2004. *Finding your way in qualitative research*. Pretoria: J.L. van Schaik.

Heystek, J. Nieman, R. Van Rooyen, J. Mosoge, J. & Bipath, K. 2008. *People leadership in education*. Sandton: Heinemann.

Kavanagh, K. 2006. *South African Concise Oxford Dictionary*, 6de uitgawe . Kaapstad: Oxford University Press.

King, R.A. & O`Sullivan, F. 2002. *Financial Management in Selected Community/Foundation Schools of the United Kingdom and Charter Schools of the United States*. In Leadership and Policy in Schools. Volume 1 no. 4 bl. 291-316 <<http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t71373439>> Afgelaai op 25 Julie 2008.

King, W. 2002. *Executive summary of the King Report II*. King Committee on corporate governance. Parrktown: Institute of Directors. <https://www.saica.co.za/Portals/0/documents/executive_summary_king11.pdf> Afgelaai op 1 Augustus 2011.

Kirst, M. 1990. *Accountability: Implications for state and local policymakers*. Washington. DC: Department of Education. Afgelaai op 25 Julie 2008. <http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/20/47/b4.pdf>

Kotter, J.P. 1990. *A force for Change: How Leadership Differs from Management*, The Free Press. In BMGT. <www://ollie.dccd.edu/mgmt1374/book_contents/4directing/leading/lead.htm> Afgelaai op 5 Februarie 2007.

Koontz, H. & Weihrich, H. 1988. *Management*. Ninth edition. Singapore: McGraw Hill.

Kremer, C. & Berman, K. 2007. *Understanding finance*. Boston: Harvard Business School Press.

Kruger, A.G. 2008. *An educator's guide to school management*. In Van Deventer, I. & Kruger, A.G. Seventh impression. 2010. Pretoria: Van Schaik Publishers.

KwaZulu-Natal Onderwyshandleidings, *Die bestuur van Skoolfinansies*. <<http://www.kzneducation.gov.za/manuals/tesm/manuals/amanua4/AfrikaansManual4-introductionToTheManuals.pdf>> Afgelaai op 13 November 2007.

KwaZulu-Natal Onderwyshandleidings, *Hoe om die nuwe benadering tot skool leierskap en -bestuur te verstaan*. <http://www.kzneducation.gov.za/manuals/tesm/manuals/a_manual_1/AfrikaansManual1-Chapter1.pdf> Afgelaai op 23 September 2008.

Landman, W.A. 1983. *Navorsingsmetodologie vir Onderwysstudente*. Durban: Butterworth.

Lectric Law Library's Lexicon. <<http://www.lectlaw.com/def/l031.htm>> Afgelaai 16 Julie 2011.

Loock, C. 2011. *Performance management in education: Optimisation of educator's potential*. ISER 7 th International symposium on educational reform. Shanghai. China.

Lovemore. F.C.H. & Brummer, L.M. 2003. *The ABC of Financial Management and analysis. 2de uitgawe* Pretoria: Van Schaik In Joubert, R. & Bray, E. 2007. Public School Governance in South Africa. Pretoria.CELP.

Macfarlane, D. 2007. *School fees wrangle in court*. Mail and Guardian. 17 Junie 2007. <http://www.mg.co.za/articlePage.aspx?articleid=311579&area=/insight/insight_national.htm> Afgelaai op 24 Julie 2007.

Maree, K. & Van der Westhuizen, C. 2009. *Head start in designing research proposals in the social sciences*. Kaapstad: Juta.

Marishane, R.N. 2003. *Decentralisation of financial control: an empowerment strategy for school-based management*. Ongepubliseerde doktoral proefskrif. University of South Africa.

Marishane, R.N. & Botha, B.J. 2004. Empowering school-based management through decentralised financial control. *African Education Review*, vol.1, no.1, pp. 95-112, Pretoria:University of South Africa Press.

McMillan, J.H. & Schumacher, S. 2006. *Research in education: Evidence-based inquiry*. Sesde uitgawe. Boston: Pearson Publishers.

Mestry, R. 2006. *The functions of school governing bodies in managing school finances*. SA Journal of Education, volume 26, No.1. <<http://www.sajournalofeducation.co.za/index.php/saje/article/viewArticle/67f>> Afgelaai op 19 Julie 2007.

National College for school leadership, 2011. <<http://www.nationalcollege.org.uk/index/about-us/national-college-initiatives/sbm.htm>> afgelaai op 3 Desember 2011

Niemann, G.S. 1996. *School business management*. In Joubert, R. & Bray, E. 2007. Public School Governance in South Africa. Pretoria:CELP.

Odendal, F.F. & Gouws, 2005. *Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal*. Vyfde Uitgawe. Kaapstad: Pearson Education.

PAM. 1999. *Personnel Administrative Measures*. G.N. 222 of 1999 published in *Government Gazette* No. 19767 dated 18 February 1999. <www.elrc.org.za/ClientFiles/Laws/PAM%20.doc> Afgelaai op 17 Julie 2011.

Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. 2de uitgawe. London: Sage Publications.

Prinsloo, I.J. 2006. State interference in the governance of public schools. *South African Journal of Education*, volume 26(3) p.355 –368.

Rangongo, R. 2001. *The worst headmaster in the country*. The Sunday Times. December 2001.

Republiek van Suid-Afrika. 1996. *Die Suid-Afrikaanse Skolewet, Wet 84 van 1996*. Pretoria: Staatsdrukker.

Republiek van Suid Afrika. 1999. *Wet op openbare finansiële bestuur*. <<http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/BudgetLaws/SAfricaPublicFinancialMngtAct.pdf>> Afgelaai op 17 Oktober 2007.

Republiek van Suid-Afrika. 2007. *Wysigingswet op Onderwyswette*. *Staatskoerantnommer 34620*. 19 September 2011. Kaapstad: Staatsdrukker.

Republiek van Suid Afrika. 2009. *Nasionale norme en standaarde van skoolbefondsing*. <http://www.acts.co.za/ed_sasa/2009_amended_national_norms_and_standard_s_for_school_funding.htm> Agelaai op 7 Julie 2011.

Republiek van Suid-Afrika. 2011. *Wysigingswet op Wette op Basiese Onderwys*. *Staatskoerantnommer 30637*. 31 Desember 2007. Kaapstad: Staatsdrukker

Samuel, D.R. & Colditz, P.H.T. 2003. *Algemene en toegewese funksies van beheerliggame*. <http://www.fedsas.org.za/downloads/20_31_19_Algemene%20en%20Toegewese%20Funksies%20van%20Beheerliggame.pdf> Agelaai 28 Julie 2011.

Rudalevige, A. 2002. *The politics of no child left behind*. http://media.hoover.org/sites/default/files/documents/ednext20034_62.pdf Agelaai 4 Desember 2011.

Schoombee and others v MEC for Education, Mpumalanga and another 2002 (4) SA 877 (T).

Snyman, C.R. 1999. *Strafreg*. Durban: Butterworths.

Smit, P.C. 1987. *Navorsingsontwerp*. In Smit, P.C. *Opmamemetode en praktyk*. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.

Smit, P.J. & Cronje, J. 1992. *Management principles, A Contemporary South African Edition*. Kenwyn: Juta en kie.

Smith, P.J. & Pacheco, R.1996. Die konsep leerkultuur. *Suid Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde*, 16(3): 158–164.

South African Oxford Dictionary. 2006. Kaapstad: Oxford Press.

South African Web. 2011. *South African matric results 2010*.
<<http://www.southafricaweb.co.za/article/south-african-matric-results-2010>>
Afgelaai op 5 Jul 2011.

Stoner, J.A.F. & Wankel, C. 1986. *Management*. 3de uitgawe. Prentice Hall International Editions.

Suid Afrikaanse Onderwys Unie. 2011. *Handleiding vir skoolbestuur*. Pretoria.

Van der Bank, A., De Villiers, E. & Wethmar, M. 2000. Ethics for partners in education. Centre for Education Law and Education Policy. Pretoria: LM Drukkers.

Van der Merwe, S. 2011. *The constitutionality of section 16A of the South African Schools Act*. FEDSAS. Ongepubliseer. (Ontvang vanaf skrywer)

Van der Merwe, S. 2011. *Beheerstrukture in openbare skole*.
<http://www.fedsas.org.za/downloads/18_34_0_Samesmelting%20van%20Openbare%20Skole.pdf> Afgelaai op 28 Julie 2011

Van der Westhuizen, P.C. (red.). 1991. *Effective Educational management*. Pretoria: Kagiso Tertiary.

Van Deventer, I. & Kruger, A.C.2008. *An educator's guide to school management skills*. Pretoria:Van Schaik.

Van Rooyen, J.W. 2008. *Professional and Executive Accountability in Education – a South African perspective*. Aangebied by die 17 de jaarlikse ANZELA konferensie,Christchurch, Nieu Zeeland. 8 – 10 Oktober 2008. Ontvang vanaf aanbieder.

Van Rooyen, J.W. & Rossouw, J.P. 2007. *School Governance and Management: Background/Conceptes*, In Joubert, R. & Bray, E. 2007. Public School Governance in South Africa. Pretoria: CELP.

Vithal, R. & Jansen, J. 2010. *Designing your first research proposal*. Landsdowne: Juta.

Wildeman, R.A. 2008. *Reviewing eight years of the implementation of the school funding norms, 2000 to 2008*. Idasa Research paper.

Wylie, C. & King, J. 2004. *How do effective schools manage their finances?* New Zealand council for educational research . <<http://www.nzcer.org.nz/pdfs/13385.pdf>> Afgelaai op 4 Desember 2011.

Young, D. 1983. *If not for profit, for what?* Massachusetts: Health, Lexington..

AANHANGSEL A



Pretoria 0002 Republiek van Suid Afrika Tel (012) 420 5514

Faks (012) 420 4215

<http://www.up.ac.za>

Departement Onderwysbestuur en
Beleidstudies

TOESTEMMINGSBRIEF VIR VOLTOOIING VAN VRAELYS

Ek, die ondergetekende gee hiermee toestemming dat Mnr. Jorrie Jordaan se vraelyste deur die skoolhoof en/of beheerliggaamslid gemoeid met finansies van my skool, ten opsigte van die

Skoolbegroting as finansiële bestuurinstrument om effektiewe onderig – en – leer in openbare skole te bevorder, voltooi kan word.

Ek verstaan dat die voltooiing van die vraelys vrywillig is. Deelnemers het die reg om te weier om `n betrokke vraag te beantwoord.

Ek verstaan dat die antwoorde vertroulik hanteer sal word en dat geen name van enige individu of skool openbaar gemaak sal word nie. Ek verstaan dat indien dit moontlik is, terugvoering verskaf sal word ten opsigte van die bevindinge en aanbevelings nadat die navorsingsprojek voltooi is.

Ek verstaan die aard van die navorsingsprojek ten volle en gee hiermee my toestemming tot bogenoemde.

SKOOLHOOF..... DATUM

AANHANGSEL B



Pretoria 0002 Republiek van Suid Afrika Tel (012) 420 5514

Faks (012) 420 4215

<http://www.up.ac.za>

Departement Onderwysbestuur en
Beleidstudies

Datum.....

VIR AANDAG: Die Skoolhoof

NAVORSINGSPROJEK

Ek is

- i. 'n PhD. graadstudent (studentenommer 27438334) in die departement van Onderwysbestuur, –reg en –beleid aan die Universiteit van Pretoria. Raadpleeg aangehegte bewys van registrasie.
- ii. 'n Adjunkhoof in diens van die Gauteng Departement van Onderwys.
- iii. tans besig met my PhD.: Onderwysbestuure. Dr J Conradie is my promotor en kan gekontak word by (012) 548 1233 of johancnrd@gmail.com

Daar word van my verwag om 'n proefskrif te skryf as gedeeltelike voldoening aan graadvereistes. Ek sal dit waardeer indien u my behulpsaam sal wees om die nodige inligting te verkry. Die inligting is slegs vir navorsingsdoeleindes.

Die doel van hierdie studie is om: Skoolbegrotings as finansiële bestuursinstrument om effektiewe onderig – en – leer in openbare skole te bevorder.

Alle vraelyste sal vertroulik hanteer word en geen name van enige persoon of instansie sal bekend gemaak word nie.

Ek vra hiermee toestemming om die vraelys te laat beantwoord deur skoolhoof en/of beheerliggaamslid gemoeid met finansies. Die duur van die invul van die varellys sal ongeveer 30 minute wees. Raadpleeg asb. die aangehegte vraelys vir verdere inligting, goedkeuring om 'n akademiese navorsing te loots vanaf die Departement van Onderwys en 'n getekende brief waarin u goedkeuring gee om deel te wees van die navorsing.

Baie dankie vir u bereidwilligheid om deel te wees van die navorsingsprojek.

Jorrie Jordaan..... Dr JJ Conradie.....



UNIVERSITY OF PRETORIA

AANHANGSEL C

CLEARANCE CERTIFICATE

EM 10/08/01

FACULTY OF EDUCATION

RESEARCH ETHICS COMMITTEE

CLEARANCE NUMBER :

DEGREE AND PROJECT

PhD

SKOOLBEGROTINGS AS FINANSIELE BESTUURS
INSTRUMENT OM EFFEKTIEWE ONDERRIG EN
LEER IN OPENBARE SKOLE TE BEVORDER

INVESTIGATOR(S)

Johannes Cornelius Jordaan

DEPARTMENT

Educational Management and Policy Study's

DATE CONSIDERED

31 March 2011

DECISION OF THE COMMITTEE

APPROVED

Please note:

For Masters applications, ethical clearance is valid for 2 years

For PhD applications, ethical clearance is valid for 3 years.

CHAIRPERSON OF ETHICS COMMITTEE Prof L Ebersohn

DATE

31 March 2011

CC

Dr JJ Conradie

This ethical clearance certificate is issued subject to the following conditions:

1. A signed personal declaration of responsibility
2. If the research question changes significantly so as to alter the nature of the study, a new application for ethical clearance must be submitted
3. It remains the students' responsibility to ensure that all the necessary forms for informed consent are kept for future queries.

Please quote the clearance number in all enquiries.



AANHANGSEL D



UMnyango WezeMfundo
Department of Education

Lefapha la Thuto
Departement van Onderwys

Enquiries: Nomvula Ubisi (011)3550488

Date:	03 June 2010
Name of Researcher:	Jordaan Johannes Cornelius
Address of Researcher:	
Telephone Number:	
Fax Number:	0866664333
Research Topic:	Skoolbegrotings as Finansiële Bestuursinstrument om Effectiewe Onderrig en Leer in Openbare Skole te Bevorder
Number and type of schools:	129 Secondary Schools
District/s/HO	All Districts

Re: Approval in Respect of Request to Conduct Research

This letter serves to indicate that approval is hereby granted to the above-mentioned researcher to proceed with research in respect of the study indicated above. The onus rests with the researcher to negotiate appropriate and relevant time schedules with the school/s and/or offices involved to conduct the research. A separate copy of this letter must be presented to both the School (both Principal and SGB) and the District/Head Office Senior Manager confirming that permission has been granted for the research to be conducted.

Permission has been granted to proceed with the above study subject to the conditions listed below being met, and may be withdrawn should any of these conditions be flouted:

1. *The District/Head Office Senior Manager/s concerned must be presented with a copy of this letter that would indicate that the said researcher/s has/have been granted permission from the Gauteng Department of Education to conduct the research study.*
2. *The District/Head Office Senior Manager/s must be approached separately, and in writing, for permission to involve District/Head Office Officials in the project.*
3. *A copy of this letter must be forwarded to the school principal and the chairperson of the School Governing Body (SGB) that would indicate that the researcher/s have been granted permission from the Gauteng Department of Education to conduct the research study.*



4. A letter / document that outlines the purpose of the research and the anticipated outcomes of such research must be made available to the principals, SGBs and District/Head Office Senior Managers of the schools and districts/offices concerned, respectively.
5. The Researcher will make every effort obtain the goodwill and co-operation of all the GDE officials, principals, and chairpersons of the SGBs, teachers and learners involved. Persons who offer their co-operation will not receive additional remuneration from the Department while those that opt not to participate will not be penalised in any way.
6. Research may only be conducted after school hours so that the normal school programme is not interrupted. The Principal (if at a school) and/or Director (if at a district/head office) must be consulted about an appropriate time when the researcher/s may carry out their research at the sites that they manage.
7. Research may only commence from the second week of February and must be concluded before the beginning of the last quarter of the academic year.
8. Items 6 and 7 will not apply to any research effort being undertaken on behalf of the GDE. Such research will have been commissioned and be paid for by the Gauteng Department of Education.
9. It is the researcher's responsibility to obtain written parental consent of all learners that are expected to participate in the study.
10. The researcher is responsible for supplying and utilising his/her own research resources, such as stationery, photocopies, transport, faxes and telephones and should not depend on the goodwill of the institutions and/or the offices visited for supplying such resources.
11. The names of the GDE officials, schools, principals, parents, teachers and learners that participate in the study may not appear in the research report without the written consent of each of these individuals and/or organisations.
12. On completion of the study the researcher must supply the Director: Knowledge Management & Research with one Hard Cover bound and one Ring bound copy of the final, approved research report. The researcher would also provide the said manager with an electronic copy of the research abstract/summary and/or annotation.
13. The researcher may be expected to provide short presentations on the purpose, findings and recommendations of his/her research to both GDE officials and the schools concerned.
14. Should the researcher have been involved with research at a school and/or a district/head office level, the Director concerned must also be supplied with a brief summary of the purpose, findings and recommendations of the research study.

The Gauteng Department of Education wishes you well in this important undertaking and looks forward to examining the findings of your research study.

Kind regards

Shadrack Phele MIRMSA

CHIEF EDUCATION SPECIALIST: RESEARCH COORDINATION

2010-06-10

The contents of this letter has been read and understood by the researcher.	
Signature of Researcher:	
Date:	

AANHANGSEL E

Doel van die vraelys is om te bepaal of skoolbegrotings as 'n finansiële bestuursinstrument die effektiewe onderig – en – leer in openbare skole bevorder.

Voltooi asb. die volgende vraelys so eerlik as moontlik. U antwoorde sal as vertroulik hanteer word. Die doel van die vraelys is om inligting te verkry van finansiële stelsels in openbare skole. U eerlike deelname sal dus 'n bydra lewer tot 'n beter begrip van bestuur van skoolbegrotings.

Dui u antwoord aan deur 'n kruis (x) in die toepaslike grys blok te trek.

1. Demografie

Slegs vir kantoor gebruik

		Respondentkode	<input type="text"/>	<input type="text"/>	V1	<input type="text"/>
1.1	Wat is u posisie in die skool?	Skoolhoof	1			
		Beheerliggaamlid	2		V2	<input type="text"/>
1.2	Jare ondervinding in pos (no.1.1)	1–5 jaar	1			
		6–10jaar	2			
		11–15 jaar	3			
		16–20jaar	4			
		20+ jare	5		V3	<input type="text"/>
1.3	Wat is u hoogste akademiese kwalifikasie	Nie gegradueer	1			
		B–graad	2			
		Honneursgraad	3			
		Meestersgraad	4			
		Doktorsgraad	5			
	Ander Spesifiseer		6		V4	<input type="text"/>
1.4	Wat is u hoogste finansiële kwalifikasie	Geen	1			
		Diploma	2			
		Graad	3			
		Honneursgraad	4			
		Meestersgraad	5			
		Doktorsgraad	6			
	Ander Spesifiseer		7		V5	<input type="text"/>
1.5	Is u onderrigtaal by die skool	Afrikaans	1			
		Engels	2		V6	<input type="text"/>
		Afrikaans/Engels	3			



2. Finansies

Dui u antwoord aan deur 'n kruis (x) in die toepaslike blok te trek.

	Glad nie	Geringe mate	Redelike mate	Hoë mate		
	1	2	3	4		
2.1	Het u enige finansiële opleiding van die Gautengse Departement van Onderwys ontvang				V7	
2.2	Het u enige finansiële indiensopleiding by u skool ontvang?				V8	
2.3	Is u vertrouwd met die Suid Afrikaanse Skolewet artikels rakende finansies				V9	
2.4	Delegeer u finansiële bestuurstake aan u personeel?				V10	
2.5	Word finansiële bestuurstake skriftelik gedelegeer?				V11	
2.6	Het u skool 'n finansiële komitee?				V12	
2.7	Is u bewus van die inhoud van Artikel 38A (ekstra vergoeding aan staatamptenare)?				V13	
2.8	Ontvang u personeel addisionele vergoeding vanaf die skool ?				V14	
2.9	Is die skool se huidige inkomstes voldoende om die uitgawes te dra?				V15	
2.10	Moet u skool fondsinsamelingsprojekte loods om die begroting te laat klop?				V16	
2.11	Is die privaatsektor finansiëel by u skool betrokke?				V17	
2.12	Is die beheerliggaam in beheer van fondsinsamelingsprojekte by die skool?				V18	
2.13	Is finansiële kundige persone van die beheerliggaam betrokke by die finansies?				V19	

3 Finansiële komitee.

Dui u antwoord aan deur 'n kruis (x) in die toepaslike blok te trek.

- 3.1 U skool se skoolgeld per leerder per jaar
- | | |
|-------------|----|
| 0–2999 | 1 |
| 4000–4999 | 2 |
| 5000–5999 | 3 |
| 6000–6999 | 4 |
| 7000–7999 | 5 |
| 8000–8999 | 6 |
| 9000–9999 | 7 |
| 10000–10999 | 8 |
| 11000–11999 | 9 |
| 12000+ | 10 |
- V20
- 3.2 Vergader u finansiële komitee
- | | |
|---------------------|---|
| Maandeliks | 1 |
| Kwartaalliks | 2 |
| Half jaarliks | 3 |
| Jaarliks | 4 |
| Ander (Spesifiseer) | 5 |
- V21
- 3.3 Uit hoeveel lede bestaan u finansiële komitee
- | | |
|----|---|
| 2 | 1 |
| 3 | 2 |
| 4 | 3 |
| 5 | 4 |
| 6+ | 5 |
- V22
- 3.4 Hoeveel lede is op u finansiële komitee wat nie op die beheerliggaam dien nie
- | | |
|----|---|
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 3 |
| 4+ | 4 |
- V23
- 3.5 Beskik u skool oor eksterne ouditeure
- | | |
|-----|---|
| Ja | 1 |
| Nee | 2 |
- V24
- 3.6 Hoeveel keer per jaar besoek die ouditeur u skool om die state na te gaan?
- | | |
|----|---|
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 3 |
| 4 | 4 |
| 5+ | 5 |
- V25
- 3.7 Word agendas en notules van alle finansiële komitee vergaderings by gehou ?
- | | |
|-----|---|
| Ja | 1 |
| Nee | 2 |
- V26

- 3.8 Word begrotingsbeheer op elke aankooptransaksie by u skool toegepas?
- | | |
|-----|---|
| Ja | 1 |
| Nee | 2 |
- V27
- 3.9 Deur wie? (op `n daaglikse basis)
- | | |
|---------------------|---|
| Skoolhoof | 1 |
| Beheerliggaam | 2 |
| Adjunkhoof | 3 |
| Registrateur | 4 |
| Onderwyser/es | 5 |
| Ander (Spesifiseer) | 6 |
- V28
- 3.10 Vir watter bedrag van spandering moet kwotasies verkry word ?
- | | |
|-------|---|
| 1000 | 1 |
| 2000 | 2 |
| 3000 | 3 |
| 4000 | 4 |
| 5000+ | 5 |
- V29
- 3.11 Hoeveel kwotasies moet vir bogenoemde (3.11) verkry word?
- | | |
|---|---|
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 3 |
| 4 | 4 |
- V30
- 3.12 Watter persentasie ouers woon die algemene Jaarvergadering by?
- | | |
|-------------|---|
| 10% | 1 |
| 20% | 2 |
| 30% | 3 |
| 40% | 4 |
| 50% | 5 |
| Meer as 50% | 6 |
- V31
- 3.13 Word die finansiële prosedure beskryf in die finansiële beleid?
- | | |
|-----|---|
| Ja | 1 |
| Nee | 2 |
- V32
- 3.14 Is u personeel ingelig oor die inhoud en werkswyses in die finansiële beleid beskryf?
- | | |
|-----|---|
| Ja | 1 |
| Nee | 2 |
- V33

4 Buitemuurse aktiwiteite en Akademie.

		Glad nie	Geringe	Redelike	Hoë mate		
4.1	Deelname in sport en / of kultuuraktiwiteite, bevorder akademiese prestasies	1	2	3	4	V34	
4.2	Leerlinge wat aan sport en / of kultuuraktiwiteite deelneem beklee ook top 10 posisies in akademie.	1	2	3	4	V35	
4.3	Geld aangewend in sport en kultuuraktiwiteite bevorder effektiewe leer en onderrig in `n skool	1	2	3	4	V36	
4.4	Hoeveel sportsoorte word aangebied in u skool?	0-5		1		V37	
		6-9		2			
		10-15		3			
		16 en meer		4			
4.5	Hoeveel kultuuraktiwiteite vind plaas by u skool?	0-5		1		V38	
		6-9		2			
		10-15		3			
		16 en meer		4			

Dui u antwoord aan deur `n kruis (x) in die toepaslike blok.

5. Begroting

Dui u antwoord aan deur `n kruis (x) in die toepaslike blok.

	0 - 10%	11 - 20%	21 - 30%	31 - 40%	41- 50%	+50%		
5. Watter persentasie van u begroting word bestee op:							V39	
5.1 Administrasie (Bankkoste, Dupliseerkoste, telefoon, huur van apparaat, advertensies ens.)							V40	
5.2 Buitemuurse aktiwiteite (Sport, kultuur, vervoerkoste na sport/kultuur aktiwiteite ens.)							V41	
5.3 Instandhouding van geboue, terrein en voertuie							V42	
5.4 Kurrikulum							V43	
5.5 Munisipale heffings(Water en elektrisiteit, reinigingsdienste, munisipale belastings)							V44	
5.6 Personeel salarisse (Beheerliggaam aanstellings)							V45	
5.7 Personeel ekstra vergoeding (Artikel 38A)							V46	



6.Prioriteitslys

Plaas die volgende items in 'n prioriteitslys van belangrikste tot minste belangrik wat u in ag neem tydens die bepaling van die uitgawes met die opstel van die begroting (dui 'n 1 aan vir die belangrikste en 'n 7 aan vir die laagste op die prioriteitslys)

Administrasie (Bankkoste, Dupliseerkoste, telefoon, huur van apparaat, advertensies ens.)

Buitemurse aktiwiteite (Sport, kultuur, vervoerkoste na sport/kultuur aktiwiteite ens.)

Instandhouding van geboue, terrein en voertuie

Kurrikulum

Munisipale heffings(Water en elektrisiteit, reinigingsdienste, munisipale belasting)

Personeelsalarisse (Beheerliggaam aanstellings)

Personeel ekstra vergoeding (Artikel 38A)

	V47	
	V48	
	V49	
	V50	
	V51	
	V52	
	V53	

7. Hantering van krisis

Dui u antwoord aan deur `n kruis (x) in die toepaslike blok

	Glad nie	Geringe mate	Redelike	Hoë mate	
7.1 Indien die begrote inkomste nie realiseer nie, word die begroting aangepas	1	2	3	4	V54
7.2 Beskik u oor `n aparte bankrekening (met Departementele goedkeuring) om voorsiening te maak vir uitgawes aan einde van die jaar?	1	2	3	4	V55
7.3 Kan u skool elke maand al die lopende uitgawes betaal sonder om oortrokke te gaan?	1	2	3	4	V56
7.4 Word uitgawes wat betaal moet word, geprioritiseer sodat uitgawes slegs aangegaan word indien daar fondse beskikbaar is?	1	2	3	4	V57

Baie dankie vir die voltooiing van die vraelys, en vir u tyd.