

**FAKTORE WAT DIE EFFEKTIEWE BESTUUR EN KONTROLE VAN  
SKOOLFINANSIES IN OPENBARE SKOLE BEÏNVLOED**

deur

**JOHANNES CORNELIUS JORDAAN**

Voorgelê ter vervulling van `n deel van die vereiste vir die graad

**MAGISTER EDUCATIONIS**

in

**ONDERWYSBESTUUR EN BELEIDSTUDIES**

in die

Fakulteit Opvoedkunde

Universiteit van Pretoria

Studieleier: Mnr. J.W. van Rooyen

**Julie 2009**

## DANKBETUIGINGS

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

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

- My studieleier, Mnr. Jean van Rooyen, 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. Liz de la Hunt vir die vertaling vanuit Engels na Afrikaans.
- Dr. Stina Buys vir hulp en leiding en ondersteuning in hierdie studie.
- My skoolhoof, Mnr Roelof Burger, en die beheerliggaam van Hoërskool Kempton Park.
- Die Gautengse Departement van Onderwys wat toestemming vir hierdie studie gegee het.
- Al die respondente waarmee ek onderhoude kon voer; 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 vir volgehoue aanmoediging, geduld en ondersteuning.



## 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 ten opsigte van finansies drasties verander deurdat selfbestuur by skole geïmplementeer is. Daar bestaan groot onduidelikhede by departementele amptenare sowel as by skoolhoofde en beheerliggaamlede oor wie aanspreeklik vir die finansies van die skool is. Skole se begrotings het sedert 1994 van 'n paar honderd duisend rand na 'n paar miljoen rand toegeneem; meer personeel word aangestel wat deur die skoolbeheerliggaam vergoed word en dit alles plaas ekstra belading op die skoolhoof. Dikwels is die skoolhoofde en skoolbeheerliggaamlede nie opgelei om hierdie ekstra finansiële lading te hanteer nie. Daar word van die skoolbestuurspan verwag om kennis van finansiële bestuur te hê om hulle taak effektief te kan uitvoer, 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 te bepaal watter faktore die beheer en bestuur van skoolfinansies in 'n openbare skool beïnvloed en om 'n model daar te stel wat die beheer en bestuur van skoolfinansies in 'n openbare skool sal rig.*

## 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, the accountability regarding finances has changed dramatically. Schools' budgets have increased from thousands of rand to millions of rand since 1994; more teachers are being appointed and paid by the school governing body. Departmental officials, principals and school governing body members have no experience to handle the extra financial burden. Principals and school governing body members have no experience of carrying 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 determine factors that influence the control and management of public schools' finances and to present a model that will guide the control and management of a public school's finances.*



## Sleutelbegrippe

Aanspreeklikheid; artikel 21 skole; begrotings; beheer; bestuur; demokrasie; 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.



## VERKLARING TEN OPSIGTE VAN TAALVERSORGING



Departement Wiskunde, Wetenskap en Tegnologie  
Onderwys

Groenkloofkampus

H/V George Storrar & Leydsstraat

Groenkloof

Pretoria

0001

### HEIL DIE LESER

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

### **FAKTORE WAT DIE EFFEKTIEWE BESTUUR EN KONTROLE VAN SKOOLFINANSIES IN OPENBARE SKOLE BEÏNVLOED**

deur Johannes Cornelius Jordaan geredigeer het en die taalversorging daarvan gedoen het.

Prof. M.J. Kühn

[tinus.kuhn@up.ac.za](mailto:tinus.kuhn@up.ac.za)



## INDEKS

	1
<b>Hoofstuk 1 INLEIDING</b>	
<b>1.1 Rasionaal vir die studie</b>	1
<b>1.2 Verklaring van sleutelbegrippe</b>	4
1.2.1 Aanspreeklikheid	4
1.2.2 Artikel 21 skole	5
1.2.3 Begrotings	6
1.2.4 Beheer	6
1.2.5 Bestuur	7
1.2.6 Demokrasie	8
1.2.7 Desentralisasie	8
1.2.8 Effektief	8
1.2.9 Finansiële bestuur	9
1.2.10 Finansiële skoolbestuur	9
1.2.11 Kontrole	10
1.2.12 Kwintiel	10
1.2.13 Onafhanklike skool	11
1.2.14 Openbare skool	11
1.2.15 Pligte	11
1.2.16 Regte	12
1.2.17 Regsaanspreeklikheid	12
1.2.18 Sekondêre skool	13
1.2.19 Selfbesturende skole	13
1.2.20 Skool	13
1.2.21 Skoolbestuurspan	14
1.2.22 Skoolfonds	14
1.2.23 Skoolgeld	14
1.2.24 Skoolhoof	15



1.2.25	Verantwoordelikheid	15
<b>1.3</b>	<b>Navorsingsvraag</b>	15
<b>1.4</b>	<b>Sub-navorsingsvrae</b>	16
<b>1.5</b>	<b>Doel van die navorsing</b>	16
<b>1.6</b>	<b>Die bydrae wat hierdie studie sal maak</b>	17
<b>1.7</b>	<b>Aannames</b>	17
<b>1.8</b>	<b>Konseptuele raamwerk</b>	17
1.8.1	Regsraamwerk	19
1.8.2	Finansiële bestuur	21
1.8.3	Aanspreeklikheid	22
1.8.4	Bestuur	23
<b>Hoofstuk 2</b>	<b>LITERATUURSTUDIE – DIE REGSRAAMWERK MET BETREKKING TOT FINANSIËLE BESTUUR IN OPENBARE SKOLE</b>	24
<b>2.1</b>	<b>Inleiding</b>	24
<b>2.2</b>	<b>Die skool</b>	25
<b>2.3</b>	<b>Die skoolhoof</b>	25
<b>2.4</b>	<b>Die beheerliggaam</b>	30
<b>2.5</b>	<b>Die staat</b>	32
<b>2.6</b>	<b>Befondsing van openbare skole</b>	33
<b>2.7</b>	<b>Verwante wetgewing</b>	38
<b>2.8</b>	<b>Hofuitspraak</b>	39
<b>2.9</b>	<b>Opsommend</b>	40
<b>Hoofstuk 3</b>	<b>LITERATUURSTUDIE – 'n BESTUURSKUNDIGE PERSPEKTIEF MET BETREKKING TOT FINANSIËLE BESTUUR IN OPENBARE SKOLE</b>	42
<b>3.1</b>	<b>Bestuur</b>	42
<b>3.2</b>	<b>Kontrole</b>	44



<b>3.3</b>	<b>Selfbestuur in Suid – Afrikaanse skole</b>	46
<b>3.4</b>	<b>Die regte en pligte van die skoolhoof in die bestuur van skoolfinansies</b>	51
<b>3.5</b>	<b>Die regte en pligte van die beheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies</b>	55
<b>3.6</b>	<b>Beheer en bestuur van skoolfinansies</b>	58
<b>Hoofstuk 4 METODOLOGIE</b>		<b>62</b>
<b>4.1</b>	<b>Inleiding</b>	62
<b>4.2</b>	<b>Waar het dit plaasgevind?</b>	63
<b>4.3</b>	<b>Wanneer het dit plaasgevind?</b>	64
<b>4.4</b>	<b>Hoe het dit plaasgevind?</b>	64
<b>4.5</b>	<b>Data-insamelingsmetode</b>	65
<b>4.6</b>	<b>Data – analise</b>	67
<b>4.7</b>	<b>Geloofwaardigheid en betroubaarheid</b>	68
<b>4.8</b>	<b>Beperkinge</b>	69
<b>4.9</b>	<b>Etiek</b>	70
<b>Hoofstuk 5 BEVINDINGE</b>		<b>72</b>
<b>5.1</b>	<b>Gevallestudie</b>	72
5.1.1	Agtergrond van skole besoek	72
5.1.2	Wat is die pligte van die skoolhoof in die bestuur van skoolfinansies?	73
5.1.3	Wat is die pligte van die beheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies?	76
5.1.4	Wat is die regsopgaaf van die skoolhoof in die bestuur van skoolfinansies?	80
5.15	Wat is die regsopgaaf van die skoolbeheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies?	82
5.1.6	Wie is die verantwoordelike persoon ten opsigte van die bestuur van skoolfinansies?	85





5.1.7	Wat is die persepsie en ervaring van verantwoordelike rolspelers in skole ten opsigte van die faktore wat `n rol speel in die effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies?	87
5.1.8	Wat is die verantwoordelike persoon se ervaring- besit met betrekking tot vaardighede rakende finansies?	90
5.1.9	Wat is die verantwoordelike persoon se ervaring- besit met betrekking tot finansies in jare?	95
5.1.10	Watter kriteria word deur finansiële komitees van skole gebruik om die prioriteite ten opsigte van uitgawes te bepaal?	99
5.1.11	Wat word as noodsaaklike uitgawes in `n begroting beskou?	100
5.1.12	Is daar bepaalde prosedures wat gevolg kan word om begrotingsbeheer toe te pas? Wat is hierdie prosedures?	103
5.1.13	Hoe kan begrotingsbeheer verbeter word?	105
5.1.14	Watter bestuursfunksies is noodsaaklik om die effektiewe bestuur van skoolfinansies te verseker?	107
<b>5.2</b>	<b>Data–interpretasie</b>	110
5.2.1	Wat is die pligte van die skoolhoof in die bestuur van skoolfinansies?	110
5.2.2	Wat is die pligte van die beheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies?	111
5.2.3	Wat is die regsopgaaf van die skoolhoof in die bestuur van skoolfinansies?	113
5.2.4	Wat is die regsopgaaf van die skoolbeheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies?	113
5.2.5	Wie is die verantwoordelike persoon ten opsigte van die bestuur van skoolfinansies?	114
5.2.6	Wat is die persepsie en ervaring van verantwoordelike rolspelers in skole ten opsigte van die	115

	faktore wat `n rol speel in die effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies?	
5.2.7	Wat is die verantwoordelike persoon se ervaring- besit met betrekking tot vaardighede rakende finansies?	117
5.2.8	Wat is die verantwoordelike persoon se ervaring- besit met betrekking tot finansies in jare?	118
5.2.9	Watter kriteria word deur finansiële komitees van skole gebruik om die prioriteite ten opsigte van uitgawes te bepaal?	119
5.2.10	Wat word as noodsaaklike uitgawes in `n begroting beskou?	119
5.2.11	Is daar bepaalde prosedures wat gevolg kan word om begrotingsbeheer toe te pas? Wat is hierdie prosedures?	120
5.2.12	Hoe kan begrotingsbeheer verbeter word?	121
5.2.13	Watter bestuursfunksies is noodsaaklik om die effektiewe bestuur van skoolfinansies te verseker?	122
<b>Hoofstuk6</b>	<b>SAMEVATTING</b>	<b>124</b>
<b>6.1</b>	<b>Oorsig</b>	<b>125</b>
<b>6.2</b>	<b>Faktore wat die effektiewe bestuur en kontrole van skoolfinansies in openbare skole beïnvloed?</b>	<b>127</b>
6.2.1	Regulatoriese faktore	127
6.2.2	Die kollektiewe ervaringsbesit en persepsies van die rolspelers ten opsigte van skoolfinansies	129
6.2.3	Kriteria wat skole gebruik om prioriteite van uitgawes te bepaal	129
6.2.4	Noodsaaklike uitgawes in `n begroting	130
6.2.5	Begrotingsbeheer	130
6.2.6	Bestuursfunksie van toepassing op finansiële bestuur en kontrole	132



<b>6.3</b>	<b>Voorgestelde model om die effektiewe bestuur en beheer van begrotings in openbare skole te rig en te verbeter</b>	<b>134</b>
<b>6.4</b>	<b>Aanbevelings</b>	<b>135</b>
<b>6.5</b>	<b>Verdere navorsing</b>	<b>138</b>
	<b>BRONNELYS</b>	<b>139</b>

### **LYS VAN AANHANGSELS**

<b>Aanhangsel A</b>	<b>Aanvraagvorm vir begrotingsgeld</b>	<b>145</b>
<b>Aanhangsel B</b>	<b>Begrotingsevalueringsinstrument</b>	<b>146</b>
<b>Aanhangsel C</b>	<b>Begrotingsvergelyking</b>	<b>150</b>
<b>Aanhangsel D</b>	<b>Lys van vrae aan respondente</b>	<b>154</b>
<b>Aanhangsel E</b>	<b>Inligtingsbrief aan skoolhoof</b>	<b>155</b>
<b>Aanhangsel F</b>	<b>Toestemmingsbrief aan respondente</b>	<b>156</b>
<b>Aanhangsel G</b>	<b>Inligtingsbrief aan respondente</b>	<b>157</b>
<b>Aanhangsel H</b>	<b>Toestemmingsbrief vir individuele onderhoude</b>	<b>158</b>
<b>Aanhangsel I</b>	<b>Toestemmingsbrief van Departement van Onderwys</b>	<b>159</b>
<b>Aanhangsel J</b>	<b>Etiese klaringertifikaat van die Universiteit van Pretoria</b>	<b>160</b>

## LYS VAN FIGURE

<b>1.1</b>	Konseptuele raamwerk	18
<b>1.2</b>	Bereiking van organisasiedoelwitte	22
<b>3.1</b>	Bestuursproses van `n organisasie	43
<b>3.2</b>	Basiese stappe in die kontroleproses	45
<b>3.3</b>	Onderwysstruktuur van die verlede	47
<b>3.4</b>	Nuwe onderwysstruktuur	49
<b>3.5</b>	Kontinuum van kategorieë van selfbestuur van openbare skool	50
<b>3.6</b>	Bestuursproses van openbare skole	53
<b>3.7</b>	Verantwoordelikheid van die skoolbegroting	57
<b>5.1</b>	Ervaringsbesit van vaardighede van gevallestudie A (skoolhoof)	91
<b>5.2</b>	Ervaringsbesit van vaardighede van gevallestudie A (tesourier)	91
<b>5.3</b>	Ervaringsbesit van vaardighede van gevallestudie A (beheerliggaamslid: finansies)	92
<b>5.4</b>	Ervaringsbesit van vaardighede van gevallestudie B (skoolhoof en registrateur)	92
<b>5.5</b>	Ervaringsbesit van vaardighede van gevallestudie C (skoolhoof)	93
<b>5.6</b>	Ervaringsbesit van vaardighede van gevallestudie D (voorsitter van beheerliggaam)	93
<b>5.7</b>	Ervaringsbesit van vaardighede van gevallestudie D (skoolhoof)	94
<b>5.8</b>	Ervaringsbesit van vaardighede van gevallestudie E (beheerliggaamslid: finansies)	94
<b>5.9</b>	Ervaringsbesit van aantal jare rakende finansies van gevallestudie A (skoolhoof)	95
<b>5.10</b>	Ervaringsbesit van aantal jare rakende finansies van gevallestudie A (tesourier)	95
<b>5.11</b>	Ervaringsbesit van aantal jare rakende finansies van gevallestudie A (beheerliggaamslid: finansies)	96
<b>5.12</b>	Ervaringsbesit van aantal jare rakende finansies van	96



	gevallestudie B (skoolhoof en registrateur)	
<b>5.13</b>	Ervaringsbesit van aantal jare rakende finansies van gevallestudie C (skoolhoof)	97
<b>5.14</b>	Ervaringsbesit van aantal jare rakende finansies van gevallestudie D (voorsitter van beheerliggaam)	97
<b>5.15</b>	Ervaringsbesit van aantal jare rakende finansies van gevallestudie D (skoolhoof)	98
<b>5.16</b>	Ervaringsbesit van aantal jare rakende finansies van gevallestudie E (beheerliggaamslid: finansies)	98
<b>5.17</b>	Ervaringsbesit van vaardighede van finansies van respondente saamgevat	117
<b>5.18</b>	Ervaringsbesit van aantal jare rakende finansies van respondente saamgevat	118
<b>6.1</b>	Kontroleproses	137

## **LYS VAN TABELLE**

<b>5.1</b>	Agtergrond van skole besoek	72
<b>5.2</b>	Opsomming van bestuursfunksie wat noodsaaklik is vir die effektiewe bestuur van skoolfinansies	122

# Hoofstuk 1

## Inleiding

In hierdie hoofstuk word daar aandag gegee aan die rasionaal vir en die aktualiteit van die studie, die navorsingsprobleem en die doelstellings van die studie. `n Volledige begripsverklaring van die sleutelbegrippe wat in hierdie studie gebruik word, word gegee. Die hoofstuk sluit ook die konseptuele raamwerk en aannames wat voor die aanvang van hierdie studie gemaak is, in.

### 1.1 Rasionaal vir die studie

As adjunkhoof is ek reeds vir die afgelope 15 jaar in beheer van finansies van skole. 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 leer- en onderrigproses in skole benadeel, deurdat verkeerde finansiële besluite geneem word uit onkunde 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, skade ly.

Die finansiële posisie van skole het drasties sedert 1994 se demokratiese verkiesing verander. Selfbestuur van skole en die bykomende lading van onderwysers wat deur die beheerliggaam in diens geneem en vergoed moet word, het die behoefte by skoolleiers laat ontstaan om opgelei te word ten einde die skool se finansies doeltreffend en verantwoordelik te kan bestuur. Die onderwysstelsel het volgens Van Rooyen (2008:2) sedert 1994 drastiese veranderinge ondergaan en van die suksesse hiervan is die toeganklikheid tot skole vir arm leerlinge wat nie skoolgeld kan bekostig nie en die groter bydrae van die staat aan minder gegoede skole. Een van die probleme van die stelsel is egter

die kwessie van aanspreeklikheid in onderwys. Skole het tans 'n begrotingsomvang soortgelyk aan dié van 'n klein sakeonderneming en daarom moet die skool se finansies soos dié van 'n sakeonderneming bestuur en beheer word.

Min hoofde het voor en na 1994 finansiële opleiding ontvang en die ekstra belading ten opsigte van finansiële bestuur bemoeilik hul taak om die skool doeltreffend te bestuur. Dit lei selfs tot finansiële stres in skole. Tans word daar gepoog om hoofde op te lei in die bestuur van skole deur die Gevorderde Diploma in Onderwys wat onder andere ook die finansiële bestuur in skole aanspreek. Sommige skole het finansies as 'n leemte geïdentifiseer en stel vir die doelkundige persone aan wat verantwoordelik is vir die finansies van die skool en sodoende die skoolhoof se taak verlig. Daar is baie min literatuur wat die bestuur van skoolfinansies aanspreek en gevolglik min leiding om skoolleiers te help met die hantering van finansies in skole.

Vanaf 1994 was daar ingrypende veranderinge in skole in Suid-Afrika; een daarvan is die implementering van die Suid-Afrikaanse Skolewet no. 84 van 1996 (hierna verwys as die Skolewet) wat bepaalde riglyne rakende die bestuur van skole neerlê. Die Skolewet verwys egter slegs na enkele finansiële aspekte en daar is min provinsies wat deur die provinsiale onderwysdepartemente handleidings beskikbaar stel oor 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 lei tot 'n eenvormige skoolstelsel (Prinsloo, 2006:1).

Die effektiewe bestuur en kontrole van skoolfinansies in openbare skole is aktueel met opskrifte in koerante soos Fourie (2007) *Sukkel skool skuld R196 000 vir elektrisiteit* en Skole *platsak oor skoolgeldverbod* (Rangongo, 2001) *The worst headmaster in the country* en Macfarlane (2005) *Schoolfees wrangle in court* dui daarop dat beter finansiële beheer uiters kontensieus is vir enige skool en die nodige maatreëls moet ingestel word sodat beter finansiële beheer uitgeoefen kan

word om die begroting te laat klop en sodoende effektiewe onderrig en leer te verseker.

Die implementering van die Skolewet het tot selfbestuur in skole gelei. Dit beteken dat die Departement van Onderwys sekere pligte rakende finansies en menslike hulpbronne aan die skoolhoof en beheerliggaam oorgedra het. Die finansiële begrotings van skole het in 10 jaar vanaf R300 000 tot begrotings van meer as R3 000 000 per jaar in 2008 gestyg. Dit het te weeg gebring dat hoofde en beheerliggame 'n ekstra finansiële belading gekry het waarvoor hulle dikwels nie opgelei is nie. Die verskynsel dat skole self verantwoordelik is vir finansiële bestuur soos wat 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) was die beheerstruktuur van onderwys vroeër hoofsaaklik op nasionale vlak gesetel; kritici van openbare onderwys die afgelope paar jaar glo dat hierdie mate van desentralisasie die primêre oorsaak van die stelsel se oneffektiwiteit is.

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

Die staat en die gemeenskap is verantwoordelik vir fondse wat die skool benodig en beide die partye het die reg om te weet hoe hierdie fondse aangewend word. Verslaggewing aan beide partye is uiters 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 hulle dien. Om doeltreffende verslaggewing te verseker, is volledige en akkurate boekhouding en kontrolering noodsaaklik om al die partye, die staat, die skool en die 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 nie net 'n regspersoon nie maar is ook verantwoordelik teenoor die gemeenskap waarbinne dit funksioneer.

In die nuwe onderwysbedeling is die bestuur van skoolfinansies een van die uitdagendste verantwoordelikhede van skoolhoofde volgens Clarke (2007:278). Dit is noodsaaklik dat skoolhoofde en skoolbeheerliggame onderwysbestuur en in die besonder finansiële bestuur 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 hulle take effektief te kan uitvoer – nie alleenlik vir hulle 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 besluitnemingsmagte op skoolvlak te realiseer.

Die rasionaal van hierdie studie is om lig te werp op die faktore wat aanleiding gee tot die effektiewe bestuur en kontrole van skoolfinansies in openbare skole.

## **1.2 Verklaring van sleutelbegrippe**

Vir die doel van hierdie studie word die volgende begrippe gebruik soos hier verklaar word:

### **1.2.1 Aanspreeklikheid**

Die verslaggewing t.o.v. die beheer en gebruik van hulpbronne, deur die verantwoordelike persone aan wie hulle moet rapporteer (Bisschoff & Mestry, 2005:50).

Om rekenskap te gee aan iemand vir jou optrede (Cameron, 1990:254).

Die verpligting van 'n individu om rekenskap te gee vir besluite geneem en wat verantwoordelik gehou word vir hierdie aksies deur 'n party of persoon wat wetlik daartoe gemagtig is (Van Rooyen, 1990:141).

Vir hierdie studie word aanspreeklikheid soos volg gedefinieer: Om rekenskap te gee van besluite geneem deur 'n verantwoordelike persoon en hierdie persoon word verantwoordelik gehou vir 'n bepaalde optrede.

## 1.2.2 Artikel 21 skole

Dit is 'n openbare skool 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 soos in artikel 21 (1) van die Skolewet uiteengesit is:

- 1.2.2.1 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.
- 1.2.2.2 Die bepaling van die buitemuurse kurrikulum van die skool en die keuse van vak-opsies ingevolge die provinsiale kurrikulumbeleid.
- 1.2.2.3 Die aankoop van handboeke, opvoedkundige materiaal of uitrusting vir die skool.
- 1.2.2.4 Betaling van dienste aan die skool gelewer (Fedsas webwerf).

Die term Artikel 21 het sinoniem geword met selfbestuurde of selfstandige skole (Kwa Zulu Natal Onderwysdepartement webwerf).

*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.

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

### 1.2.3 Begrotings

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 geld, van die onderneming se toekomstige aktiwiteite. Dit is dus die beplanning en verloop van die onderneming se aktiwiteite, uitgedruk in geld, 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 hulpbronne benutting ten einde die skool se doelwitte te bereik (Bisschoff & Mestry, 2005:122).

’n Gedetailleerde opsomming van die verwagte of beplande uitgawes vir ’n bepaalde periode, asook bronne van finansiering (Freeway Dictionary) .

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

### 1.2.4 Beheer

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.

### 1.2.5 Bestuur

Lei, beheer oor iets hê (Odendaal & Gouws, 2005:89).

In beheer wees, raadgee (Kavanagh, 2006:705).

Die persone wat die onderneming bestuur, bepaal beleide en verskaf die nodige ondersteuning om die besigheidsdoelwitte te kan bereik (Farlex Dictionary).

Die metode om mense te laat saamwerk om die bepaalde doelwitte te bereik. (Wikipedia).

Die proses van bepaling en bereiking van doelwitte van `n organisasie deur organisering, rigtinggewing en kontrolering (Kotter, 1990).

Die metode om sisteme doeltreffend te laat funksioneer. Daar is vier strategiese faktore wat bestuurders gebruik vir effektiewe bedryf, naamlik beplanning, organisering, kontrolering en vooruitskatting (Clarke, 2007:3).

Bestuur is die proses van beplanning, organisering, leiding en kontrolering van die insette van die organisasie se lede en die gebruik van alle ander organisasie hulpbronne om die bepaalde doelwitte van die organisasie te bereik (Stoner & Wankel, 1986:4).

Vir die doel van die studie word bestuur gedefinieer as lei, beheer hê oor mense om gemeenskaplike doelwitte te bereik deur gebruik te maak van die bestuursfunksies van beplanning, organisering, leiding en kontrolering om stelsels in plek te kry.

### 1.2.6 Demokrasie

Dit is `n vorm van staatsbeheer waarbinne die uitvoerende magte ten volle beheer word deur persone verkies deur `n vrye verkiesing (Wikipedia).

### 1.2.7 Desentralisasie

In onderwysterme beteken dit die verskuiwing van gesag van `n sentraal-gebaseerde gesagstruktuur na `n laer vlak soos byvoorbeeld `n skool (Marishane, 2003:1).

Is die neiging om besluitnemingsgesag in `n organisasie te versprei. (Knootz & Weihrich, 1988:218).

Om die kontrole van `n organisasie of staatsdepartement vanaf een plek te versprei na `n paar afdelings (Google).

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

### 1.2.8 Effektief

Wat die gewenste effek is, doeltreffendheid (Odendaal en Gouws, 2005:204).

Verkryging van `n verwagte resultaat (Kavanagh, 2006:370).

Die moontlikheid om `n effek te produseer (Wikipedia).

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

### 1.2.9 Finansiële bestuur

“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).

Beplanning, rigtinggewing, monitering, organisering en kontrolering van geldmiddele van `n organisasie (Business Dictionary).

Uitvoering van bestuursaksie 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 insluit die analisering van die finansiële posisie, die bestuur van die bate-en finansiële strukture (Lovemore & Brummer, 2003:7).

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

### 1.2.10 Finansiële skoolbestuur.

Proses om te verseker dat die skool se beheerliggaam en skoolbestuur deur beplanning, organisering, delegering en kontrolering van die fondse die skool doelwitte te bereik (Bisschoff en Mestry, 2005:3)

### 1.2.11 Kontrole

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 samreëlterm wat alle bestuursaktiwiteite insluit en het die doel om te bepaal of die aktiwiteite van die organisasie wel ooreenstem met die doelwitte van die organisasie (De Wet, 1981:86).

Dit is die meting en korrigering van aktiwiteite om te verseker dat gebeurtenisse omgeskakel word in planne (Knootz & Weihrich, 1988:17).

Dit is die proses waardeur bestuurders verseker dat werklike aktiwiteite omgeskakel word in beplande aktiwiteite. (Stoner & Wankel, 1986:574).

Dit is die proses waardeur bestuurders verseker dat werklike aktiwiteite in ooreenstemming is met voorafbepaalde doelwitte en standaard (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.

### 1.2.12 Kwintiel

Die gewigswaarde van die armoede-indeks en die skole se oudit bepaal elke skool se status op die kwintiellys. Die skole word gelys van armste tot die welvarendste skole, waar kwintiel 5 die mees welvarende skole is (Nasionale norme en standaarde van skoolbefondsing).

### 1.2.13 Onafhanklike skool

’n Skool onafhanklik van staatsbeheer en wat ten volle befonds word deur die betaling van skoolgeld (Kavanagh, 2006:929).

*onafhanklike skool '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 wat onafhanklik is van staatsbeheer en slegs gedeeltelik deur die staat befonds word.

### 1.2.14 Openbare skool

’n Skool ondersteun deur openbare fondse (Kavanagh, 2006:944).

’n Skool befonds deur inkomstebelasting wat op ’n bepaalde wyse geadministreer word deur regering of plaaslike owerhede (Wikipedia).

*Openbare skool 'n skool beoog in Hoofstuk 3; Artikel 1 (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.

### 1.2.15 Pligte

Dit is ’n vereiste om ’n sekere mate van ’n aksie te neem (Google).

Dit is ’n aksie van ’n nakoming van ’n sosiale of wetlike of morele verbintenis van jouself aan iemand anders (Google).

Dit is die sosiale verbintenis tot jou plig en die aksies wat deur die verbintenis vereis word (Define.com).



’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 volstaan ek met Van Rooyen se definisie.

### 1.2.16 Regte

Dit is die jurisprudence van die Wet, ’n reg is ’n wetlike en morele verpligting om te doen of om jou te weerhou van ’n bepaalde aksie (Wikipedia).

Iets waarop ’n individu geregtig is op, die vermoë om iets te eis (Van Rooyen, 2008:5).

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

### 1.2.17 Regsaanspreeklikheid

“A person commits a crime if he engages in conduct which accords with the definitional elements of the crime in question, which is unlawful and culpable. More concisely expressed, a crime consists in a unlawful, culpable conduct which accords with the definitional elements” (Snyman, 1999:35).

“General principles of liability – Element of offence – No pre-ordained characteristics of criminal conduct, outcome or condition – Conduct constitutes crime because law declares it so – Some crimes have common law and others legislative origin – Duly authorised legislative authority can create new, or repeal existing, criminal proscription” (Hellens, 1999:35).

Vir die doel van hierdie studie word regsaanspreeklikheid soos volg gedefinieer: indien ’n persoon ’n misdryf pleeg of hom skuldig maak aan ’n misdryf is hy aanspreeklik vir sy daad omdat die wet dit so bepaal.

### 1.2.18 Sekondêre skool

A school that is intermediate in level between elementary school and college (Farlex Dictionary).

’n Opvoedkundige instelling waar die finale fase van verpligte opleiding, bekend as sekondêre onderrig, plaasvind (Wikipedia).

Vir die doel van hierdie studie word ’n sekondêre skool gedefinieer as ’n sekondêre onderwysinrigting waar onderwys gegee word wat kragtens Artikel 12 van die Skolewet as ’n openbare skool funksioneer.

### 1.2.19 Selfbesturende skole

Vir die doel van hierdie studie word ’n selfbesturende skool gedefinieer as ’n openbare skool waar die magte vir die funksionering van die bepaalde skool oorgedra is aan die skoolhoof en beheerliggaam.

### 1.2.20 Skool

’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 no. 84 van 1996).

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

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

### 1.2.21 Skoolbestuurspan

’n Bestuurspan bestaande uit die skoolhoof, adjunkhoofde en departementshoofde, ahangende 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 departementshoofde van ’n betrokke skool wat verantwoordelik vir die professionele bestuur en administrasie van die betrokke skool is.

### 1.2.22 Skoolfonds

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 regspersoon 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.

### 1.2.23 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).

#### 1.2.24 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 no. 84 van 1996).

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

#### 1.2.25 Verantwoordelikheid

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).

Om te kyk na jou pligte en aksies ([Defineresponsibility.com](http://Defineresponsibility.com)).

Vir die doel van hierdie studie word verantwoordelikheid gedefinieer as rekenskap gee van die uitkoms van iemand se aksies aan 'n direkte senior persoon.

### 1.3 Navorsingsvraag

Watter faktore beïnvloed die effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies in openbare skole?

## 1.4 Sub-navorsingsvrae

Die probleemstelling van die navorsing wentel om die volgende vrae:

- 1.4.1 Watter faktore beïnvloed die beheer en bestuur van skoolfinansies vanuit `n wetlike en beleidsraamwerk ?
- 1.4.2 Watter faktore beïnvloed die beheer en bestuur van skoolfinansies vanuit `n bestuursraamwerk ?
- 1.4.3 Watter kriteria word deur finansiële komitees van skole gebruik om prioriteite ten opsigte van uitgawes te bepaal ?
- 1.4.4 Wat is die persepsie en ervaring van verantwoordelike rolspelers in skole ten opsigte van die faktore wat `n rol in die effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies speel ?

## 1.5 Doel van die navorsing

Ten einde die navorsingsvrae te beantwoord, is die doel van die navorsing soos volg geformuleer:

- 1.5.1 Om die wetlike en beleidsraamwerke waarbinne skoolfinansies bestuur en beheer word, te beskryf.
- 1.5.2 Om die bestuursfunksies wat noodsaaklik is vir die effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies kortliks te omskryf.
- 1.5.3 Om aan die hand van onderhoude te bepaal wat die kriteria is wat deur finansiële komitees van skole gebruik word om prioriteite ten opsigte van uitgawes te bepaal.
- 1.5.4 Om te bepaal wat die persepsie en ervaring van verantwoordelike rolspelers in skole ten opsigte van die faktore wat `n rol in die effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies speel, is.

## 1.6 Die bydrae van hierdie studie is die volgende:

- 1.6.1 Faktore wat die beheer en bestuur van finansiële begrotings in openbare skole beïnvloed, sal geïdentifiseer word.
- 1.6.2 Die ontwikkeling van 'n model om effektiewe bestuur en beheer van begrotings in openbare skole tel rig en moontlik te verbeter.
- 1.6.3 'n Bydrae tot die literatuur oor die bestuur en beheer van begrotings in openbare skole.

## 1.7 Aannames

Met die aanvang van die studie word die volgende aannames gemaak:

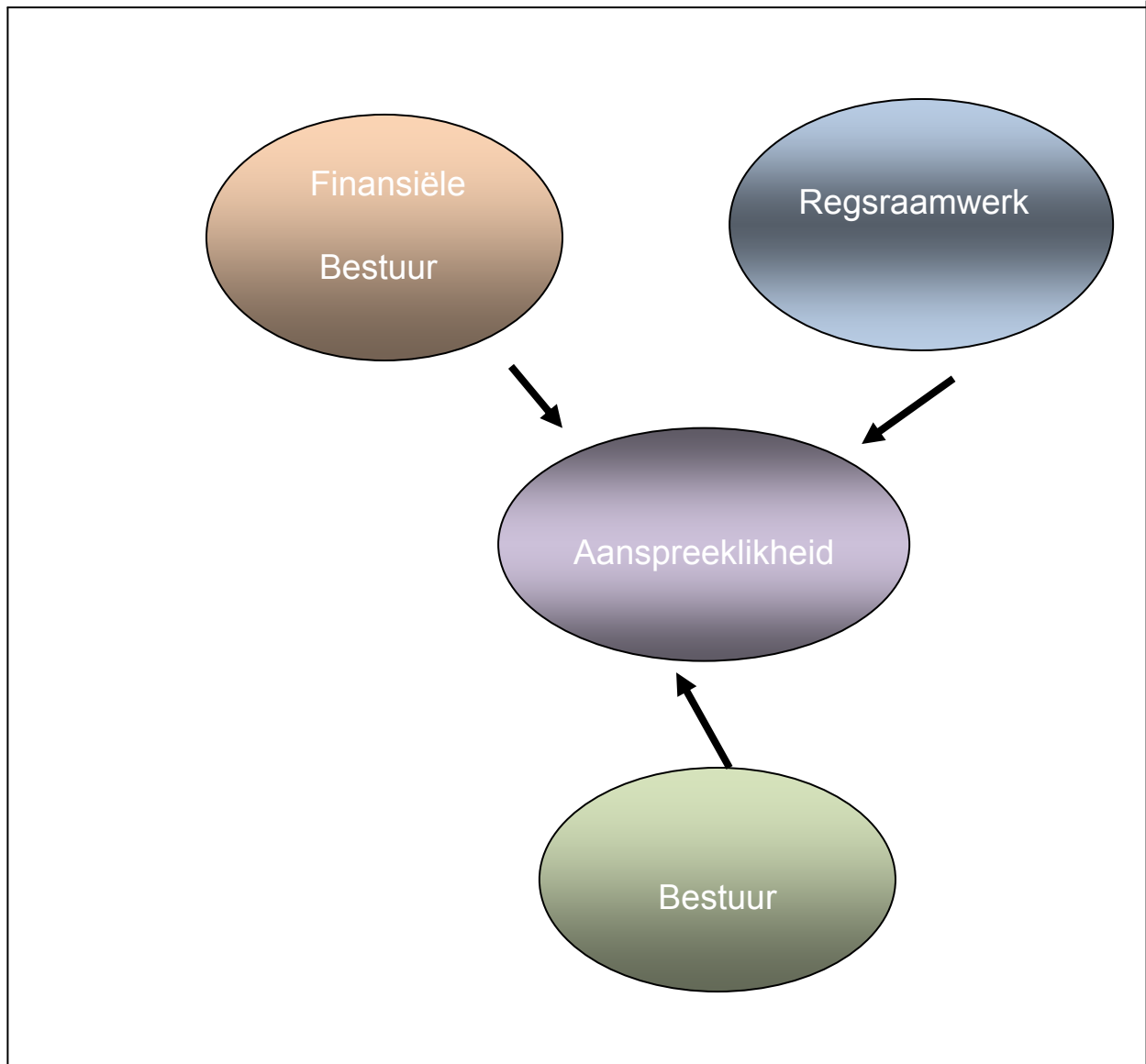
- 1.7.2 Dat die vyf skole wat besoek sal word, dieselfde bestuurstrukture het.
- 1.7.3 Die skole is almal kwintiel vyf (5) openbare skole.
- 1.7.4 Die skole het 'n begroting van meer as R3 miljoen per jaar.
- 1.7.5 Personeel in diens van die Onderwysdepartement word deur die Onderwysdepartement vergoed en die skole het personeel in diens van die skoolbeheerliggaam.
- 1.7.6 Die skole ontvang finansiële bystand vanaf die Onderwysdepartement vir onderrig-leermateriaal (Learning and Teaching Support Material), ook genoem LTSM.

## 1.8 Konseptuele raamwerk

Volgens Henning *et al.* (2004:25) en Vithal en Jansen (2004:19) 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 1.1: *Konseptuele raamwerk van toepassing op hierdie studie (Eie raamwerk)*

Soos in figuur 1.1 aangedui, bring die raamwerk verskillende benaderings in perspektief; hierdie perspektiewe word vervolgens bespreek.

### 1.8.1 Regsraamwerk

Volgens Maree *et al.* (2007:55) glo die positivisme dat kennis verkry of ontdek kan word deur die gebruik van 'n wetenskaplike metode. Hierdie kennis stel die navorser in staat om moontlike verduidelikings te verkry vir die oorsake van aktiwiteite wat in die wêreld plaasvind, dikwels onafhanklik van die doelwitte van mense.

Die epistemologie in hierdie studie is gebaseer op 'n interpretatiewe–regpositivistiese paradigma wat bepaal dat die Reg die Reg is en dat die Reg vas is en die morele dimensie (Natuurreg) word nie in ag geneem nie. Ek stem met Maree *et al.* (2007:289) saam dat alhoewel die hoofbenadering die interpretatiewe paradigma is, positivistiese komponente sigbaar sal wees as gevolg van die voorskrifte van die reg. Volgens Maree *et al.* (2007:289) sal die kwalitatiewe paradigma eerstens gebruik word om te poog om die sosiale wêreld objektief te evalueer en om die menslike gedrag te bepaal. Tweedens word 'n kwalitatiewe paradigma gebruik, gebaseer op die interpretatiewe wat daarna streef om te bepaal hoe individue in alledaagse situasies funksioneer en betekenis aan gebeurtenisse in hulle wêreld gee.

Regspositivisme antwoord die vraag, “Wat is die Reg?” deur te verwys na dit wat dit is, nie na wat dit behoort te wees nie. Die Reg is dit wat vasgelê is in die wetboeke, in reëls en hofuitsprake (Kleyn & Viljoen, 2003:11).

Die regsreëls wat die effektiewe bestuur en kontrole van skoolfinansies in openbare skole beïnvloed is in die volgende bronne van die Suid-Afrikaanse reg te vinde: Die handves van menseregte, die gemene reg, wetgewing en regspraak. Volgens Wentzel (2008:19) geskied die identifisering van die regsreëls deur



gebruik te maak van die regshistoriese navorsingsmetode. *Traditional legal research focuses on a particular topic and asks, What is the law?* (Lee & Adler, 2006:31). Vir die doel van hierdie navorsing word daar gekyk wat die regsreëls vir die effektiewe bestuur en kontrole van skoolfinansies in openbare skole is. Die regsreëls word in hoofstuk 2 bespreek.

Die interpretatiewe paradigma verwerp die standpunt dat 'n enkele gebeurtenis dieselfde vir alle persone is. Mense is aktiewe interpreteerders en skep vir hulself betekenis dat geen enkele insident geldig is nie (Albarran *et al.*, 2006:575).

Omdat daar verskeie interpretasies is, word veelvuldige interpretasies van die realiteit geskep en volgens die interpretatiewe paradigma is almal ewe geldig. (Albarran *et al.*, 2007:575). In hierdie studie word daarop gekonsentreer om hierdie Reg te interpreteer en die siening van individue te verkry deur middel van onderhoud nadat daar 'n vraelys aan elke kandidaat met wie 'n onderhoud gevoer is, verskaf is. Die Reg is wetlik bepaal en daar kan nie van die Reg afgewyk word vir die doel van hierdie studie nie.

In kwalitatiewe navorsing het epistemologie drie gemeenskaplike doelwitte, naamlik:

- Soek die betekenis en nie die oorsaak nie.
- Soek na verduidelikings en nie voorspellings nie.
- Soek na die deelnemer se interpretasie en die navorser se mening.

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

## 1.8.2 Finansiële bestuur

Van Rooyen (2007:123) is van mening dat finansiële bestuur in openbare skole verskil van die private sektor; skole is diensverskaffers wat onderwys aan leerlinge in `n bepaalde gemeenskap voorsien. Alhoewel openbare skole nie op winsbejag ingestel is soos private ondernemings nie, moet die beheerliggaam verseker dat genoegsame geld verkry word en dat geld regverdig en binne die begroting gespandeer word sodat kwaliteit-­onderwys deur die bepaalde skool verskaf word. Mestry (2003:3) verklaar dat indien `n skool ekonomies wil funksioneer, dit nodig is om hulpbronne versigtig te gebruik om besteding bo die *begrensde* vlak te vermy; om die beste moontlike resultaat ten opsigte van spandering te verkry moet die skoolbeheerliggaam die volgende weet:

- Hoeveel geld is beskikbaar in die bank.
- Hoeveel geld is nog nodig en waarvoor dit aangewend moet word.
- Hoe en waar sal die benodigde geld vandaan verkry word.
- Hoe sal die geld gespandeer word.

Bestuur van skoolfinansies is volgens Mestry (2007:3) die verantwoordelikheid van die skoolbeheerliggaam wat aanspreeklik is aan die ouers, die onderwysers, die gemeenskap, donateurs en die betrokke provinsiale onderwysdepartement.

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

- `n Duidelike visie van waarheen die skool oppad is, gebaseer op bepaalde waardes.
- `n Fokus op resultate en die vergelyking van resultate teen die kostes daarvoor aangegaan.
- `n Kritiese en analitiese benadering van probleme.
- 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 1.2 soos volg voor:

**Behoeftes + Hulpbronne + Aksies = Resultate**

Figuur 1.2: *Die bereiking van organisasiedoelwitte (Van Rooyen, 2007:124)*

Bestuurstake wat tydens die finansiële bestuursproses aangespreek word is onder andere begrotingsbeheer en rekordhouding.

### 1.8.3 Aanspreeklikheid

Cameron (1990:254) omskryf aanspreeklikheid as die rekenskap gee aan iemand vir jou optrede.

Die volgende wette reguleer skoolhoofde en skoolbeheerliggame se rol in openbare skole t.o.v. finansies:

- Die Suid-Afrikaanse Skolewet no. 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 navorsingsprojek. Skole ontvang geld van die provinsiale onderwysdepartement, die ouers en van donateurs, die vraag wat ontstaan is, wie aanspreeklik is vir die geld ontvang en aan wie?

#### 1.8.4 Bestuur.

Volgens Clarke (2007;3) help bestuur die praktyk om stelsels in plek te kry wat effektief funksioneer. Daar bestaan vier strategieë wat deur bestuurders toegepas kan word vir die effektiewe funksionering van die bestuursproses, naamlik:

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

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die regsreëls en regspraak asook rolle van aanspreeklikheid en bestuur (veral finansiële bestuur) in detail ondersoek sal word aangesien dit van kardinale belang is vir die effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies in openbare skole.

In die voorafgaande betoog gee die navorser aandag aan die rasionaal vir en die aktualiteit van die studie, die navorsingsprobleem en die doelstellings van die studie. `n Volledige begripsverklaring van die sleutelbegrippe wat in hierdie studie gebruik is, word gegee. Die konseptuele raamwerk en aannames wat voor die aanvang van hierdie studie gemaak is, word omskryf. Vervolgens word die regsraamwerk met betrekking tot finansiële bestuur in openbare skole bespreek.

## Hoofstuk 2

# Literatuurstudie – Die regsraamwerk met betrekking tot finansiële bestuur in openbare skole

In hierdie hoofstuk word die regsraamwerk met betrekking tot die finansiële bestuur in openbare skole bespreek. Die regsraamwerk is bepalend vir die bestuur en beheer van finansies in openbare skole. Ter aanvang word die aard en omvang van kernbegrippe van toepassing op die finansiële bestuur in openbare skole bespreek. Dit sluit begrippe soos die skool, die skoolhoof, die beheerliggaam, die staat, en die befondsing van openbare skole in. Daar word ook na regspraak uit die Suid-Afrikaanse gevallereg en ander verwante wetgewing verwys wat relevant is vir hierdie navorsingsprojek. Deeglike kennis van hierdie begrippe is onontbeerlik om die beheer en bestuur van finansies in openbare skole te beredeneer.

### 2.1 Inleiding

Volens McMillan en Schumacher (206:76) 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 Navorsingshipotese te ontwikkel.

Indien 'n literatuurstudie noukeurig uitgevoer word en die resultate doeltreffend aangebied word, sal dit bydra om die navorsingsprobleem te verstaan en dit sal

help om die resultate van die studie in 'n historiese perspektief te plaas (McMillan & Schumacher, 2006:75).

## 2.2 Die skool

Die konsep *skool* is reeds in hoofstuk 1, bladsy 17, verklaar en *openbare skool* in hoofstuk 1 bladsy, 14 en 15. 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 beheerliggaam 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 hulle byvoorbeeld nie hulle skoolgeld betaal nie.

## 2.3 Die skoolhoof

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 departementshoof onderneem moet word. Hierdie rol van die skoolhoof het nuwe betekenis gekry in die Onderwyswysigingswet no. 31 van 2007 met die implementering van Artikel 16A wat die werksaamhede en verantwoordelikhede van die skoolhoof van 'n openbare skool soos volg uitlig:

- (1) (a) *Die skoolhoof van 'n openbare skool verteenwoordig die Departementshoof in die beheerliggaam wanneer hy of sy in 'n amptelike hoedanigheid optree.*
- (b) *Die skoolhoof moet 'n jaarverslag opstel en dit aan die Departementshoof voorlê ten opsigte van die volgende:*

- (i) die akademiese prestasie van daardie skool ten opsigte van minimum uitkomste en standaarde en prosedures vir evaluering ingevolge artikel 6A deur die Minister bepaal; en die doeltreffende gebruik van beskikbare hulpbronne.
- (c) (i) Die skoolhoof van 'n openbare skool wat deur die departementshoof geïdentifiseer is, moet jaarliks, aan die begin van die jaar, 'n plan opstel wat uiteensit hoe akademiese prestasie by die skool verbeter sal word.
- (ii) Die verbeteringsplan vir akademiese prestasie moet:
- (aa) aan die Departementshoof voorgelê word op 'n datum deur hom of haar bepaal; en
- (bb) by 'n vergadering van die beheerliggaam ter tafel gelê word.
- (i) Die Departementshoof kan die verbeteringsplan vir akademiese prestasie goedkeur of kan dit aan die 'skoolhoof' terugstuur met die aanbevelings wat in die omstandighede nodig mag wees.
- (ii) Indien die departementshoof die verbeteringsplan vir akademiese prestasie goedkeur, moet die skoolhoof, teen 30 Junie aan die departementshoof en die beheerliggaam verslag doen oor vordering wat gemaak is met die implementering van die plan.
- (iii) Die departementshoof kan, indien goeie gronde aangevoer word, die beoogde datum verleng.
- (2) Die skoolhoof moet:
- (a) wanneer hy of sy die in artikel 16(3) beoogde professionele bestuur van 'n openbare skool onderneem, pligte uitvoer wat die volgende insluit, maar nie daartoe beperk is nie:
- (i) Die implementering van al die opvoedkundige programme en kurrikulumaktiwiteite;
- (ii) die bestuur van al die opvoeders en ondersteuningspersoneel;

- (iii) *die bestuur van die gebruik van oewerondersteuning materiaal en ander toerusting;*
  - (iv) *die uitvoering van werksaamhede wat die departementshoof ingevolge hierdie wet aan hom of haar gedelegeer het;*
  - (v) *die veilige bewaring van alle skoolrekords; en*
  - (vi) *die implementering van beleid en wetgewing.*
- (b) *alle vergaderings van die beheerliggaam bywoon en daaraan deelneem.*
- (c) *aan die beheerliggaam 'n verslag verskaf oor die professionele bestuur wat met die openbare skool verband hou.*
- (d) *die beheerliggaam bystaan in die hantering van dissiplinêre aangeleenthede wat met leerders verband hou.*
- (e) *die departementshoof bystaan met die hantering van dissiplinêre aangeleenthede wat met opvoeders en ondersteunings personeel in diens van die Departementshoof verband hou;*
- (f) *die beheerliggaam oor beleid en wetgewing inlig; en*
- (g) *akkurate data aan die departementshoof verskaf wanneer dit versoek word.*
- (3) *Die skoolhoof moet die beheerliggaam in die uitvoering van die beheerliggaam se werksaamhede en verantwoordelikhede bystaan, maar sodanige bystand of deelname mag nie strydig wees nie met*
- (a) *opdragte van die departementshoof;*
  - (b) *wetgewing of beleid;*
  - (c) *'n verpligting wat hy of sy teenoor die departementshoof, die lid van die Uitvoerende Raad of die Minister het; of*
  - (c) *'n bepaling van die wet op die Indiensneming van Opvoeders, 1998 (Wet No. 76 van 1998), en die personeeladministrasiemaatreëls wat ingevolge daardie wet vasgestel is.*



Die pligte van die skoolhoof is vervat in die Personnel Administrative Measures (PAM) wat verskyn het in die Algemene Kennisgewing 222 van 1999 en die kennisgewing dui die pligstaat van 'n skoolhoof soos volg aan:

- (a) WERKSTITEL: Onderwyser – Openbare skool
- (b) RANG: Skoolhoof
- (c) POSVLAK: 1; 2; 3 of 4
- (d) DOEL VAN DIE POS:
- (i) Om te verseker dat die skool voldoende bestuur word in ooreenstemming met die toepaslike wetgewing, regulasies en personeel administrasie maatstawwe soos voorgeskryf:
- (ii) Om te verseker dat onderwys van die leerlinge bevorder word op so 'n wyse dat dit in ooreenstemming met die goedgekeurde beleide is.
- (e) HOOF DOELWITTE EN VERANTWOORDELIKHEDE VAN DIE POS:
- 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 beperk alleenlik tot die volgende nie.
- (f) ALGEMEEN /ADMINISTRATIEF
- Is verantwoordelik vir die professionele bestuur van 'n openbare skool.
  - Verskaf voldoende instruksies en riglyne vir die skoolrooster, toelating en plasing van leerlinge.
  - 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 gekonsulter is.
  - Om te verseker dat 'n skooljoernaal wat bestaan uit die rekordhouding van belangrike gebeurtenisse ten opsigte van die skool instand gehou word.

- Om 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.
- Is verantwoordelik vir die koshuis en alle relevante aktiwiteite insluitend die personeel en leerlinge wat verbonde is aan die skool.
- Om te verseker dat die departementele omsendbriewe en ander relevante informasie aangaande personeel so spoedig moontlik met hulle hanteer word en dat die dokumentasie veilig in 'n stoorkamer bewaar word.
- Om alle korrespondensie ontvang by die skool te hanteer.

(g) PERSONEEL

- 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.
- Om te verseker dat die werksverdeling eweredig verspreid is oor die personeel.
- Is verantwoordelik vir die ontwikkeling van indiensopleidingsprogramme, en om hulp te verleen aan onderwysers, veral aan die nuwe en onervare personeel ter bereiking en ontwikkeling van onderwysdoelwitte in ooreenstemming met die skool se behoeftes.
- Om deel te neem aan die ooreengekome skool/ onderwyser aanprysingsstelsel om sodoende op 'n kwartaallikse basis die professionele praktyke te evalueer met die einddoel van bevordering van onderrig en leer en bestuur.
- Om te verseker dat alle vorms van assessering in die skool gedoen is en dat dit deeglik georganiseer is.

(h) ONDERRIG

- Om deel te wees van klasonderrig soos bepaal in die werksverdeling van die bepaalde posvlak of die behoeftes van die skool.

- Om `n klasonderwyser te wees indien nodig.
  - Om die onderrigproses van leerlinge te assessee en rekord daarvan te hou.
- (i) BUITEMUURSE AKTIWITEITE
- Om te dien op komitees, byvoorbeeld werwing, bevordering en raadgewend en ander komitees soos benodig deur die skool.
  - Om `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 kultuur aktiwiteite te bevorder.
- (j) INTERAKSIE MET ROLSPELERS
- 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.
  - Om deel te neem aan die gemeenskapsaktiwiteite rakende opvoedkundige aangeleenthede en gemeenskapsopbouing.
- (k) KOMMUNIKASIE
- Samewerking met lede van die skoolpersoneel en die Skoolbeheerliggaam om `n effektiewe skool te bedryf.
  - Skakeling met distrikskantore, verskaffers personeel aangeleenthede, opdatering van statistieke ten opsigte van onderwysers en leerlinge.
  - Skakeling met relevante strukture ten opsigte van skoolkurrikulum en kurrikulumontwikkeling.
  - Skakeling met sport-, sosiale-, kulturele- en gemeenskaps organisasies.

## 2.4 Die beheerliggaam

Die belange van ouers in openbare skole is gesetel in die skoolbeheerliggaam. Die beheerliggaam word verkies in terme van artikel 28 van die Skolewet. Die

skoolbeheerliggaam in die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel is gesetel in die Skolewet en dit is 'n meganisme van demokrasie en desentralisering van besluitneming in die onderwys (Van Rooyen 2008,14). Die werksaamhede van die beheerliggaam van 'n openbare skool word soos volg in artikel 20 van die Skolewet vervat:

- (1) *Behoudens hierdie Wet moet die beheerliggaam van 'n openbare skool:*
  - (a) *die beste belange van die skool bevorder en poog om die ontwikkeling daarvan te verseker deur die voorsiening van onderwys van gehalte aan alle leerders in die skool;*
  - (e) *die skoolhoof, opvoeders en ander personeel van die skool ondersteun in die verrigting van hul professionele werksaamhede;*
  - (g) *die skool se eiendom, asook die geboue en gronde deur die skool beset, met inbegrip van koshuise, indien van toepassing, administreer en beheer;*
  - (l) *alle ander werksaamhede wat by of kragtens hierdie Wet aan die beheerliggaam opgelê word, verrig; en*
- (2) *Die beheerliggaam kan die redelike gebruik van die fasiliteite van die skool vir gemeenskaps- sosiale en skoolfondsinsamelingdoeleindes toelaat, onderworpe aan sodanige redelike en billike voorwaardes as wat die beheerliggaam mag bepaal, wat die heffing van gelde of tariewe vir die skool se voordeel kan insluit.*
- (3) *Wanneer die jaarlikse begroting soos beoog in artikel 38 aangebied word, moet die beheerliggaam van 'n openbare skool voldoende besonderhede van enige poste wat beoog word ingevolge subartikels (4) en (5) aanbied, met inbegrip van die geskatte koste betreffende die aanstelling van personeel in sodanige poste en die manier waarop die voorgestelde koste betaal sal word.*

Die beheerliggaam van 'n openbare skool mag aansoek doen vir die toegewese werksaamhede van die skoolbeheerliggame word soos volg vervat in artikel 21 van die Skolewet onderhewig aan die diskresie van die lid van die uitvoerende komitee in die provinsie, naamlik:

- (1) *Behoudens hierdie Wet, kan 'n beheerliggaam skriftelik by die departementshoof aansoek doen om enige van die volgende werksaamhede toegewys te word:*
- (a) *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;*
  - (b) *die bepaling van die buitemuurse kurrikulum van die skool en die keuse van vak-opsies ingevolge die provinsiale kurrikulumbeleid;*
  - (c) *die aankoop van handboeke, opvoedkundige materiaal of uitrusting vir die skool;*
  - (d) *betaling vir dienste aan die skool.;*

Verantwoordelikheid van die beheerliggaam word verklaar in artikel 36 van die Skolewet;

- (1) *'n Beheerliggaam 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.*

## **2.5 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, naamlik:

- (1) *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.*

## 2.6 Befondsing van openbare skole

Een van die belangrikste verantwoordelikhede van `n skoolbeheerliggaam is die finansiële bestuur van skoolfonds. Openbare skole word op twee wyses befonds, naamlik 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)

Artikel 34 van die Skolewet bepaal die verantwoordelikhede van die staat en omskryf dit soos volg:

- (1) *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.*
- (2) *Die staat moet, op 'n jaarlikse basis, voldoende inligting in verband met die befondsing bedoel in subartikel (1) aan openbare skole voorsien om openbare skole in staat te stel om hul begrotings vir die volgende boekjaar voor te berei.*

Artikel 35 van die Skolewet bepaal die norme en standarde vir befondsing van openbare skole en is soos volg: *Behoudens die Grondwet en hierdie Wet, moet die Minister, ná oorleg met die Raad van Onderwysministers, die Finansiële en Fiskale Kommissie en die Minister van Finansies, norme en minimumstandaarde vir die befondsing van openbare skole bepaal.*

Die Nasionale Norme en Standaarde van Skoolbefondsing verskaf `n basis van eweredige basis van verdeling van fondse aan openbare skole. Die skoolbeheerliggaam het `n verpligting om die fondse van die staat aan te vul; dit word gestipuleer in artikel 36(1) van die Skolewet wat dit soos volg verklaar, naamlik:

*'n Beheerliggaam 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.

Die *skoolbeheerliggaam* is die verantwoordelike party vir die finansiële bestuur van die *skoolfonds*. Hierdie verantwoordelikhede bestaan uit die begroting, begrotingsbestuur, uitgawe hantering, rekordhouding en ouditering. Hierdie funksies word uitgelig in artikel 36 tot 44 van die *Skolewet*. Artikel 37 hanteer die aspekte van *skoolfonds* en die van die bates van openbare skole soos volg:

- (1) *Die beheerliggaam van 'n openbare skool moet 'n skoolfonds instel, en dit administreer ooreenkomstig voorskrifte deur die departementshoof uitgereik.*
- (2) *Behoudens subartikel (3) moet alle geld wat deur 'n openbare skool ontvang word, met inbegrip van skoolgeld en vrywillige bydraes, in die skoolfonds gestort word.*
- (3) *Die beheerliggaam van 'n openbare skool moet 'n enkele bankrekening open en handhaaf, maar 'n beheerliggaam van 'n openbare skool mag surplusfondse met die goedkeuring van die Lid van die Uitvoerende Raad belê.*
- (4) *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.*
- (5) *Alle bates deur 'n openbare skool verwerf op of ná die inwerkingtreding van hierdie Wet is die eiendom van die skool.*
- (6) *Die skoolfonds, alle opbrengste daaruit en alle ander bates van die openbare skool mag slegs gebruik word vir:*
  - (a) *opvoedkundige doeleindes by of in verband met sodanige skool;*
  - (b) *opvoedkundige doeleindes by of in verband met 'n ander openbare skool, volgens ooreenkoms met sodanige ander openbare skool en met die instemming van die Departementshoof;*
  - (c) *die uitvoering van die werksaamhede van die beheerliggaam; of*

*(d) 'n ander opvoedkundige doel soos ooreengekom tussen die beheerliggaam en die departementshoof.*

*(7) (a) Geld van die skoolfonds van 'n openbare skool mag nie in 'n trust inbetaal word, of gebruik word om 'n trust te stig nie.*

*(b) Indien 'n trust gestig is met 'n skoolfonds van 'n openbare skool, of indien sodanige geld in 'n trust inbetaal is voor 1 Januarie 2002, is sodanige trust of inbetaling ongeldig en moet die geld aan die skoolfonds terugbetaal word.*

*(c) 'n Beheerliggaam van 'n openbare skool mag nie geld of bydraes van ouers invorder om die betaling van verpligte skoolgelde te ontduik of te manipuleer en om sodanige gelde of bydraes te gebruik om 'n trust te stig of te befonds nie, en indien sodanige geld of bydraes van ouers in 'n trust inbetaal is voor 1 Januarie 2002, moet die trust sodanige geld of bydraes in die skoolfonds inbetaal.*

Artikel 38 van die Skolewet hanteer die jaarlikse begroting van openbare skole:

*(1) 'n Beheerliggaam van 'n openbare skool moet elke jaar 'n begroting voorberei in ooreenstemming met voorskrifte soos bepaal deur die lid van die Uitvoerende Raad in 'n Provinsiale koerant, wat die beraamde inkomste en uitgawe van die skool vir die volgende boekjaar uiteensit.*

*(2) Voordat 'n begroting bedoel in subartikel (1) deur die beheerliggaam goedgekeur word, 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*

*(3) Die kennisgewing in subartikel (2) beoog moet ook die ouers inlig dat die begroting minstens 14 dae voor die vergadering by die skool ter insae sal wees.*



Artikel 39 van die Skolewet hanteer die skoolgeld by openbare skole:

- (1) *Ingevolge hierdie Wet kan skoolgeld by 'n openbare skool vasgestel en gehef word alleenlik indien 'n besluit om dit te doen deur 'n meerderheid van ouers tydens 'n vergadering bedoel in artikel 38 (2) aanvaar is.*
- (2) *'n Besluit beoog in subartikel (1) moet voorsiening maak vir:*
  - (a) *die bedrag van gelde wat gehef staan te word; en*
  - (b) *billike maatstawwe en prosedures vir die algehele, gedeeltelike of voorwaardelike vrystelling van ouers wat nie in staat is om skoolgeld te betaal nie.*
- (3) *Die beheerliggaam moet 'n besluit by 'n vergadering beoog in subartikel (1) geneem, in werking stel.*
- (4) *Die Minister, na oorlegpleging met die Raad van Onderwysministers en die Minister van Finansies, vaardig regulasies uit ten opsigte van die billike maatstawwe en prosedures, bedoel in subartikel (2) (b).*

Artikel 40 van die Skolewet spreek die verpligting aan op ouer om skoolgeld te betaal :

- (1) *'n Ouer is aanspreeklik vir die betaling van die skoolgeld ingevolge artikel 39 bepaal, tensy en tot die mate waartoe hy of sy van betaling vrygestel is kragtens hierdie Wet.*
- (2) *'n Ouer kan by die departementshoof appelleer teen 'n beslissing van 'n beheerliggaam in verband met die vrystelling van sodanige ouer van die betaling van skoolgeld.*
- (3) *In die beslissing oor 'n appèl bedoel in subartikel (2) moet die departementshoof 'n behoorlike regsproses volg om die belange van die ouer en die beheerliggaam te beskerm.*

Artikel 41 van die Skolewet hanteer die afdwing van betaling van skoolgeld:

*Die beheerliggaam van 'n openbare skool kan die betaling van skoolgeld deur ouers wat ingevolge artikel 40 daarvoor aanspreeklik is, deur regsproses afdwing.*

Artikel 42 van die Skolewet hanteer die finansiële rekords en state van openbare skole.

*Die beheerliggaam van 'n openbare skool moet:*

- (a) rekord hou van fondse ontvang en bestee deur die openbare skool, en van sy bates, laste en finansiële transaksies; en*
- (b) so spoedig as moontlik, maar nie later nie as drie maande ná die einde van elke boekjaar, jaarlikse finansiële state opstel ooreenkomstig die riglyne wat deur die lid van die Uitvoerende Raad bepaal is.*

Artikel 43 van die Skolewet hanteer die ouditering of ondersoek na finansiële rekords en state van openbare skole:

- (1) Die beheerliggaam van 'n openbare skool moet 'n persoon wat ingevolge die Wet op Openbare Rekenmeesters en Ouditeure, 1991 (Wet 80 van 1991), as rekenmeester en ouditeur geregistreer is, aanstel om die rekords en finansiële state bedoel in artikel 42 te ouditeer.*
- (2) Indien die oudit bedoel in subartikel (1) nie redelikerwys uitvoerbaar is nie, moet die beheerliggaam van 'n openbare skool 'n persoon aanstel om die rekords en finansiële state bedoel in artikel 42 te ondersoek en daaroor verslag te doen, welke persoon:*
  - (a) bevoeg is om die pligte van 'n rekenpligtige beampte ingevolge die bepaling van artikel 60 van die Wet op Beslote Korporasies, 1984*

Artikel 44 van die Skolewet bepaal die boekjaar van `n openbare skool

*Die boekjaar van 'n openbare skool begin op die eerste dag van Januarie en eindig op die laaste dag van Desember van die betrokke jaar.*

## **2.7 Verwante wetgewing**

Die Wet op Openbare Finansiële Bestuur van die Republiek van Suid Afrika van 1999 (hierna verwys as die Wet op Openbare Finansiële Bestuur) is van toepassing op staatsdepartemente en die volgende artikels hanteer finansiële aangeleenthede, naamlik:

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.

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.

Artikel 36 bepaal dat elke departement en grondwetlike instelling `n rekeningkundige beampte moet hê. Die hoof van die departement moet die rekeningkundige beampte wees in uitsonderlike omstandighede kan in `n skrywe opdrag gegee word aan `n ander persoon om die rekeningkundige beampte te wees vir die bepaalde departement of `n grondwetlike instelling, of `n handelsentiteit binne die departement.

Artikel 44 bepaal dat die rekeningkundige beampte van `n departement of instelling mag skriftelik enige magte toevertrou aan hom/haar delegeer aan enige

beampte in die departement onderhewig aan enige beperkinge soos bepaal deur die Wet of enige ander relevante tesourie mag afdwing.

Skedule 4 Uitsluitings van Inkomste Fondse (skoolfonds) 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 uit openbare fondse of privaat fondse is, staan bekend as skoolfonds en is die eiendom van die skool as regs persoon. Skoolfonds 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 skoolfonds deur die SA Skolewet gereguleer.

## 2.8 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 is die aanname gemaak dat die skoolhoof ook die rekeningpligtige 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 aanvanklike hofsaak van die (*Schoombee and others v MEC for Education, Mpumalanga and another* 2002 (4) SA 877 (T)) (hierna verwys as die Schoombeesaak) 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 beheerliggaam bystaan in die finansiële bestuur van die skool, met sekere gedeeltes van die beheerliggaam se take wat gedelegeer is aan die skoolhoof. Hiervolgens is die skoolhoof

verantwoordelik aan die beheerliggaam vir die finansies van die skool, slegs tot 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 beheerliggaam 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 beheerliggaam val en dat die skoolhoof, in soverre hy daarmee gemoeid raak, dit slegs as gedelegeerde van die beheerliggaam kan doen en teenoor die beheerliggaam 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).

## 2.9 Opsommend

Volgens (Van Rooyen, 2008:29) vloei dit uit bogenoemde wetgewing dat:

- die staat verantwoordelik is vir die verskaffing van fondse aan openbare skole in terme van die fasiliteite, die personeelsalarisse en bedryfskoste;
- die ouers, onderhewig is aan die bepalings van die Skolewet, verantwoordelik is om skoolgeld te betaal aan die skool waar hulle kinders skoolgaan;
- die skoolbeheerliggaam is verantwoordelik vir die beheer van die skool wat alle funksies in artikel 20 en 21 insluit;
- die professionele bestuur van 'n openbare skool deur die skoolhoof onderneem word en nie deur die beheerliggaam nie;

- die skool het 'n verantwoordelikheid om kwaliteit onderwys in 'n veilige omgewing te voorsien.

Die Skolewet dui geen duidelike maatreëls aan wat in ag geneem moet word vir die kontrole van 'n begroting nie. Dit is belangrik dat skoolhoofde en skoolbeheerliggame 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 aangewend word vir opvoedkundige doeleindes deur die skool (Clarke, 2007: 278).

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 beheerliggaam, 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.

## Hoofstuk 3      **Literatuurstudie – `n Bestuurskundige perspektief met betrekking tot finansiële bestuur in openbare skole**

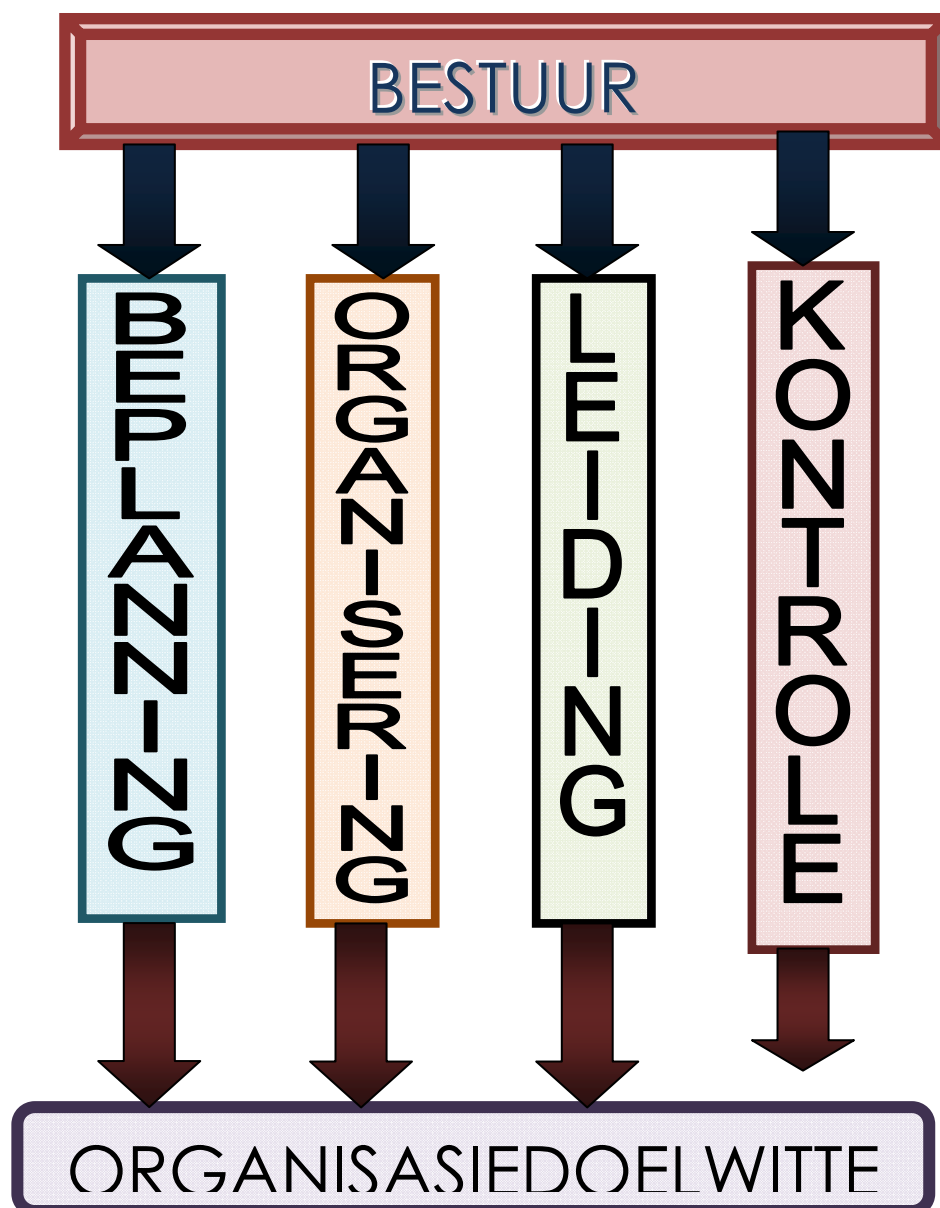
In hierdie hoofstuk word die beheer en bestuur van finansies in openbare skole vanuit `n bestuursperspektief bespreek. Hierdie bespreking sal onder meer kyk na aspekte soos die kontrole en beheer, selfbestuur van Suid-Afrikaanse skole, asook die regte en pligte van die skoolhoof en skoolbeheerliggaam.

### **3.1 Bestuur**

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 – 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 hulle invloed op mede-kollegas, sodat alle rolspelers take uitvoer.
- Kontrolering – Bestuurders poog om te verseker dat die organisasie vorentoe beweeg na sy doelwitte. Indien die organisasie op `n verkeerde pad is, moet die bestuurder die fout opspoor en dit regstel.

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 van Skoolbefondsing (Van Rooyen, 2007:12). Bestuur bestaan uit die volgende aktiwiteite naamlik beplanning, organisering, leiding en kontrolering van stelsels en word voorgestel in figuur 3.1.



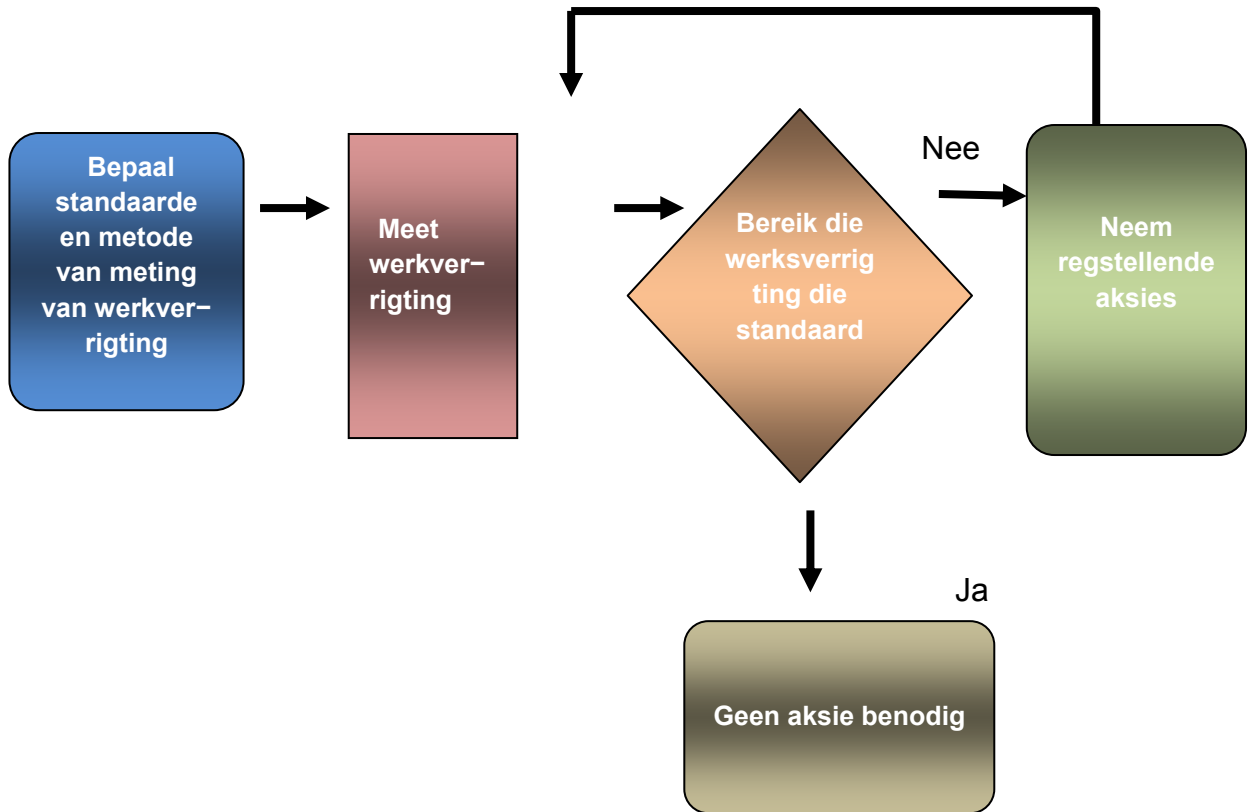
Figuur 3.1: Die bestuursproses van 'n organisasie (Stoner & Wankel, 1986:4)



## 3.2 Kontrole

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

- Bepaal standarde en metodes vir meting van werksverrigting;
  - Vir die stap om effektief te wees, moet die standarde in betekenisvolle terme verklaar word en aanvaar word deur alle rolspelers.
  - Die metode van meting moet as akkuraat aanvaar word
- Meting van werksverrigting;
  - Hierdie is `n deurlopende proses.
- Bereik werksverrigting die standarde?
  - Indien die standarde bereik word, sal die bestuurder heelwaarskynlik dink alles is in orde soos getoon in figuur 3.1 en geen aksie hoef verder geneem te word nie.
- Neem regstellende aksie
  - Indien werksverrigting nie die standaard bereik nie (soos aangedui in figuur 3.2) moet regstellende aksies geneem word deur byvoorbeeld een van die operasies aan te pas of te wysig.



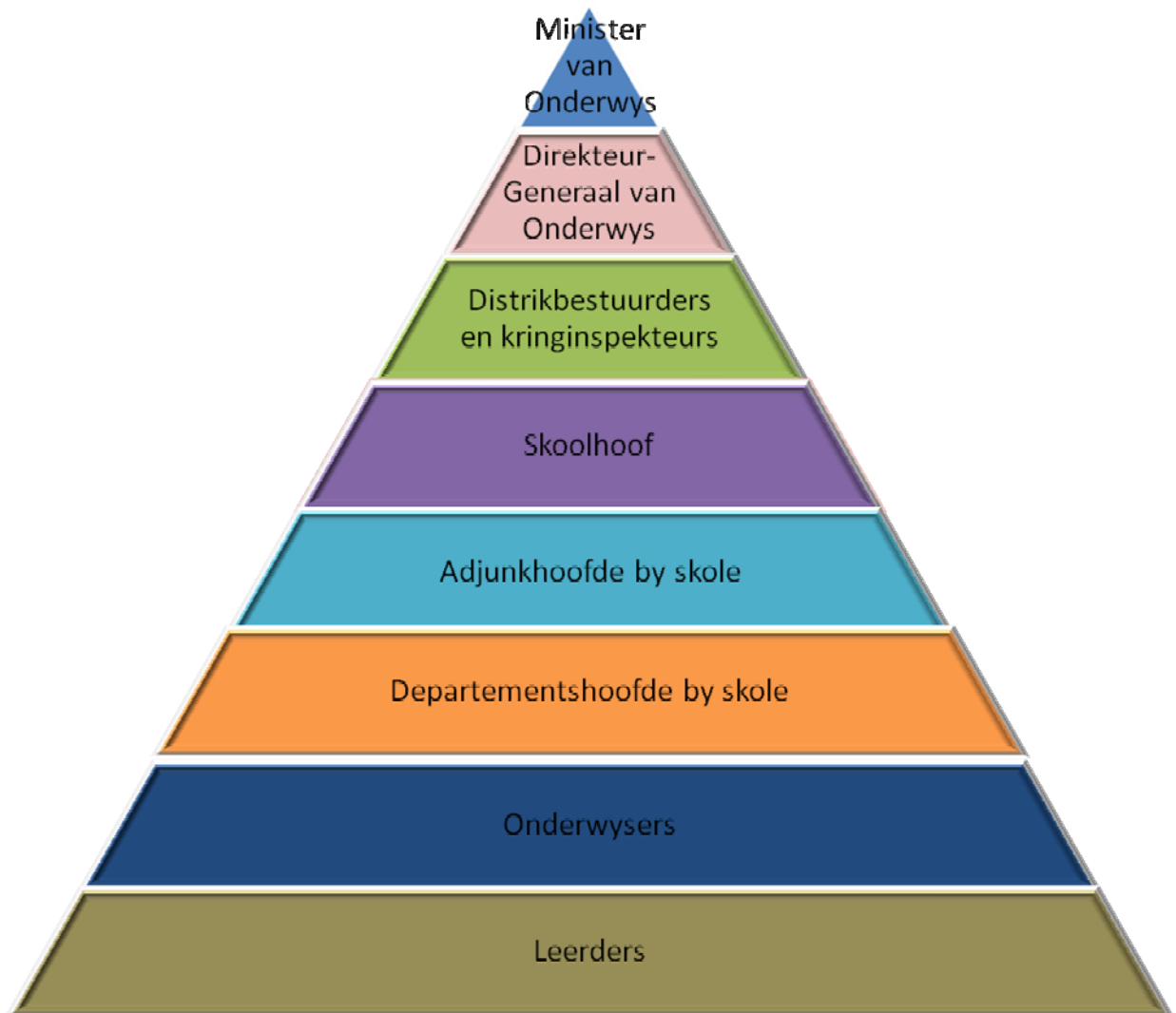
Figuur 3.2: *Basies stappe in die kontroleproses* (Stoner & Wankel, 574)

Volgens Van der Westhuizen *et al.* (1991:217) geld die volgende drie beginsels vir effektiewe kontrole:

- Die effektiefste manier om kontrole uit te oefen, is wanneer dinge gebeur of wanneer werk voltooi is.
- Die beste kontrolemaatstaf is wanneer kontrole deur 'n persoon self uitgevoer word, met ander woorde selfkontrole. Mense moet hulle foute regstel en dit lei tot groter werkstevredenheid.
- Aandag moet gegee word aan die sake wat nodig is om die werk te voltooi voordat aan ander sake aandag gegee kan word.

### 3.3 Selfbestuur in Suid-Afrikaanse skole

Voor 1996 was die onderwysstelsel gebaseer 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 beleidsvorming gehad het. Terwyl die skoolhoof die skool op 'n daaglikse basis moes bestuur, is die bestuurs- 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 kultuur van onderrig en leer 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 baie burokratiese en beheerde omgewing gewerk en hulle was gewoon daaraan om opdragte te ontvang en te gee. Skooldistrikte en kringe was laervlakstrukture wat grootliks administratiewe eenhede van die onderwysdepartement was. As gevolg van hierdie agtergrond het daar 'n behoefte ontstaan om bestuurs- en leierskappraktyk in die lig van die veranderinge in die land te verander. Figuur 3.3 dui die onderwysstruktuur aan wat voor 1996 gebruik is.



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

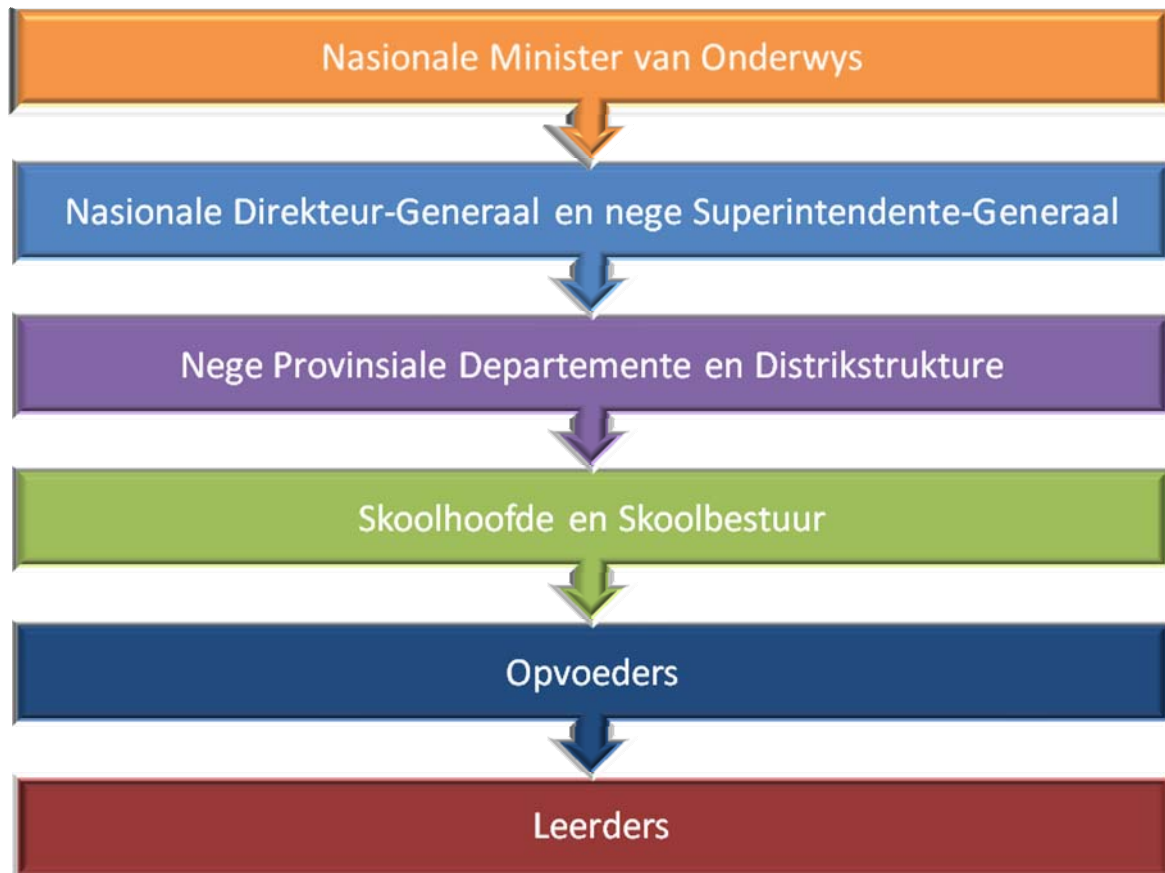
Na die promulgering van die Skolewet in 1996 was daar 'n totaal nuwe benadering tot die leiding, bestuur en beheer van openbare skole, wat dit vir skoolhoofde, lede van skoolbestuurspanne en lede van skoolbeheerliggame moontlik gemaak het om die manier waarop hulle hul verantwoordelikhede in skole sien, 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 seniorvlakpersoneel 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 bestuur.

Die nuwe benadering soos aangedui in figuur 3.4 maak dit moontlik vir skole om hul kapasiteit 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 bou van deelname en samewerking.
- Die ontwikkeling van hul eie kapasiteit.
- Die aanvaarding van verantwoordelikheid vir selfbestuur; dit beteken skole moet self meer verantwoordelikheid aanvaar.



Figuur 3.4: *Nuwe onderwysstruktuur volgens die KwaZulu-Natal onderwyshandleidings* (Hoofstuk 1 : 11)

Selfbestuur verwys na die beginsel om besluitnemingsbevoegdheid 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, beleide, standarde en aanspreeklikheid (Caldwell & Spinks, 1998).

Dit word algemeen aanvaar dat 'n skool die fundamentele besluitnemingseenheid 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 skoolpersoneel beter toegerus om besluite te neem ten opsigte van

opvoedkundige programme as persone wat verder 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 ontstaan na 1994 eers met die ontstaan van Model C skole en daarna met die implementering van die Skolewet, en 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 deur alle rolspelers plaasvind.

Volgens King en O'Sullivan (2002:293) is selfbestuur van skole en begrotingsbeheer sleutelbegrippe van onderwyservorming in gebiede soos Victoria (Australië), Edmonton (Kanada), Chicago (Verenigde State), Nieu Zeeland en die Verenigde Koninkryke. Die toedeling van besluitnemingsbevoegdhede, ook bekend as selfbestuur van skole, plaas 'n ekstra lading op skoolhoofde wat nie alleenlik moet omsien na die onderrigprogramme nie, maar ook die besluitnemingsprosesse, menslike hulpbronne en die finansiële aangeleenthede van die skool moet bestuur (Kirst, 1990). Uit bogenoemde is dit duidelik dat selfbestuur van skole wêreldwyd plaasvind sodat standaarde in skole, verhoog kan word en die betrokke persone binne die skole en sy gemeenskap verantwoordelikheid aanvaar vir hul optrede en hul dade. Die kategorieë van selfbestuur word in figuur 3.5 aangedui.

K1	K2	K3	K4
Beperkte 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)*

**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 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 en dit vorm die basis vir selfbestuur of deelnemende bestuur waar die mag tussen alle rolspelers in die onderwysproses gedeel word.

### **3.4 Die regte en pligte 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 beheerliggaam 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 bestuurstaak van skoolfinansies is een van die uitdagendste terreine van verantwoordelikhede vir skoolhoofde omdat dit `n afdeling is waarin party skoolhoofde geen of baie min opleiding het (Clarke, 2007:278). Die stelling is

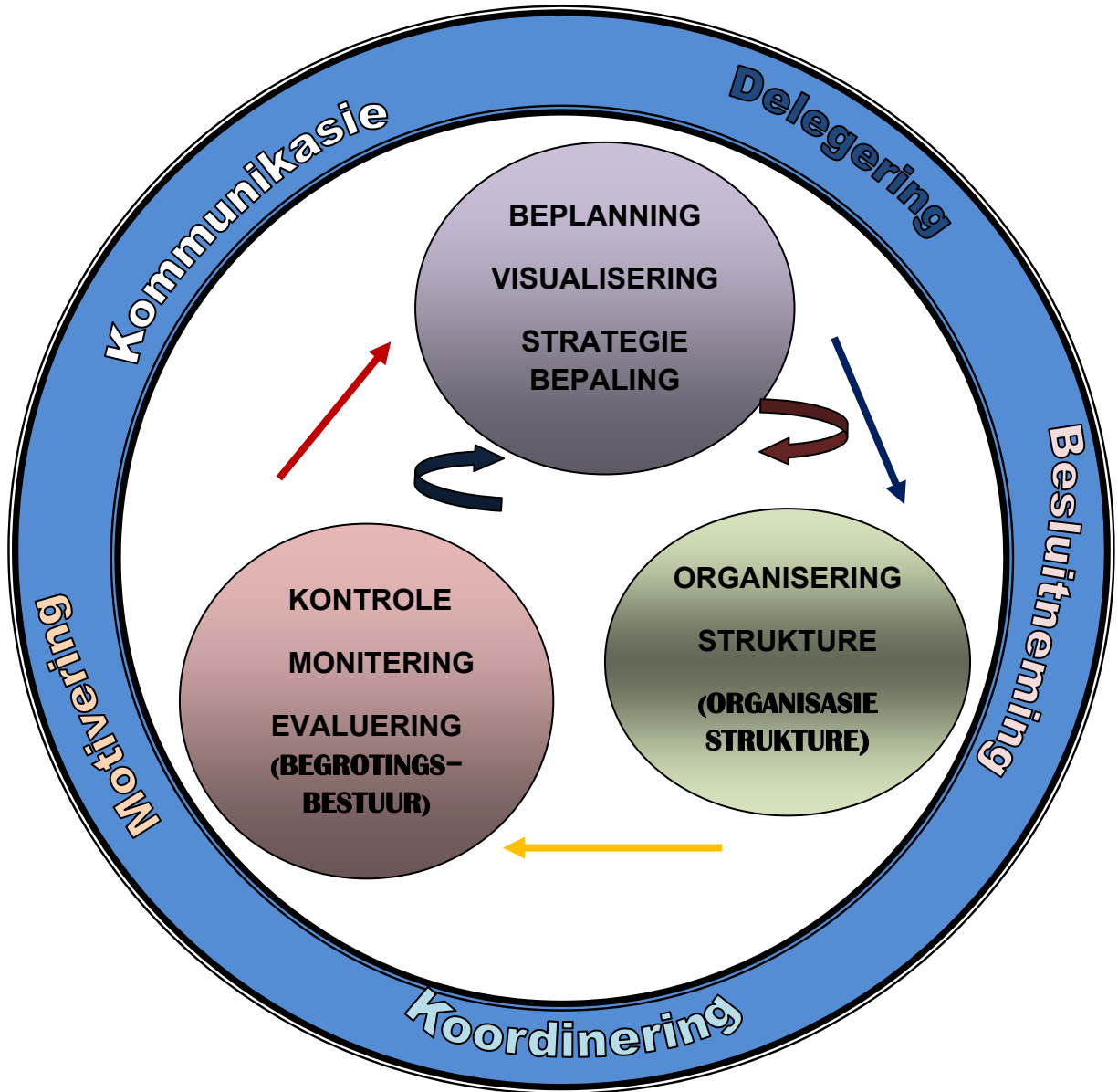


reeds breedvoerig bespreek op p19, paragraaf 1.3. Artikel 16(3) van die Skolewet en artikel 16A van Wysigingswet no. 31 van 2007 bepaal dat die professionele bestuur van `n openbare skool deur die skoolhoof onderneem word onder gesag van die departementshoof van die Onderwysdepartement. Die taak van die beheerliggaam word later breedvoerig bespreek.

Van der Bank *et al.* (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. Feddas (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 opvoeders se taak om die onderrig- en leerproses by die skool te behartig. 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 bestuursproses van toepassing op `n openbare skool soos in figuur 3.6 voorgestel word:

## Leiding / Rigtinggewing



### BESTUURSAREAS

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

Figuur 3.6: Bestuursproses van 'n Openbare skool (Van Rooyen & Rossouw, 2007:19)

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 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 buite-kurrikulêre aktiwiteite (sport en kultuur aktiwiteite) van 'n skool. Die skoolbestuurspan (adjunkhoofde, departementshoofde) onder leiding van die skoolhoof is verantwoordelik vir die daarstel van kwaliteit onderrig in die skool wat insluit menslike hulpbronne- en kurrikulumbestuur.

Volgens artikel 16A (2) van die Wysigingswet no.31 van 2007 van die Skolewet, 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 andere "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 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.

### **3.5 Die regte en pligte van die beheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies**

Ek stem saam met Clarke (2007:288) dat die skoolbeheerliggaam die verantwoordelikheid dra vir die bestuur van die skool se finansies, en dat dit algemene praktyk is vir die skoolbeheerliggaam om die dag-tot-dag uitvoering daarvan aan die skoolhoof en sy/haar personeel te delegeer. Uit hierdie navorsing is dit duidelik dat die manier waarop die skoolhoof betrokke is in die dag-tot-dag bestuur van finansiële aangeleenthede uitsluitlik afhang van die grootte van die skool. 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 te neem en die skool se bates te beskerm (geld en ander roerende bates) op 'n sorgvuldige en mede-verantwoordelike manier. Die beheerliggaam is moreel verantwoordelik vir 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 beheerliggaamsvoorsitter. 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

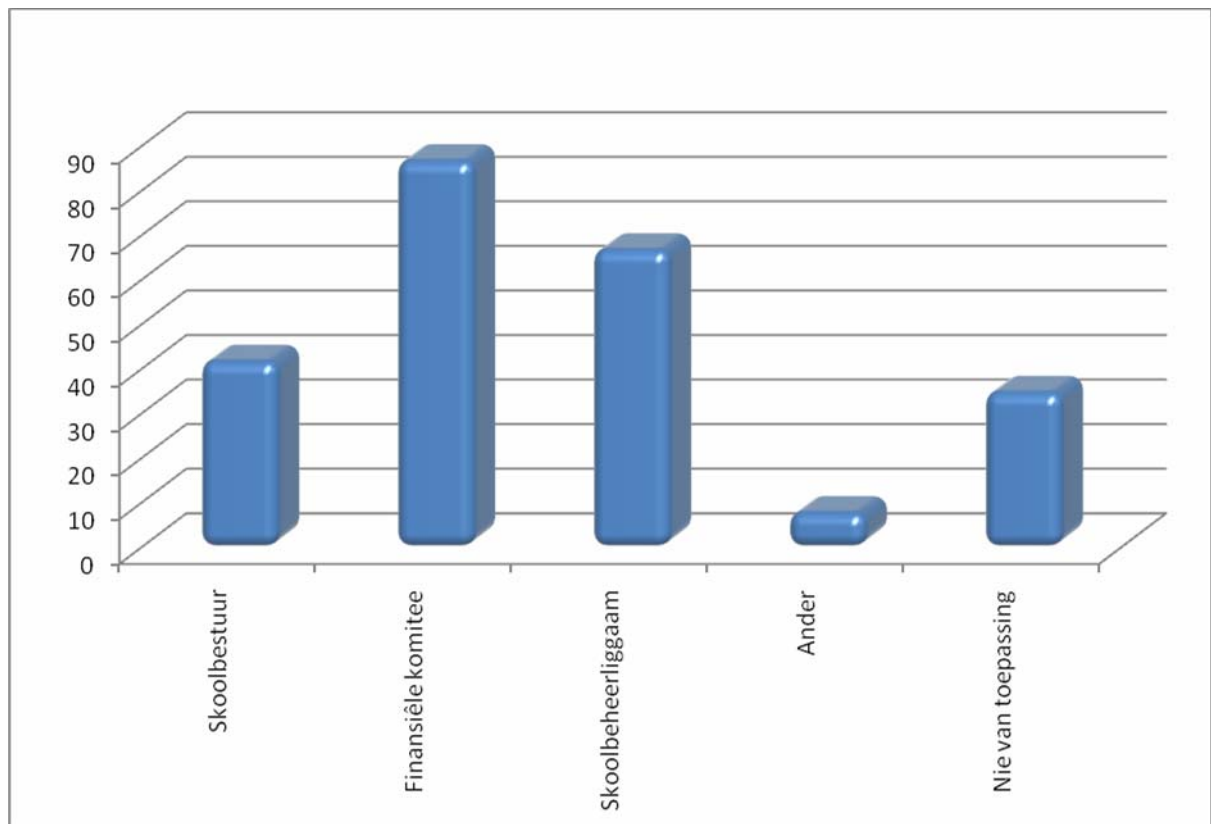
beskerm. Finansiële beplanning verskaf aan `n skool duidelike riglyne van hoe om sy hulpbronne aan te wend.

Die finansiële aanspreeklikheid van `n skool se beheerliggaam is moontlik hulle grootste verantwoordelikheid teenoor die skool en sy gemeenskap. Volgens die Suid-Afrikaanse Skolewet het die beheerliggaam 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 rolle en verantwoordelikhede in die bestuur van `n skool se finansies. Omdat sommige beheerliggame en hoofde min kennis van die Skolewet dra en daar is selfs sodaniges liggame is wat dit verkeerd implementeer, 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.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die skoolbeheerliggaam en nie die skoolhoof nie verantwoordelik is vir die finansiële bestuur van `n openbare skool.



Figuur 3.7: *Verantwoordelikheid vir `n skoolbegroting* (Marishane, 2002:214)

Figuur 3.7 toon aan wie verantwoordelik is vir die opstel van `n skoolbegroting. Volgens Marishane het sommige respondente (35) 15% nie gereageer op die vraag nie; dit is `n moontlike aanduiding dat sommige skool nie oor `n begroting beskik nie. Aangesien daar geen duidelike vasgestelde riglyne word deur die departement, 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 finansiële las van skole te kan dra nie (Beckmann en Prinsloo, 2006:486).

Die Schoombeesaak 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. Die Skolewet bepaal 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 wees wie is verantwoordelik vir wat. Volgens Van Rooyen en Rossouw (2007:19) is bestuur die proses van leiding en rigtinggewing van die organisasie deur die manipulering van die organisasie se hulpbronne. Bestuur hanteer die proses en stelsels waarbinne 'n organisasie bedryf word. Die skoolbeheerliggaam onder leiding van die voorsitter is verantwoordelik vir die bestuur van die skool wat die finansiële bestuur daarvan insluit.

### **3.6 Beheer en bestuur van skoolfinansies**

Volgens Clarke (2007:284) word die finansiële kontrolebeleid bepaal deur die volgende: hoe finansiële transaksies gedoen word, die interne kontroles wat in plek moet wees, die delegering van verantwoordelikhede vir die kontrolering dat bogenoemde uitgevoer is in ooreenstemming van die skool se beleid en prosedures, asook die stelsel van goedkeuring. Beleidsdokumente moet in 'n handleiding of handboek vervat wees en wat presies uitspel hoe die stelsel werk en wie verantwoordelik is vir wat. Almal betrokke by die skool moet kennis van die prosedures dra en weet hoe dit binne die skool werk.

Die magtigingsproses van `n skool moet duidelik wees sodat almal presies weet wat van hulle verwag word; daar behoort geen onduidelikhede by die betrokkenes in die skool bestaan nie. 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 oorsig funksie. Die finansiële bestuursproses is essensieel en word dikwels aan `n rekenkundige beampte in `n skool gedelegeer. Die skoolhoof is dikwels verantwoordelik vir die bestuur van die skooluitgawes en die finansiële komitee van die beheerliggaam verseker dat beleid in plek is en maatreëls daargestel word vir die kontrole en beheer van skoolfonds.

Marishane en Botha (2004:99) het die volgende deur middel van empiriese navorsing bevind:

- Daar is `n behoefte aan `n finansiële stelsel wat gemoniteer word deur die distrik.
- Finansiële komitees is nie doeltreffend gekonstrueer nie en die lede daarvan verstaan nie hulle rol en verantwoordelikhede in `n bestuursopset nie.
- Distrikskantore beskik nie oor voldoende infrastruktuur om ondersteuning aan skole ten opsigte van finansiële bestuur te bied nie.

Dit blyk dat skoolhoofde en beheerliggame nie oor die nodige kennis en vaardighede beskik 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 begrotingskontrolemechanisme daar te stel.



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

Volgens Bisschoff en Mestry (2005:157) kan begrotingsbeheer beskou word as 'n veeldoelige kontrole taak wat die volgende vyf relevante funksies insluit:

- 'n Vergelyking tussen die bedrae begroot en die werklike inkomste en werklike uitgawes.
- Analise en interpretasie van afwykings.
- Oudit en berekeninge.
- Rekordhouding en verslaggewing.
- Implementering van regstellende maatreëls.

Die volgende aanhangsels is ontwikkel om bogenoemde funksies te vergemaklik:

- A – Aanvraagvorm vir begrotingsgeld (p.145).
- B – Begrotingsevalueringsinstrument (p.146).
- C – Begrotingsvergelyking.(p. 150).

In hierdie hoofstuk is aandag gegee aan die bestuurskundige perspektief met betrekking tot finansiële bestuur in openbare skole. Uit hierdie bespreking is dit duidelik dat die demokratisering van die onderwys wat manifesteer en die selfbestuur aan Suid-Afrikaanse openbare skole, 'n baie belangrike faktor is in die beheer en bestuur van openbare skole se finansies. Die onderskeie rolspelers moet baie groter aanspreeklikheid neem vir hul 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 met betrekking tot die beheer en bestuur van die skool se finansies. Vervolgens word die metodologie wat gevolg is tydens die navorsing van hierdie studie uitvoerig in hoofstuk 4 uiteengesit.

## Hoofstuk 4    Metodologie

In hierdie hoofstuk word daar aandag gegee aan die navorsingsmetodologie wat met hierdie studie gevolg is. Eerstens word die vertrekpunt met betrekking tot die navorsing bespreek. Die navorsing is vanuit die interpretatiewe–regspostiwistiese paradigma benader. Vervolgens word die navorsingsproses in detail bespreek spesifiek met betrekking tot waar en wanneer die navorsing plaasgevind het, hoe dit plaasgevind het en met wie en waarom daar onderhoude met spesifieke kandidate gevoer is. Die proses waarvolgens die analise van die data plaasgevind het en die beperkinge van toepassing op hierdie navorsing word ook volledig bespreek.

### 4.1    Inleiding

Die studie is gedoen vanuit die interpretatiewe–regspostiwistiese paradigma soos reeds in afdeling 1.8.1 bespreek. Die studie is gefundeer in die algemene bestuursteorie en die finansiële bestuursteorie. Bestuursfunksies soos beplanning, organisering, leiding en beheer is op alle fasette van die finansiële bestuurproses van toepassing. Hierdie navorsing is gedoen vanuit ‘n kwalitatiewe navorsingsperspektief. Die kwalitatiewe benadering is gebruik omdat dit die deelnemers se denke toets en die deelnemers se menings ryk is aan data. Die navorsingsmetode sal bestaan hoofsaaklik uit die voer van onderhoude en die ondersoek van dokumentasie soos finansiële beleide, ouditeursverslae, finansiële komitee notules, finansiële state en ander dokumentasie wat van toepassing mag wees.

Kwalitatiewe navorsing is gemoeid met die verstaan van die sosiale verskynsel soos verkry vanuit die deelnemers se perspektiewe (McMillian & Schumacher, 2006:315).

Daar is van veldnotas gebruik gemaak soos voorgestel deur Mouton (2006:107). Die data wat verkry is, is gekodeer deur middel van “oop” kodering. Dit beteken dat die navorser die dokumentasie deurgewerk het en bepaalde woorde of sinne gemerk het wat as belangrik geag is. Daarna is die dokumentasie en die onderhoud –transkripsies aangeteken in `n MSWorddokument op die rekenaar.

## 4.2 Waar het dit plaasgevind ?

`n *Steekproef* word deur McMillan en Schumacher (2006:477) omskryf as `n groep kandidate of instellings van wie data versamel word, dikwels `n verteenwoordigende versameling van `n spesifieke populasie.

Vir die doel van hierdie navorsing is van gerieflikheids– en die doelgerigte metodes van steekproefneming gebruik gemaak. Volgens (Cohen *et al.*, 2000:102) behels die gerieflikheidsmetode die kies van individue wat die naaste is as deelnemers te dien en om die proses te herhaal totdat die steekproefgrootte bereik is. Volgens (McMillan & Schumacher *et al.*, 2006:125) word `n groep respondente gekies op die basis 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 onder gemiddeld.
- **Maksimum variasie** – Doelgerigte kies van `n wye populasie .

- **Homogeen** – Fokus en verander variasies, vereenvoudig analise, fasiliteer groepsonderhoude.
- **Tipiese gevalle** – Illustreer of lig uit wat normaal en gemiddeld is .
- **Doelgerig** – Illustreer karaktereienskappe van `n spesifieke groep en fasiliteer vergelykings.
- **Kritiese Gevalle** – Logiese veralgemening van informasie omdat indien dit waar vir een gevallestudie is, kan dit ook waar wees in ander gevalle studies.
- **Gerieflikheid** – Spaar tyd, geld en moeite.

Daar is op drie openbare sekondêre skole en twee openbare primêre skole gefokus in die Ekurhuleni–distrik. Die skole is gekies vanuit die artikel 21 skole met dieselfde sosio–ekonomiese gemeenskappe. Die skole moes oor `n begroting van meer as R3 000 000 per jaar beskik (Kwintiel 5 openbare skole).

### 4.3 Wanneer het dit plaasgevind ?

Die vyf skole is gedurende 2008 besoek nadat formele toestemming van die Departement van Onderwys, die betrokke skole se hoofde en beheerliggame en die Etiese Komitee van die Fakulteit Opvoedkunde van die Universiteit van Pretoria verkry is.

### 4.4 Hoe het dit plaasgevind ?

Onderhoude is met die skoolhoof, rekenkundige beamppte of persoon verantwoordelik vir die hantering van die finansies van die betrokke skool en voorsitter van die finansiële komitee gevoer nadat `n semi–gestruktureerde

vraelyste aan die respondente gegee is. Die onderhoude is gevoer nadat toestemming daarvoor verkry is.

#### 4.5 Data-insamelingmetode

In 'n poging om antwoorde op die navorsingsvrae te vind, is daar besluit om 'n gevallestudie te doen deur onderhoude te voer. Die waarde van 'n gevallestudie lê onder meer daarin dat dit fokus op individue of groepe, en streef na insig in hul persepsies van die werklikheid. (Cohen *et al.*, 2000:182) Die doel van die onderhoude is om te verstaan hoe die bestuur van begrotings in 'n skool plaasvind. Die navorsingsmetode het uit: onderhoude, observasie en gevallestudies.

McMillan and Schumacher (2006:478) verwys na kwalitatiewe navorsing as “Refers to an in-depth study using face-to-face techniques to collect data from people in their natural settings.”

Resultate is weergegee in die vorm van vyf gevallestudies en 'n samevattende verslag. Onderhoude was semi gestruktureerd (Cohen, Manion & Morrison, 2000: 271). Die gevallestudie is gebruik word soos voorgestel deur McMillan en Schumacher (2006:316); die data analise fokus op een verskynsel wat die navorser gekies het om 'n in-diepte ondersoek vir die studie te doen. Die gevallestudie navorser neem die karaktereenskappe van 'n individuele eenheid waar, soos byvoorbeeld die van 'n skool (Cohen *et al.*, 2000:185). Volgens Wikipedia is die gevallestudie 'n empiriese ondersoek wat die verskynsel binne die werklikheidsrealiteit ondersoek. Die navorsingsontwerp is dié waarin die navorser een verskynsel in diepte bestudeer, ongeag die hoeveelheid doelwitte en sosiale omstandighede van deelnemers in die navorsing (McMillan & Schumacher, 2006:470).

Die gevallestudiemetode van Cohen *et al.* (2000:184) is gebruik omdat dit die volgende sterkpunte het:

- Die resultaat is makliker verstaanbaar deur die groter gehore.
- Dit is self-verklarend.
- Unieke eienskappe wat normaalweg verlore mag gaan tydens groter data-ontleding word aangespreek.
- Dit is sterk op die werklikheid gebaseer.
- Dit verskaf menings oor soortgelyke omstandighede en projekte.
- Dit kan deur een navorser onderneem word sonder dat 'n volle navorsingspan nodig is.
- Ongekontroleerde veranderlikes kan ondersoek word.

Onderhoude is met respondente gevoer omdat, volgens Cohen *et al.* (2000:268), dit die volgende bepaal:

- Om 'n persoon se opinie te evalueer.
- Om die deelnemers se opinies deur middel van onderhoude te versamel

Vir die doel van hierdie navorsing is daar van semi-gestruktureerde onderhoude as data-insamelingsmetode gebruik gemaak. McMillan en Schumacher (2006:470) definieer semi-gestruktureerde vrae as 'n tipe onderhoudvraag wat aan die individu die geleentheid bied om 'n eie mening te gee ten opsigte van die spesifieke vraag. Om die onderhoud op die navorsingsdoelwitte gefokus te hou, is daar vooraf besluit om slegs enkele vrae aan die deelnemers te vra rondom hul ervaring van begrotingsbestuur.

Die rede hoekom daar gebruik gemaak is van semi-gestruktureerde vrae is die volgende:

- Positiewe interaksie tussen die onderhoudvoerder en die deelnemer, dit is 'n maklike metode om data te verkry sonder om waar te neem.
- Hoë mate van geldigheid, omdat persone items in detail kan bespreek.
- Gekompliseerde vrae en begrippe kan maklik bespreek en opgeklaar word.
- Maklik om op te neem deur middel van video, bandopnemer ens.

Volgens McMillan en Schumacher (2006:204) het 'n semi-gestruktureerde vraag geen keuses waarvan die respondent kan kies om te beantwoord nie. Die vraag is so gestel dat die individu se mening verkry kan word. Dit is 'n oop- antwoord vraag maar is redelik spesifiek ten opsigte van die bedoeling daarvan.

#### **4.6 Data-analise**

Die proses is induktief, beginnende met 'n spesifieke vraag. Die navorsingsontwerp is aanpasbaar aangesien die vrae aangepas kan word soos die onderhoud gevoer word. Die resultate word geanaliseer aangebied deur van woorde gebruik te maak.

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

- Stap 1: Bepaling van eenhede van data-analise, en die aanbieding hoe hierdie eenhede ooreenstem en van mekaar verskil.
- Stap 2: Ontleding van 'n bepaalde gebied se data.
- Stap 3: Bepaling van die verwantskappe en ooreenkomste tussen die data
- Stap 4: Verkryging van ooreenstemmende feite.



- Stap 5: Opsomming.
- Stap 6: Bepaling van negatiewe en afwykende gevalle
- Stap 7: Teoriegenerering.

Tydens die onderhoud is veldaantekeninge gemaak en die onderhoud is met 'n bandopnemer opgeneem. Dit is so gou moontlik daarna omskryf in 'n volledige transkripsie, wat aan die onderhoudsrespondente voorgehou is vir goedkeuring. Die dokumentasie geanaliseer deur middel van kodering. Kodering is die vertaling van antwoorde en ander informasie verskaf deur deelnemers op spesifieke vrae vir die doeleindes van analise (Kering, 1970).

*Coding is the ascription of a category label either decided in advance or in response to the data that have been collected. In coding a piece of transcription the researcher systematically goes through the data, typically line by line, and writes a descriptive code by the side of each piece of datum. (Cohen et al., 2000: 283).*

#### **4.7 Gelooftwaardigheid en betroubaarheid**

Volgens Nieuwenhuis in Maree (2007:113) is betroubaarheid baie belangrik in kwalitatiewe navorsing. Die bepaling van betroubaarheid is die vuurproef van jou data-analise, bevindinge en gevolgtrekkings.

*In qualitative research, the researcher is the data gathering instrument. Thus it seems when qualitative researchers speak of research 'validity and reliability' they are usually referring to research that is credible and trustworthy (Nieuwenhuis, (2007a:80) .*

Die Gubamodel (1981:215–216) vir geloofwaardigheid is soos volg:

- Gelooftwaardigheid (Die Waarde)
  - Blootstelling in die veld, neem van veldnotas, samevoeging van data en bewys deur literatuurstudie. Al die onderhoud word deur die navorser

self gedoen. Die deelnemers bepaal die inhoud asook die rigting van die onderhoude.

- Oordraagbaarheid (Van toepassing)
  - Deur middel van literatuurstudiekontrole word doelgerigte steekproewe en deeglike verklarings van die metodologie gebruik om hierdie navorsing te kan doen. Relevansie deur toepaslikheid van relevante gebeurtenisse.
- Konsekwentheid
  - Vergelyking of logiese ooreenkoms tussen alle dinge of gedeeltes daarvan.
- Gelykvormigheid
  - Word verkry deur die oudit van die totale navorsingsprojek.

Die volgende is deur die navorser gedoen om die data en data-insameling geloofwaardig en betroubaar te maak:

- Die kandidate waarmee onderhoude gevoer is se integriteit is bo verdenking .
- Die onderhoude is persoonlik gevoer.
- Vrae is op skrif en mondelings aan die respondent gegee, en die vrae is herhaal om te verseker dat die respondent die vrae reg verstaan.
- Die hele onderhoud is op band opgeneem.
- Daar is veldnotas gedurende die onderhoude gemaak.
- Die teks van die geanaliseerde data is aan elke respondent voorsien.
- Die respondente is gevra om die gedeeltes noukeurig en intensief te lees en wysigings aan te bring indien die teks verskil van die mening van die respondent. Indien daar enige wysigings ter sprake was, is die wysigings aangebring en so in die navorsing geïmplementeer.

#### **4.8 Beperkinge**

- Die navorsingsprojek is van beperkte omvang aangesien slegs vyf skole besoek is (drie hoërskole en twee laerskole).

- As gevolg van die beperkte omvang van die studie en omdat 'n kwalitatiewe benadering gevolg is, kan daar geen veralgemenings gemaak word wat op die resultate van die ondersoek gebaseer is nie.
- Die resultate wat verkry is, is nie noodwendig herhaalbaar nie.
- Die navorser se navorsingservaring is beperk omdat dit slegs die tweede keer is dat navorsing van hierdie aard onderneem word.
- Ten spyte daarvan dat gepoog is om so objektief moontlik te wees, kan die navorser se agtergrond en ervaring veroorsaak het dat subjektiwiteit wel 'n rol in die interpretasie van data gespeel het.

## 4.9 Etiek

McMillan *et al.* (2006:334–335) en Cohen *et al.* (2000:292) hanteer die volgende belangrike sake wat oorweeg moet word by onderhoudvoering:

- Formele toestemming
- Vertroulikheid
- Privaatheid en bemagtiging
- Empatie en geregtigheid
- Nagevolge van onderhoude

Cohen *et al.* (2000: 292) erken dat dit moeilik is om reëls neer te lê vir etiese oorwegings. Die volgende moet oorweeg word:

- Met die verkryging van toestemming moet die deelnemers verseker word van vertroulikheid en die beoogde gebruik van data moet aan hulle verklaar word.
- Deelnemers moet nie geïdentifiseer kan word in die verhandeling nie.
- Privaatheid moet volgens die handves van menseregte gerespekteer word.
- Alhoewel fisiese benadeling van deelnemers selde in kwalitatiewe navorsing volgens McMillan en Schumacher (2006:334), voorkom ondervind sommige persone 'n wantroue vir oop vrae en vir dié rede gee besprekings 'n gerusstelling aan die respondente vir doeleindes van die navorsing.

- Etiese gedragskode soos bepaal deur die Universiteit.
- Formele toestemming deur die deelnemers, skole en Departement van Onderwys moet verkry word.
- Die hoeveelheid informasie wat verskaf moet word en aan wie.
- Of die navorsing enige deelnemers skade kan berokken of hulp aan hulle kan verleen.

Daar is konsekwent aan die kriteria van die etiese kode van die Universiteit Pretoria gedurende die navorsingsprojek 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-insamelingsmetode sowel as die prosedures wat gevolg is met die ontleed en interpretasie van die data beskryf. Daar is ook verslag gedoen oor die etiese aspekte ter sprake tydens die navorsingsproses. Ten spyte daarvan dat die navorsing van beperkte omvang is, is daar voorsiening gemaak dat die navorsingsresultate aan die vereistes vir geloofwaardigheid en betroubaarheid voldoen. In hoofstuk 5 word die data geïnterpreteer en die bevindinge uit die onderhoude wat gevoer is, word met die navorsingsdoelwitte en navorsingsvrae geïntegreer.

## Hoofstuk 5 Bevindinge

Om die faktore wat die effektiewe bestuur en kontrole van skoolfinansies in openbare skole beïnvloed te bepaal, is gebruik gemaak van semi-gestruktureerde onderhoude en dokumentanalise. Die data wat ingesamel is, is ontleed deur middel van 'oop' kodering en word in hierdie hoofstuk aangebied. Die interpretasie van die data word in paragraaf 5.2 weergegee.

### 5.1 Gevallestudies

Die volgende paragrawe bevat die transkripsies van die respondente se reaksies op die vrae.

#### 5.1.1 Agtergrond van skole besoek

Tabel 5.1: *Agtergrond van die skole wat besoek is.*

	<b>Gevallestudie A</b>	<b>Gevallestudie B</b>	<b>Gevallestudie C</b>	<b>Gevallestudie D</b>	<b>Gevallestudie E</b>
Tipe skool	Hoërskool	Hoërskool	Hoërskool	Laerskool	Laerskool
Aantal leerlinge	1 600	1 400	1 100	850	1 100
Met wie die onderhoud gevoer is	Skoolhoof Tesourier Beheerlig- gaamlid	Skoolhoof Registrateur	Skoolhoof	Skoolhoof Voorsitter van Beheerliggaam	Skoolhoof Beheerliggaamlid finansies
Begroting	9 000 000	8 000 000	6 000 000	4 000 000	4 600 000

Ekurhuleni-distrik	Noord	Noord	Suid	Noord	Suid
--------------------	-------	-------	------	-------	------

Waar `n respondent se terugvoer nie weergegee is nie, was daar geen reaksie op die vraag nie of dit is reeds deur `n ander respondent genoem.

## 5.1.2 Wat is die pligte van die skoolhoof in die bestuur van skoolfinansies?

### 5.1.2.1 Gevallestudie A (Skoolhoof)

Die uiteindelijke verantwoordelikheid van enigiets by die skool eindig by die skoolhoof. Eindverantwoordelikheid is maar soos die hoof van `n maatskappy die persoon is wat moet instaan vir wat gebeur; waarskynlik moet daar toegesien word dat alles in plek is, soos byvoorbeeld wie dit bestuur en hoe dit bedryf word, dat die kontroles daar is, maar die hoof bly eindverantwoordelik.

### 5.1.2.2 Gevallestudie A (Tesourier)

Die skoolhoof speel `n belangrike rol om beheer toe te pas; hy is aan die hoof van die beheer as die hoof nie die beheer vestig nie, sal daar nie beheer wees nie, die beheer moet van bo af kom. Die hoof speel `n leierskapsrol in die struktuur want daar moet beheer wees na onder en hy kan ook maklik veroorsaak dat daar nie beheer is nie. Anders gestel, as die skoolhoof nie finansiële dissipline het nie, gaan die skool ook nie finansiële dissipline hê nie. Omdat die beheerliggaamslede nie voltyds by die skool is nie kan die beheer nie deur hulle alleen uitgevoer word nie. Daar is wel `n finansiële komitee wat die taak verrig maar die hoof speel `n baie belangrike rol daarin.

### 5.1.2.3 Gevallestudie A (Beheerliggaamlid finansies)

Die skoolhoof se pligte is om genoegsame vryheid toe te laat sodat die persoon wat in beheer is van die finansies sy taak kan verrig sonder inmenging. Die hoof behoort amper verwyderd te wees van finansies. Die hoof moet nie tekenmagte hê nie, moet geen oer- onderhandelingsmagte hê ten opsigte van finansies nie. Indien die hoof uitgehaal word uit die proses van hantering van subsidies gaan dit beter want die hoof sien die potensiaal van die kind en dan onwillekeurig beskou die hoof die kind se bydrae tot die skool en daarop takseer hulle die ouers. Die twee aspekte moet heeltemal verwyderd wees van mekaar. Indien jy `n persoon gebruik wat ekstern staan tot die onderhandelingsproses word die saak met die ouer hanteer ongeag wie sy kind is. Dit is die hoof se plig om sy eie begroting op te stel. Die begrotings te beheer, maar hulle moet ook nie verantwoordelik wees vir die bestuur van sy begroting nie, hulle moet steeds deur die normale proses van aansoek doen van geld, ens.

Die hoof se pligte oorhoofs is om seker te maak dat die skool voldoen aan die vereistes van die finansiële beleid, die begroting die invorderingsbeleid en die Skolewet. Die hoof het 'n nakomingsvereiste; hulle moet toesien dat daar aan al die vereistes voldoen word

#### *5.1.2.4 Gevallestudie B (Skoolhoof en registrateur)*

Die skoolhoof is die rekenpligtige beampte; die skoolhoof het alle beheer en is verantwoordelik vir die finansies van die skool al word magte gedelegeer bly die hoof verantwoordelik.

#### *5.1.2.5 Gevallestudie C (Skoolhoof)*

Om kontrole en beheer uit te oefen. Hy moet sorg dat daar binne die begroting gebly word; die meer moderne hoofde los dit in die hande van die beheerliggaam of die finansiële komitee. Ek hanteer die begroting en elke tjek wat uitgeskryf word of internetbetaling word gemagtig deur my; op dié manier weet ek waarvoor word geld gespandeer word en ek weet ook hoeveel word gespandeer. Ek is die rekenpligtige beampte, ek is verantwoordelik vir die finansies so ek wil dit beheer, alles van die finansies gaan deur my en ek dien ook op die finansiële komitee van die skool.

#### *5.1.2.6 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)*

Behoudens die Skolewet en die betrokke skool se Grondwet, moet die professionele bestuur van die skool deur die skoolhoof, onder die gesag van die hoof van die Departement van Onderwys in die betrokke provinsie, onderneem word.

Een van die implikasies van die nuwe onderwyswetgewing is dat die skoolhoof se rol as primêre besluitnemer ingeskort is. Die skoolhoof word bemaagtig deur die skoolbeheerliggaam om die dag-tot-dag finansiële administrasie te hanteer soos om betalings te magtig en tjeks te onderteken soos goedgekeur in die begroting of anders deur die skoolbeheerliggaam goedgekeur.

Die skoolhoof moet egter in gedagte hou dat hy die hoof uitvoerende bestuurder is, aangestel deur die skoolbeheerliggaam van die skool en dus aanspreeklik teenoor hulle. Indien die skool 'n tesourier aangestel het, is dit steeds deel van die skoolhoof se taak om saam met die tesourier die effektiwiteit van die begroting te ontwikkel te administreer en te evalueer. Die betrokkenheid en funksie van die skoolhoof ten opsigte van die fondse van die skool (dit is funksies soos beplanning, organisering, leidinggewing, beheer en fondsinsameling) soos dit in die praktyk beslag kry, is soos volg:

- Die skoolhoof bepaal behoeftes.
- Die skoolhoof dien 'n begroting in en kry dan goedkeuring om fondse te gebruik.

- Hy kyk saam met die skoolbeheerliggaam na die inkomste en is betrokke by die bepaling van die skoolfonds. Uitgawes word dan daarby ingepas. Alle inkomste en uitgawes moet deur die skool se boeke gaan.
- Ingeval van onvoorsiene behoeftes kan hy na die skoolbeheerliggaam gaan.
- Loods self projekte (buite begroting) om fondse te genereer.
- Is self teenwoordig by begrotingsvergaderings om insette te lewer;
- Is op elke skoolbeheerliggaam vergadering teenwoordig, met stemreg.
- Woon komiteevergaderings by om sake van gemeenskaplike belang te bevorder, soos die opvoedkundige komitee en die sport komitee.
- Is in beheer van alle skolastiese en of koshuisaangeleenthede asook die terrein.
- Hy gee opdragte aan komitee sameroepers oor byvoorbeeld herstelwerk.

#### **5.1.2.7 Gevallestudie D (Skoolhoof)**

Die skoolhoof is nie direk verantwoordelik vir die finansies van die skool nie; die skoolhoof as verteenwoordiger van die departement hou hy oorhoofs toesig, –hy is wel die rekenpligtige. In ons geval teken ek byvoorbeeld nie tjeks nie, ek sien net toe dat die goed volgens voorskrifte verloop, dat daar nie met die geld gemors word nie. Die bestuur van die finansies is in ons geval direk in die hande van die beheerliggaam en die finansiële komitee van die beheerliggaam. Indien die beheerliggaam buite hulle magte optree, kan ek as skoolhoof hulle aanspreek; verder hanteer hulle die finansies.

#### **5.1.2.8 Gevallestudie E (Beheerliggaamlid finansies)**

Die skoolhoof moet sorg dat die begroting wat opgestel is, voldoen aan die behoeftes van die skool, want op die beheerliggaam is hy die persoon wat die beste weet wat in die skool aangaan. Hy moet sorg dat die geld geïn word, die bestuurproses hiervan, en dan moet hy sorg dat die geld wat uitgegee word wel in terme van die begroting is en binne die bestek van die begroting is.



### 5.1.3 Wat is die pligte van die skoolbeheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies?

#### 5.1.3.1 Gevallestudie A (Skoolhoof)

Die skoolbeheerliggaam kry die opdrag deur die Skolewet wat vir hulle die opdrag gee om die openbare geld te bestuur, dat dit geoudit moet word. Hulle het `n bepaalde bestuursfunksie, so dit is `n plig wat hulle moet nakom.

#### 5.1.3.2 Gevallestudie A (Tesourier)

Hulle het alle verantwoordelikheid; die skoolbeheerliggaam sorg dat daar geld is vir die aktiwiteite van die skool; sorg dat daar `n begroting opgestel word en sorg dat daar `n finansiële komitee saamgestel word vir die finansiële beleid. Hulle sorg dat die skoolgeld moet inkom; as dit nie inkom nie dat dit opgevolg word en sorg dat daar beheer is oor die uitgawes en die beplanning rondom finansies. Alles rakend kontantvloei en beheer daarvan.

#### 5.1.3.3 Gevallestudie A (Beheerliggaamlid finansies)

Hulle is verantwoordelik vir die geld van die skool, dan moet hulle seker maak dat die regte tesourier aangestel word. Daar moet `n verantwoordelike persoon wees wat die goed onafhanklik kan bestuur, wat nie bang sal wees om persone aan te spreek wat geld vermors nie. Hulle moet die finansiële beleid vasstel. Hulle is daar om die kind se belange te beskerm, so alles word om die kind gebou, jou finansiële beleid, jou begroting gaan om die kind, die kind se behoefte is die belangrikste oorweging. Die beheerliggaam moet onder artikel 21 van die Skolewet aansoek doen by die departement vir die volgende:

- Die instandhouding en verbetering van die skool se geboue en terrein.
- Die bepaling van die buitemuurse kurrikulum van die skool en die keuse van vak opsies.
- die aankoop van handboeke, opvoedkundige materiaal of uitrusting vir die skool.
- betaling vir dienste aan die skool.

Die beheerliggaam se plig is om die skool se finansies in `n solvente en likiede posisie te hou; hulle finansiële pligte is nie om die skool se finansies te bestuur nie maar om seker te maak dat die finansies so bestuur word dat die skool altyd in `n solvente posisie is, die skool mag nie bankrot gaan nie. Die opstel van die begroting en skakeling met ouers ten opsigte van finansies is pligte van die beheerliggaam.

#### *5.1.3.4 Gevallestudie B (Skoolhoof en registrateur)*

Hulle het die reg om te bepaal hoe die skoolgeld ingevorder word; hulle sien toe dat 'n begroting opgestel word, kyk dat die persone by die begroting. Ons voel nie noodwendig dat hulle die ouens is wat sê wat moet gebeur met die finansies nie, dit lê steeds by die skool.

#### *5.1.3.5 Gevallestudie C (Skoolhoof)*

Die skoolbeheerliggaam is die persone wat die finansies moet hanteer en bepaal; hulle stel die begroting op en sê waar is die behoefte, waar hulle geld wil spandeer. Hulle is die persone wat bepaal wie kwalifiseer vir subsidies, hulle hanteer afslag, hulle besluit of daar kortings gaan wees. Die beheerliggaam is effektief verantwoordelik vir die bepaling van die beleid van die skool se finansies, die hantering van finansies, waar die hoof die finale kontrole het en dat daar by hulle beplanning gehou word.

#### *5.1.3.6 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)*

Die skoolbeheerliggaam beskik oor aansienlike magte en verantwoordelikhede wat deur die Skolewet aan die skoolbeheerliggaam opgedra word. Ek is egter van mening dat die Skolewet slegs riglyne bied in verband met die verdeling van mag binne 'n skool, asook die onderskeie rolle van die skoolbestuur en die skoolbeheerliggaam. 'n Wettiese benadering tot die verdeling van verantwoordelikhede en funksies sal nie die gewenste uitwerking hê nie. Ek glo dat alhoewel daar onderskeid gemaak sal moet word tussen die rolle van die skoolbeheerliggaam, die skoolhoof, die skoolbestuurspan, en die opvoeders, dit nie afbreuk moet doen aan die konstitusionele beginsels van koöperatiewe bestuur nie.

Koöperatiewe bestuur kan beskryf word as 'n interaktiewe benadering tot onderwys waarin alle rolspelers verteenwoordig is en medeverantwoordelikheid aanvaar vir die doeltreffende en doelmatige bestuur van die aktiwiteite van die skool. Sodoende word vertrouwe ingeboesem en kan ander belanghebbendes bewus gemaak word van en gemotiveer word vir die uiters kritiese rol wat die skoolbeheerliggaam tans speel en in 'n groter mate in die toekoms sal moet speel. Die konstitusionele beginsels wat voordurend voorop gestel moet word om koöperatiewe bestuur te verseker, sluit die toepassing van 'n doeltreffende, deursigtige en toerekeningsvatbare bestuurstyl, voortdurende konsultasie ten opsigte van sake van gemeenskaplike belang en die versekering dat prosedures waaroor ooreengekom is, wel gevolg word.

Die magte van skoolbeheerliggame in Suid-Afrikaanse skole het in veral twee gebiede uitgebrei met die daarstelling van Model C-skole in 1992. Skoolbeheerliggame kon hul eie toelatingsbeleid by skole bepaal en hulle kon verpligte skoolgelde hef.

Behoudens die Skolewet (art. 16), setel die beheer ("**governance**") van openbare skole by hul onderskeie skoolbeheerliggame, met dien verstande dat die skoolbeheerliggaam of lid daarvan in sy of haar hoedanigheid as lid, nie met die professionele werksaamhede van 'n opvoerder by die vervulling van sy of haar pligte mag inmeng nie.

Die staat het deur middel van wetgewing 'n duidelike mandaat aan skoolbeheerliggame gegee om die standaard van onderwysvoorsiening aan hul skole te verbeter. Om skoolbeheerliggame in staat te stel om presies dit te doen is skoolbeheerliggame ook

bemagtig om op eie inisiatief fondse te genereer deur middel van die heffing van verpligte skoolgelde en deur private fondsinsamelingsprojekte.

Die Skolewet (art. 36) bepaal dat dit die spesifieke taak van elke skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool is om alle billike maatreëls binne sy vermoë te neem om addisionele befondsing vir die skool te kry. Alle bydraes van 'n finansiële of fisiese aard wat deur middel van die pogings van die ouers gevorder word, word dan die eiendom van die spesifieke regspersoon wat in hierdie geval die skoolbeheerliggaam is. Hierdie bates mag vir geen ander doeleindes as opvoedkundige doeleindes aangewend word nie, tensy daar spesifieke reëlings getref word om 'n gedeelte daarvan aan 'n ander openbare skool oor te dra.

Wat die spesifieke funksies van skoolbeheerliggame van openbare skole betref, is dit belangrik om daarop te wys dat die Skolewet voorsiening maak vir twee tipes funksies wat kragtens wetgewing aan skoolbeheerliggame toegeken word. Hierdie spesifieke funksies van skoolbeheerliggame van openbare skole word in Skolewet saamgevat onder Seksie 20– en Seksie 21–funksies. Seksie 20– van die Skolewet het in sy oorspronklike vorm alle funksies met 'n finansiële implikasie uitgesluit. Die sogenaamde Seksie 21–funksies het direkte finansiële implikasies.

Funksies onder Seksie 21 van die Skolewet mag aan 'n skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool toegeken word nadat die skoolbeheerliggaam skriftelik daarvoor by die hoof van onderwys aansoek gedoen het. Die grootste remmende faktor in die daarstelling van 'n hoë standaard onderwys in Suid–Afrika is sekerlik net soos in talle oorsese lande, 'n tekort aan finansiële hulpmiddele. Dit noodsaak skole en hul skoolbeheerliggame om allerlei aanpassings te maak om te verseker dat 'n tekort aan hulpbronne nie veroorsaak dat standaarde daal nie. Dit bring verder mee dat ouers in Suid–Afrika 'n al groter finansiële bydrae tot die doeltreffende funksionering van openbare skole moet lewer maar ook dat skoolbeheerliggame en skoolhoofde 'n groot verantwoordelikheid het om deur middel van doeltreffende bestuur die onderwys bekostigbaar te hou.

Die Skolewet (art. 36 – 43) stel baie duidelike riglyne in verband met skoolbeheerliggame se verantwoordelikhede ten opsigte van die befondsing van skole. Hierdie verantwoordelikhede behels die volgende:

- 'n Skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool moet alles binne sy redelike vermoë doen om die onderwysmedia soos deur die staat verskaf, aan te vul in 'n poging om die standaard van onderwys aan leerders by 'n skool te verhoog.
- Skoolbeheerliggame van openbare skole moet 'n skoolfonds by die skool skep en dit administreer volgens die riglyne wat verskaf word deur die hoof van onderwys.
- Alle gelde wat deur sodanige skool ontvang word, insluitende skoolgelde en ander vrywillige bydraes, moet in die skoolfonds betaal word.
- Die skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool moet 'n rekening vir die skool open en sodanige rekening in stand hou.
- Gelde of goedere wat 'n openbare skool toeval deur middel van donasies, bemakings of trusts moet aangewend word ooreenkomstig die voorwaardes van sodanige donasies, bemakings of trusts.
- Alle bates wat deur 'n openbare skool bekom is op of na die aanvang van die Skolewet, word beskou as die eiendom van die betrokke skool.

- Die skoolbeheerliggaam moet toesien dat die skoolfonds, sy opbrengste en enige ander bates van die openbare skool slegs gebruik word vir die volgende:
  - Opvoedkundige doeleindes, by of in verband met die skool.
  - Opvoedkundige doeleindes by of in verband met 'n ander openbare skool nadat daar met die betrokke skool ooreengekom is en met die instemming van die hoof van die onderwysdepartement.
  - Die uitvoering van die pligte van die skoolbeheerliggaam.
  - Enige ander opvoedkundige doeleindes soos ooreengekom tussen die skoolbeheerliggaam en die hoof van die onderwysdepartement.
- Die skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool moet jaarliks 'n begroting opstel ooreenkomstig die riglyne neergelê deur die LUR vir Onderwys. Hierdie begroting moet 'n uiteensetting gee van die verwagte inkomstes en uitgawes van die betrokke skool vir die volgende finansiële jaar.
- Voordat 'n skoolbegroting deur die skoolbeheerliggaam goedgekeur kan word, moet die begroting aan 'n algemene vergadering van die skool se ouers voorgelê word vir oorweging en goedkeuring deur die meerderheid van die stemgeregtigde ouers teenwoordig.
- Skoolfooie kan deur die skoolbeheerliggaam by 'n openbare skool ingestel en gevorder word slegs indien die ouers 'n resoluëie tot dien effekte aanvaar het by bogenoemde algemene ouervergadering. Sodanige resoluëie moet voorsiening maak vir:
  - die bedrag van die skoolgelde wat gehef sal word; en
  - die opstel van regverdige kriteria en prosedures waarvolgens volle, gedeeltelike of voorwaardelike vrystelling ten opsigte van die betaling van skoolgelde toegestaan sal word aan ouers wat nie skoolgelde kan bekostig nie.
- Die skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool is by magte om die betaling van skoolgelde deur ouers wetlik af te dwing.
- Die skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool moet:
  - rekord hou van alle fondse wat deur die openbare skool ontvang en spandeer is sowel as van alle bates, laste en finansiële transaksies; en
  - so spoedig moontlik, maar nie later as drie (3) maande na die einde van elke finansiële jaar nie, finansiële state opstel volgens die riglyne verskaf deur die LUR van Onderwys.
- Die skoolbeheerliggaam van 'n openbare skool moet 'n geregistreerde boekhouer of ouditeur aanstel om die finansiële state van die skool te oudit.
- Die skoolbeheerliggaam moet 'n afskrif van die geouditeerde jaarstate aan die hoof van die onderwysdepartement stuur binne ses (6) maande na afloop van elke finansiële jaar.

Ook wat die befondsing en finansiële bestuur van openbare skole aanbetref, is dit volgens my belangrik dat 'n koöperatiewe benadering gevolg moet word wat sy beslag kry in samewerkingsooreenkomste tussen:

- die skool en die Departement van Onderwys (salarisse, vaste eiendom en ander subsidies);
- die skool en die leerders (die onderhoud en versorging van alle bates van die skool);
- die skool en die ouergemeenskap (skoolgeld, fondsinsamelingsprojekte, begrotings en vrywillige diens aan die skool); en
- die skool en die breë gemeenskap (donasies en borgskappe).

#### ***5.1.3.7 Gevallestudie D (Skoolhoof)***

Die beheerliggaam is ten volle verantwoordelikheid vir die finansies, hulle bestuur en besluit oor watter uitgawes aangegaan moet word, op aanbeveling van my as skoolhoof. Die kwotasies word aan hulle voorgelê en hulle besluit watter een word aanvaar.

#### ***5.1.3.8 Gevallestudie E (Beheerliggaamlid finansies)***

Om saam met die skoolhoof 'n begroting op te stel wat die behoeftes van die ouergemeenskap weerspieël, die hoof weet wat hy daar wil hê, en as verteenwoordigers van die ouers is die beheerliggaam veronderstel om te weet wat die ouers daar wil hê, dan moet hulle saam met die hoof die invordering van skoolgeld bestuur en dan moet hulle saam met die skoolhoof die uitgee daarvan bestuur in terme van die verslae wat via die finansiële komitee gelewer word en goedkeur vir groot uitgawes.

### **5.1.4 Wat is die regsopgaaf van die skoolhoof in die bestuur van skoolfinansies?**

#### ***5.1.4.1 Gevallestudie A (Skoolhoof)***

Die verantwoordelike persoon mag onder geen omstandighede self die beleid en prosesse van die bepaalde skool verander nie.

#### ***5.1.4.2 Gevallestudie A (Tesourier)***

Nie seker wat die wetlike aspekte bepaal nie. Die skoolhoof is vir beheer van die proses maar die beheerliggaam is verantwoordelik vir die skool se finansies. Die skoolhoof kan nie byvoorbeeld besluit om geld uit te gee as dit nie geallokeer is in die begroting nie.

#### **5.1.4.3 Gevallestudie A (Beheerliggaamlid finansies)**

Hy het geen regte nie. Hy het die reg op inligting en dit is basies dit, hy het die reg om te weet wat aangaan met die skoolfinansies. Hy kan nie die finansiële persoon veto en sê ons gaan hierdie uitgawe aan nie.

#### **5.1.4.4 Gevallestudie B (Skoolhoof en registrateur)**

Moet binne die raamwerk van die begroting hou maar dat hy binne die raamwerk van die begroting die finansies kan bestuur met verslag aan die beheerliggaam.

#### **5.1.4.5 Gevallestudie C (Skoolhoof)**

Die hoof het die reg om te weet wat met die skool se finansies gebeur. Die beheerliggaam moet hom darem op hoogte; hou hulle kan nie alleen die begroting op stel nie, hy het ook die reg om sy insette te lewer. Vir die beheerliggaam is dit dalk prioriteit om 'n mooi terrein te hê maar die hoof se prioriteit is dat die akademie reg verloop, so ek sal sê hy het die reg om sy insette te lewer en om te sê waar is behoeftes en wat is prioriteite in die finansies.

#### **5.1.4.6 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)**

In terme van die finansiële bestuur van die skool kan die volgende regte van die skoolhoof kortliks beklemtoon word:

- Om werksaamhede te verrig wat binne sy bevoegdheid val en wat nodig is vir die dag-tot-dag administrasie van die skool, soos gedelegeer deur die skoolbeheerliggaam.
- Om in adviserende hoedanigheid deel van die skoolbeheerliggaam te wees.
- Om deurentyd inspraak ten opsigte van die beheer van die finansies asook die opstel van die begroting te hê.
- Om binne die begroting te handel nadat dit deur die skoolbeheerliggaam, met insette deur die skoolhoof, goedgekeur is.

Uit bogenoemde opmerkings, is dit duidelik dat hoewel die skoolbeheerliggaam in beheer van die begroting is, het die skoolhoof as uitvoerende bestuurder baie sterk inspraak.

Nadat die begroting deur die skoolbeheerliggaam goedgekeur is, wil dit ook voorkom asof die skoolhoof baie groot vryheid in die implementering van die begroting het. Die skoolhoof is teenoor die skoolbeheerliggaam verantwoordelik vir die effektiewe hantering van die begroting. Alle onverwagte of uitsonderlike sake met finansiële implikasies wat opduik, moet egter eers deur die skoolhoof met die skoolbeheerliggaam hanteer word.

Daar kan dus samevattend gesê word dat die skoolhoof aktief sy rol as skoolbestuurder ten opsigte van finansiële bestuur kan vervul. Die skoolhoof is vanaf die beplanningsfase, die samestelling van die begroting, die fondsinsamelingsaksies, tot die beheer en kontrole van die begrotingsaanwending direk betrokke en teenoor die skoolbeheerliggaam van die betrokke skool aanspreeklik.

#### ***5.1.4.7 Gevallestudie D (Skoolhoof)***

Die skoolhoof is die rekenpligtige beampte van die skool, maar die skoolhoof as verteenwoordiger van die departement moet sorg dat hulle binne die voorgeskrewe wetgewing optree, en binne die goedgekeurde begroting bly.

#### ***5.1.4.8 Gevallestudie E (Beheerliggaamlid finansies)***

Dit verskil van finansiële beleid tot finansiële beleid. Ek weet daar is skole waar die hoof nie tekenregte het nie en dit maak nie vir my sin nie, want hy is die rekeningkundige beampte van die skool met ander woorde hy is die persoon wat aanspreeklik is vir die geld van die skool. Die hoof se regte is dat hy tekenregte het tesame met ten minste twee ander persone in die skool. In ons geval is dit nie meer handtekening nie maar dit is `n kode vir die magtiging van internetbetalings; tjeks word slegs in uitsonderlike gevalle uitgereik. Die hoof kan sekere besluite te neem ten opsigte van uitgawes tot `n sekere bedrag, hy hoef nie elke keer toestemming daarvoor te verkry by die beheerliggaam nie mits dit in die begroting is en daardie maand se begroting is goedgekeur en dat daar wel geld beskikbaar is vir die betrokke uitgawe. Ek glo hy het daardie reg en die mandaat want hy is aangestel in die pos.

### **5.1.5 Wat is die regte van die skoolbeheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies?**

#### ***5.1.5.1 Gevallestudie A (Skoolhoof)***

Presies dieselfde as vanuit `n bestuursverantwoordelikheid. Ek dink nie hulle het die tekenregte nie, maar die verantwoordelikheid is daar; hulle moet sien dat die state geaudit word en hulle moet die verslae aan die ouers voorlê.



#### **5.1.5.2 Gevallestudie A (Tesourier)**

Die regte van die skoolbeheerliggaam is om die skool se begroting op te stel; dit is die riglyn waaraan hulle gemeet word want dit is die mandaat van die ouers. Dit bepaal hoeveel geld is geïen en hoe dit gespandeer gaan word. Die skoolbeheerliggaam se rol is dus basies om toe te sien dat die begroting uitgevoer word.

#### **5.1.5.3 Gevallestudie A (Beheerliggaamlid finansies)**

Binne die raamwerk van die Skolewet het hulle regte en jy kan nie statutêre regte wat daar is wysig nie, die Skolewet is baie streng daarop. Hulle het byvoorbeeld die reg om skoolfonds te hef, die reg om huur te vra vir bates, die reg om met funksies inkomste te verdien, begrotings op te stel en onder te verdeel, alles natuurlik met goedkeuring. Ouer goedkeuring is primêr tot enige beheerliggaam se finansiële bestuur en weereens met batebestuur en in die bestuur van finansies moet die kind sentraal staan. Hulle kan hulle regte afdwing om geld te in, ens.

#### **5.1.5.4 Gevallestudie B (Skoolhoof en registrateur)**

Hulle het die reg om skoolgeld te hef en dan ook diensooreenkomstig te bestuur via die hoof en dan ook waar van toepassing en waar dit nodig is vrystellings te hanteer soos die wette en regulasies bepaal.

#### **5.1.5.5 Gevallestudie C (Skoolhoof)**

Hulle het die reg om skoolgeld af te dwing as dit so besluit is op die algemene jaarvergadering waar die ouers besluit het dat die skool gaan skoolgeld hef; dan het hulle die reg om dit af te dwing. Hulle het die reg om skoolgeld af te dwing as dit so besluit is op die algemene jaarvergadering waar die ouers besluit het die skool gaan skoolgeld hef, hulle het die reg om skoolgeld in te vorder of om invorderaars aan te stel om die geld in te vorder; hulle het die reg om ouers te dagvaar, om uitsettingsbevele te verkry of om beslagleggingsbevele te verkry; hulle het die reg om te besluit hoeveel subsidie 'n persoon verkry volgens die Skolewet.

#### **5.1.5.6 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)**

In terme van die finansiële bestuur van die skool kan die volgende regte van die skoolbeheerliggaam kortliks beklemtoon word:

- Om werksaamhede te verrig wat binne sy bevoegdheid val en wat nodig is vir die welsyn van die skool ooreenkomstig die bepalings van artikel 21 van die skolewet.



- Om die skoolfonds, alle opbrengste daaruit en alle ander bates van die skool te gebruik ooreenkomstig die bepalinge van artikel 37 van die Skolewet.
- Om toe te sien dat skoolgeld gehef word en betaling daarvan af te dwing ooreenkomstig die bepalinge van artikels 39, 40, en 41 van Skolewet.
- Om ouditeure aan te stel om die skool se finansiële rekords en state te ouditeer ooreenkomstig die bepalinge van artikel 43 van Skolewet.
- Om ooreenkomstig die bepalinge van die Skolewet en die skool se Grondwet, dienste en fasiliteite daar te stel in belang van die leerders en van onderwys.
- Om finansiële so te funksioneer dat die skool sy verpligtinge sal kan nakom.

#### *5.1.5.7 Gevallestudie D (Skoolhoof)*

Die beheerliggaam is 'n regspersoon en hulle kan aangekla word vir die wanaanwending van fondse, hulle het daardie opdrag vanaf die Skolewet, die finansies van die skool te bestuur en dan die finansies dienooreenkomstig te kanaliseer. My vertolking daarvan is hulle het 'n regs aanspreeklikheid, hulle kan vervolgt word omdat dit 'n regspersoon is en hulle moet optree binne die raamwerke van die Skolewet.

#### *5.1.5.8 Gevallestudie E (Beheerliggaamlid finansies)*

Sover ek kan onthou, sê die Wet die beheerliggaamslede is individueel en as 'n groep aanspreeklik vir byvoorbeeld as hulle onderwysers betaal waarvoor daar nie toestemming by die Departement van Onderwys verkry is nie, maar dan moet hulle daardie geld vervang. Die regte is om insae te hê in terme van die skool se finansies; hulle het die reg om een maal per maand 'n verslag van die skoolhoof en die finansiële komitee te kry en hulle het die reg om vrae te vra en antwoorde te verkry. Hulle het die reg om besluite te neem in terme van die begroting. Die begroting is goedgekeur en ek dink binne die bestek van daardie begroting as aan die basiese behoeftes voldoen is en daar is sekere geld beskikbaar het hulle die reg om te besluit of hulle die geld op 'n bepaalde wyse wil aanwend. Die Skolewet is redelik duidelik oor die wetlike aspekte en van die beheerliggaam se verantwoordelikhede.

## 5.1.6 Wie is die verantwoordelike persoon rakende die bestuur en beheer van finansies?

### 5.1.6.1 Gevallestudie A (Skoolhoof)

Ek dink dit bly die skoolhoof, maar dit is `n bevoegheid, `n verantwoordelikheid wat hy kan delegeer. Uiteindelik bly die skoolhoof eindverantwoordelik, maar dit kan gedelegeer word dat iemand namens jou die besluite binne die raamwerk van die reëls neem.

### 5.1.6.2 Gevallestudie A (Tesourier)

Die voorsitter van die finansiële komitee

### 5.1.6.3 Gevallestudie A (Beheerliggaamlid finansies)

Die tesourier, hy alleen want hy moet eindverantwoordelikheid neem en nie die komitee nie. Of jy aanvaar die verantwoordelikheid of nie, `n komitee kan nie verantwoordelikheid neem nie, slegs een persoon.

### 5.1.6.4 Gevallestudie B (Skoolhoof en registrateur)

Die skoolhoof

### 5.1.6.5 Gevallestudie C (Skoolhoof)

Die hoof in die eerste instansie maar daarna hang dit af van skool tot skool. Ek weet daar is skole waar die beheerliggaamslid verantwoordelik is vir finansies ek weet ook daar is skole wat dit aan die boekhoudster by die skool delegeer, so dit wissel van skool tot skool. By my skool is ek steeds in beheer; ek beheer dit en daar gaan nie `n sent uit as ek dit nie gemagtig of goedgekeur het nie maar dit word deur die finansiële kantoor bestuur.

### 5.1.6.6 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)

Die skoolbeheerliggaam verkies uit sy geledere, op die eerste vergadering van die skoolbeheerliggaam, ampsdraers (portefeuljies) wat 'n voorsitter, 'n tesourier, 'n sekretaris, 'n fondsinsamelingsbeampte en 'n onderhoudsbeampte insluit. Die ampsdraers beklee

hul ampte (portefeulje) vir 'n bepaalde termyn, soos bepaal in die skool se Grondwet, vanaf die datum van hul verkiesing, tensy omstandighede die skoolbeheerliggaam noop om die toekenning van ampte (portefeuljes) te heroorweeg voor die verstryking van die bepaalde ampstermyn.

Die skoolbeheerliggaam kan, ooreenkomstig die bepalings van artikel 30 van die Skolewet, 'n finansiële komitee aanstel om hom te adviseer en om onderworpe aan die opdrag van die skoolbeheerliggaam, die werksaamhede te verrig soos deur die skoolbeheerliggaam bepaal. Die skoolbeheerliggaam mag sekere funksies aan die finansiële komitee delegeer wat onder leiding staan van die tesourier (voorsitter van finansiële komitee). Hierdie funksies sluit die volgende in:

- Monitering van die kontantvloei en rapportering aan die skoolbeheerliggaam.
- Monitering van die insameling van skoolfonds en rapportering aan die skoolbeheerliggaam.
- Skakeling met skuldinvorderaars namens die skoolbeheerliggaam en rapportering aan die skoolbeheerliggaam.
- Analise van aansoeke om vrystellings van skoolfonds, en aanbeveling aan die skoolbeheerliggaam tydens oorweging daarvan.
- Analise van debiteure status en aanbeveling aan die skoolbeheerliggaam ten opsigte van afskryf van skuld, oorhandiging aan skuldinvorderaars, moontlike regstappe, ens.
- Voorbereiding vir die opstel van die jaarlikse begroting.
- Voorbereiding en opstel van die kwartaallikse spandering versus begrotinganalise, met aanbeveling van moontlike regstellings en/of verstellings aan begroting en/of spandering.
- Oorweging van moontlike wysiging van die finansiële beleid en sodanige aanbevelings aan die skoolbeheerliggaam.
- Die finansiële komitee van die skool word saamgestel ooreenkomstig die bepalings in die Skolewet en bestaan uit minstens die volgende (vaste) lede (deo facto lede):
  - Tesourier (voorsitter van finansiële komitee).
  - Voorsitter van die skoolbeheerliggaam.
  - Skoolhoof.
  - Finansiële beampte van die skool.

Ander lede kan gekoöpteer word na gelang van die behoefte. Gekoöpteerde lede word deur die finansiële komitee benoem en deur die skoolbeheerliggaam goedgekeur. Die rekenpligtige verantwoordelikheid van die skool lê by die skoolbeheerliggaam wat wettig deur die ouers verkies is. Die skoolbeheerliggaam bemagtig die tesourier om as uitvoerende lid namens die skoolbeheerliggaam as voorsitter van die finansiële komitee

op te tree en die funksies uit te voer soos in die finansiële beleid voorgeskryf. Die tesourier word volle tekenregte toegestaan om betalings te magtig soos goedgekeur in die begroting of anders deur die skoolbeheerliggaam goedgekeur.

#### **5.1.6.7 Gevallestudie D (Skoolhoof)**

Die skoolbeheerliggaam.

#### **5.1.6.8 Gevallestudie E (Beheerliggaamlid finansies)**

Die skoolhoof; dit hang weereens van skool tot skool af en hoe die bepaalde skool se grondwet dit bepaal.

**5.1.7** Wat is die persepsie en ervaring van verantwoordelike rolspelers in skole ten opsigte van die faktore wat `n rol speel in die effektiewe beheer en bestuur van skool-finansies?

#### **5.1.7.1 Gevallestudie A (Skoolhoof)**

Jy moet `n persoon hê wat finansies ken sodat die finansies reg bestuur kan word.

#### **5.1.7.2 Gevallestudie A (Tesourier)**

Jy moet `n persoon hê wat finansies ken, wat dit as deel van sy beroep doen. Dit help nie `n personeelbestuurder word in beheer geplaas van finansies nie. Die persoon moet kennis dra van bestuur, afwykingsbestuur, opvolgings. Nie alle persone by skole het `n finansiële agtergrond nie. Ek was betrokke by twee skole se finansies en het oorgeneem by persone wat gebrekkige finansiële agtergrond gehad het en byvoorbeeld meer joernale deur gesit het as wat die stelsel toegelaat het per maand; daar was net totale chaos.

Die Skolewet het verander wat spesifiek die finansies van skole aanspreek. Daar word baie geld by skole hanteer en die skoolbeheerliggaam is verantwoordelik teenoor die gemeenskap ten opsigte van die geld.

#### **5.1.7.3 Gevallestudie A (Beheerliggaamlid finansies)**

Wat is die beheerliggaam en ander rolspelers se persepsie van die finansiële persone in die skool? Baie skoolhoofde het geen finansiële kennis nie en daarom word adjunkhoofde wat die steun is in die skool gebruik om die finansiële rol te vervul die tesourier kan nie sy die take alleen verrig sonder die hulp van 'n persoon in die skool nie. Die persepsie is gewoonlik dat die finansiële persoon onnodig streng is, dat hy nie weet wat hy doen nie want hy wil nie vir hulle geld gee nie en die hoof verskil soms van die persoon want hulle wil geld uitgee en die finansiële persone keer dit af, want daar is nie geld vir die betrokke uitgawes nie. Die persepsie wat ek optel is gewoonlik een van konflik. Die persepsie is gewoonlik jy is die een wat ons keer, wat ons nie wil toelaat om te spandeer nie, jy het gewoonlik te veel magte. Sodra iets finansiël verkeerd verloop dan is die tesourier ewe skielik die verantwoordelike persoon, maar as alles reg verloop het jy te veel magte.

#### *5.1.7.4 Gevallestudie B (Skoolhoof en registrateur)*

Die negatiewe faktore is die werkslading, as dit binne die skool na die skoolhoof of adjunkhoof toe moet gaan dink ons dit is 'n vreeslike werkslading wat 'n groot invloed het. Die positiewe is dat ons 'n registrateur het wat die lading van die hoof af weg neem. Die registrateur is veral van toepassing by groter skole met meer as 1200 leerlinge.

#### *5.1.7.5 Gevallestudie C (Skoolhoof)*

Wie neem die verantwoordelikheid om 'n besluit te neem oor byvoorbeeld hoeveel subsidie 'n ouer kry en of hy nie kry nie? Ons het 'n stelsel waar ouers dokumente moet voorlê en dan kwalifiseer hulle volgens die glyskaal waarvolgens ons vir hulle korting gee aangepas soos bepaal deur die onderwyswet maar iemand moet daardie verantwoordelikheid neem om te sê hierdie persoon kwalifiseer of kwalifiseer nie of hierdie persoon het nie voldoende dokumente nie. Ons het byvoorbeeld nou besluit ons aanvaar nie meer bloot 'n salarisstrokie nie maar hulle moet nou 'n belastingvorm voltooi en as dit 'n huisvrou is, moet sy belastingkantoor toe gaan en 'n belastingcertifikaat verkry wat verklaar dat sy nie 'n inkomste kry nie en nie 'n belastingpligtige is nie, so ons het strenger beheer. Iemand moet daardie beheer uitoefen en in ons geval is dit die voorsitter van die finansiële komitee wat daardie rol vertolk, nie die hoof nie. Die finansiële komitee hanteer die aansoeke vir subsidies. Die aansoeke om subsidies is negatiewe dinge wat sleg is; ek het my onttrek daarvan, ek kan wel 'n aanbeveling maak maar die finansiële komitee besluit daarvoor. Ek weier om dit verder te doen want ek kry die mense jammer, ek moet met hulle saamwerk want ek is 'n opvoeder ook en nie 'n finansiële beampte nie.

#### *5.1.7.6 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)*

As verantwoordelike persoon het ek 'n positiewe persepsie en ervaring van my verantwoordelikhede in die skool en stel ek myself ten doel om:

- die finansies van die skool so effektief moontlik te bestuur soos benodig deur die ouergemeenskap en die Skolewet en enige wysiginge soos daarna uitgevaardig;
- seker te maak dat pligte en verantwoordelikhede duidelik uiteengesit word;

- die bates van die skool te beveilig;
- behoorlike rekenkundige rekords te hou volgens algemene aanvaarde rekenkundige praktyk;
- kontrole en beheer uit te oefen oor alle finansiële aspekte van die skool; en
- deursigtigheid te handhaaf en jaarliks verslag te doen aan die ouers van die skool.

Hieronder volg egter faktore wat 'n negatiewe rol kan speel in die effektiewe groei, wins en kontantvloei van openbare skole:

- Al meer ouers ondervind probleme met openbare skole (staatskole) en het klagtes oor 'n gebrek aan dissipline, swak gehalte, te groot klasse, oorwerkte opvoeders en selfs hoë skoolgeld.
- Opvoeders word verminder.
- Skoolstandaarde daal.
- Opvoeders is minder gemotiveerd.
- Onsekerheid heers oor beleidsaspekte van die owerheid.
- Onsekerheid en kommer dat een oorheersende filosofie in die nasionale onderwys gaan beteken dat 'n kultuurerfenis verlore gaan.
- Die leerinhoud van vakke wat nie vanuit 'n Christelike grondslag gekeur word nie.
- Besikbaarheid van opvoeders vir staatsonderwys met godsdiensoortuiging, taal- en kultuuragtergrond.
- Koshuisakkomodasie op die platteland.

#### *5.1.7.7 Gevallestudie D (Skoolhoof)*

Eerstens die negatiewe. Ek dink nie die beheerliggaam verstaan altyd die werking van die skool nie want daar is nou byvoorbeeld 'n bepaalde behoefte in die skool en hulle verstaan dit nie. Hulle verstaan ook nie altyd dat die skool soos 'n besigheid bedryf word, maar nie 'n besigheid is nie, dit maak noodwendig nie vir baie mense sin nie. Die termyn of tydperk wat verloop vandat aansoek gedoen word totdat goedkeuring daarvoor verkry word, neem gewoonlik lank want ek moet drie kwotasies kry, dan moet ek dit gaan voorlê aan die beheerliggaam, daarna moet daar 'n besluit geneem word deur die finansiële komitee en daarna moet dit na die beheerliggaam verwys word, dan het daar reeds twee tot drie maande verloop; dit is 'n baie negatiewe aspek. Die skoolhoof kry nie die groenlig om aan te gaan met 'n bepaalde projek nie. Ek verstaan ook dat dit veiliger so is, want dit is die ouers se geld waarmee gehandel word. Die positiewe daaraan verbonde is dat dit is deursigtig vir almal is, daar is nie 'n moontlikheid dat die skoolhoof geld kanaliseer waarheen hy wil nie, almal weet presies wat gebeur met die skool se finansies.

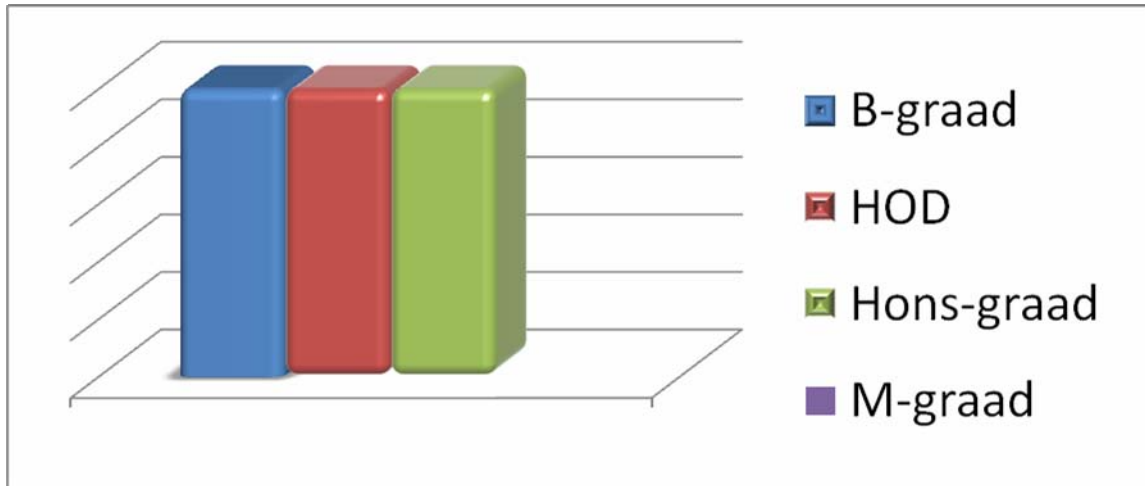
#### *5.1.7.8 Gevallestudie E (Beheerliggaamlid finansies)*

Onkunde in terme van die Skolewet en die implikasies daaraan verbonde. Onkunde in terme van die skool se grondwet, onkunde dat partye beheerliggaamslede nie weet dat die grondwet en finansiële beleid deur elke nuwe beheerliggaam goedgekeur moet word nie, of die bestaande een amptelik aanvaar moet word nie. Ek sal sê onkunde is die grootste negatiewe faktor. Onkunde van hoe om 'n finansiële staat te lees, wat beteken elke kolom op 'n staat, nie almal weet nie, wat beteken jaar tot op datum, wat beteken vir hierdie maand, as jy oningelig is, kan 'n persoon maklik 'n rat voor die oë gedraai word want hy weet nie van beter nie. Positiewe faktore is kennis; indien iemand kennis het en bereid is om dit te deel, dit help nie iemand het kennis nie maar is nie bereid om dit te deel met ander persone nie. Indien die skoolhoof bereid is om sy magte te deel en ander persone betrek en vertrou, en mense in te lig ten opsigte van probleme en dinge wat reg gedoen word, 'n ingeligte beheerliggaam is 'n beheerliggaam wat beter gaan funksioneer. Hulle moet die geleentheid gegun word om 'n bydrae te maak, want daar is gevalle waar die skoolhoof alleen die besluite neem, die proses moet een wees van deelnemende partye.

#### 5.1.8 Wat is die verantwoordelike persoon se ervaringsbesit met betrekking tot vaardighede rakende finansies?

##### *5.1.8.1 Gevallestudie A (Skoolhoof)*

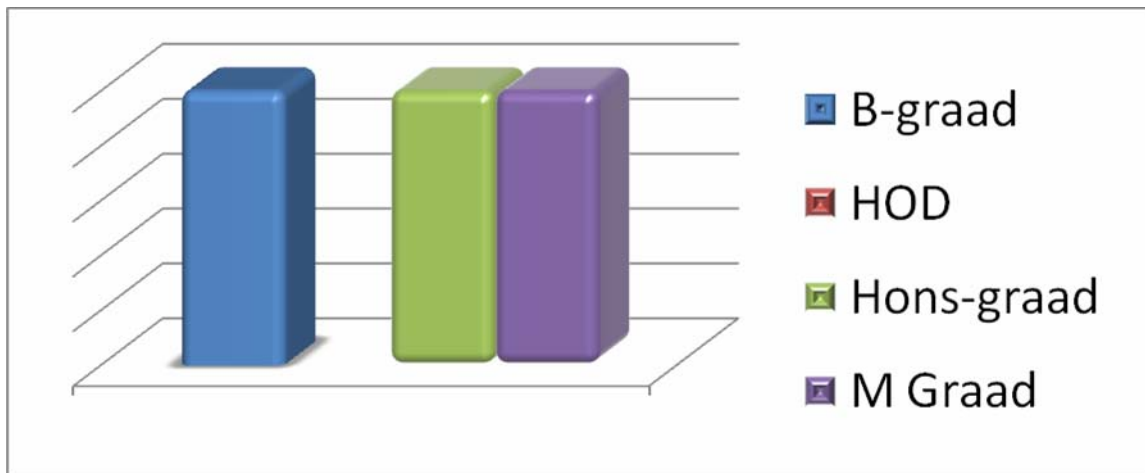
Reeds meer as 20 jaar betrokke by 'n skool se finansies as hoof. Beskik oor 'n B.Com. (Hons) graad.



Figuur 5.1: *Skoolhoof* (Gevallestudie A)

#### 5.1.8.2 Gevallestudie A (*Tesourier*)

Die onderneming waar ek werk se omset is meer as 1 biljoen per jaar, werk met `n omset van ongeveer 800 miljoen per jaar met `n totale koste van ongeveer R1 biljoen per jaar. Beskik oor `n MBA graad.

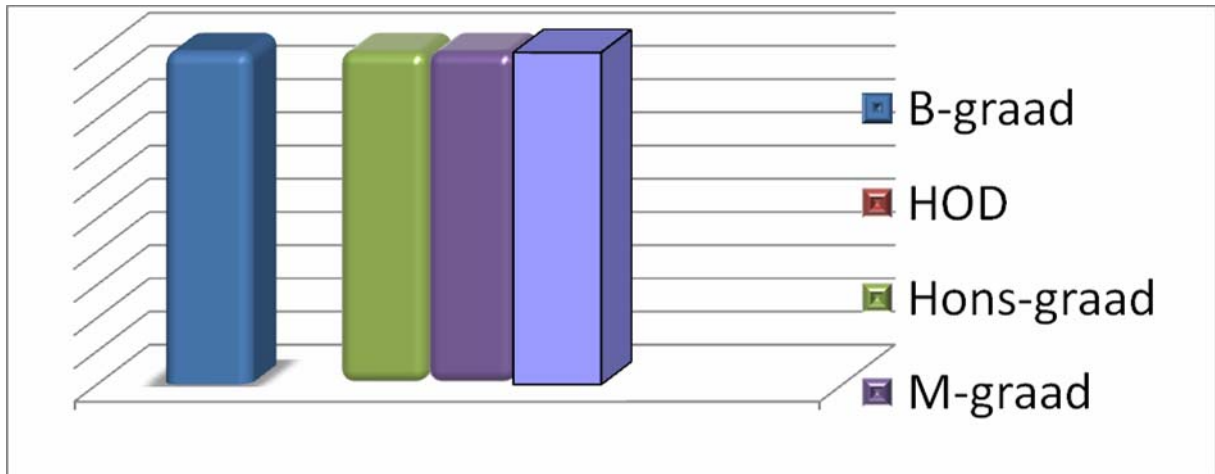


Figuur 5.2: *Tesourier* (Gevallestudie A)

#### 5.1.8.3 Gevallestudie A (*Beheerliggaamlid finansies*)

Meer as 20 jaar in private sektor en 16 jaar in beheerliggaam, beskik oor `n MBA graad.

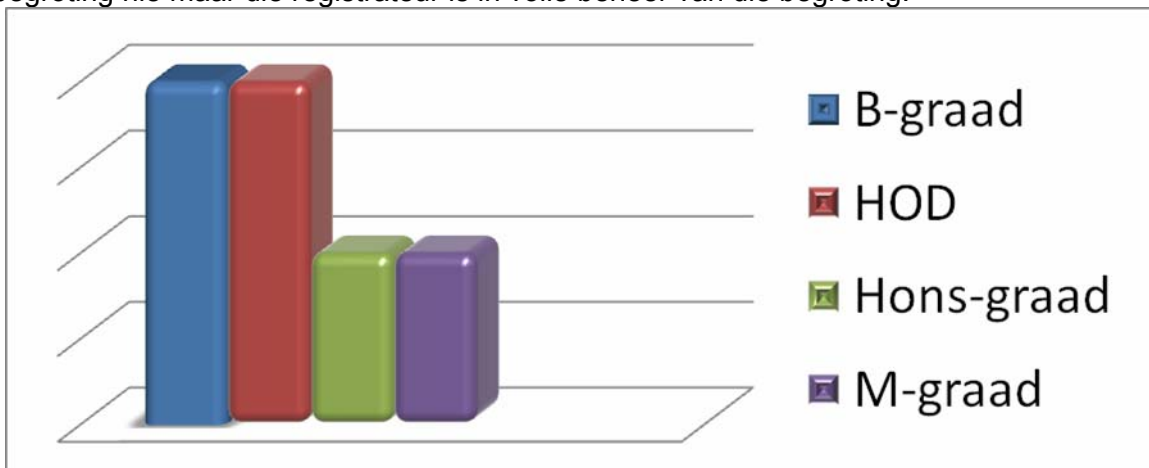




Figuur 5.3: *Beheerliggaamslid: finansies (Gevallestudie A)*

#### 5.1.8.4 *Gevallestudie B (Skoolhoof en registrateur)*

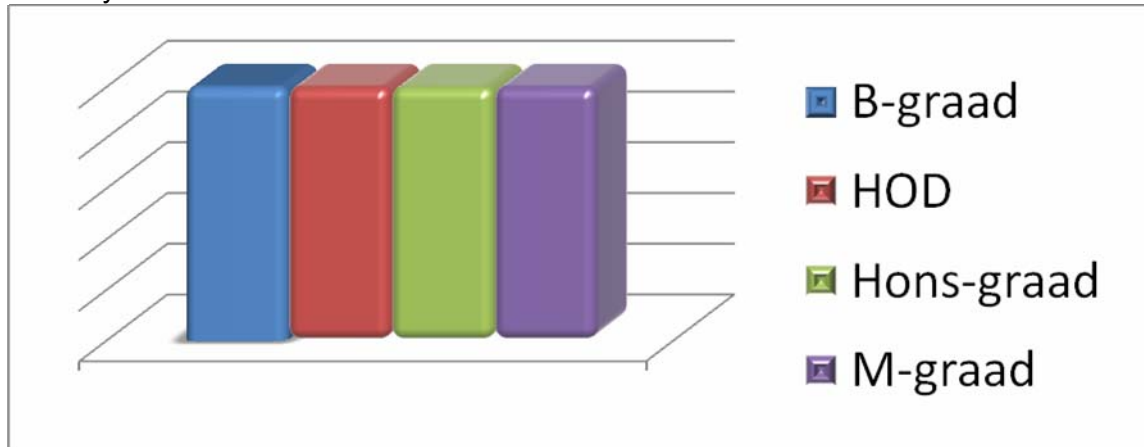
Aangesien die hoof nie oor baie finansiële kennis beskik nie, is daar 'n registrateur aangestel. Ek is die afgelope 12 jaar 'n skoolhoof, die afgelope 7 jaar is dit slegs in 'n kontrole funksie. Die registrateur is die afgelope 26 jaar in 'n finansiële pos, eers as skoolhoof en later as registrateur, maar slegs in die onderwys. Die skoolfinansies is anders as wat dit in die private sektor is. Die beheerliggaam het party keer nie insig in die begroting nie maar die registrateur is in volle beheer van die begroting.



Figuur 5.4: *Skoolhoof en registrateur (Gevallestudie B)*

### 5.1.8.5 Gevallestudie C (Skoolhoof)

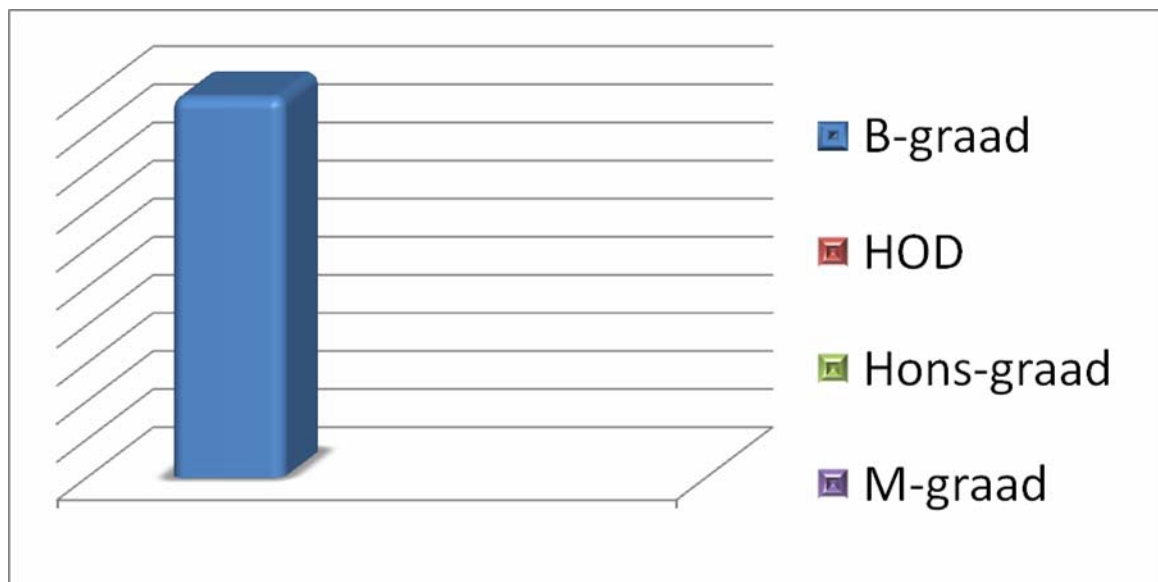
M.Com met langer as 20 jaar onderwyservaring met geen ervaring in finansies buite die onderwys nie



Figuur 5.5: Skoolhoof (Gevallestudie C)

### 5.1.8.6 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)

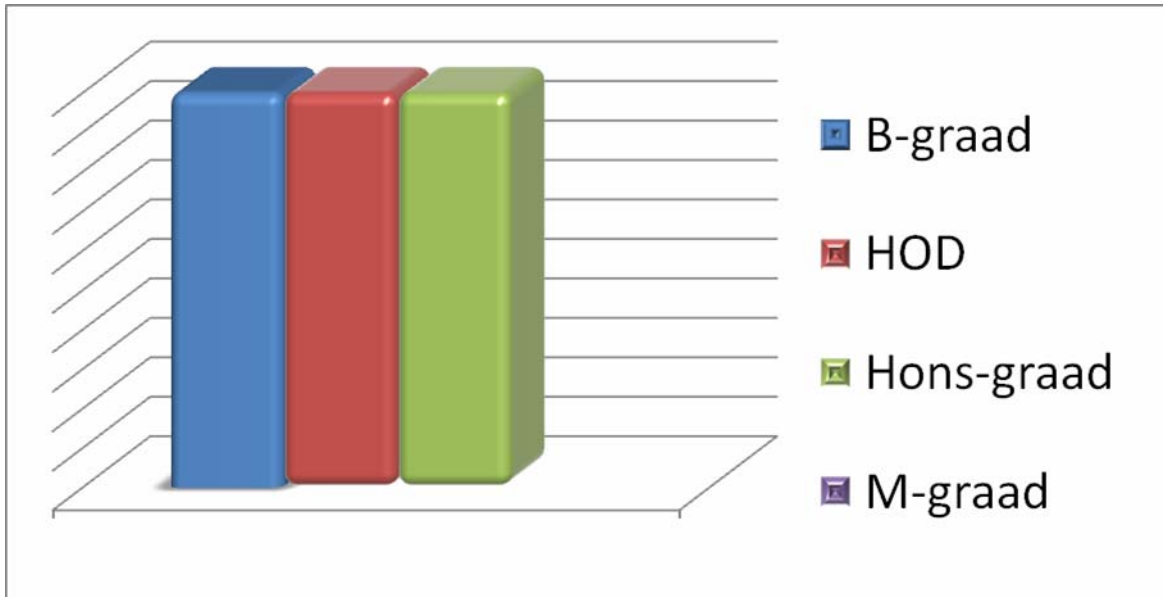
Besik oor 'n B.-graad met meer as 20 jaar ervaring in finansies.



Figuur 5.6: Voorsitter Beheerliggaam (Gevallestudie D)

### 5.1.8.7 Gevallestudie D (Skoolhoof)

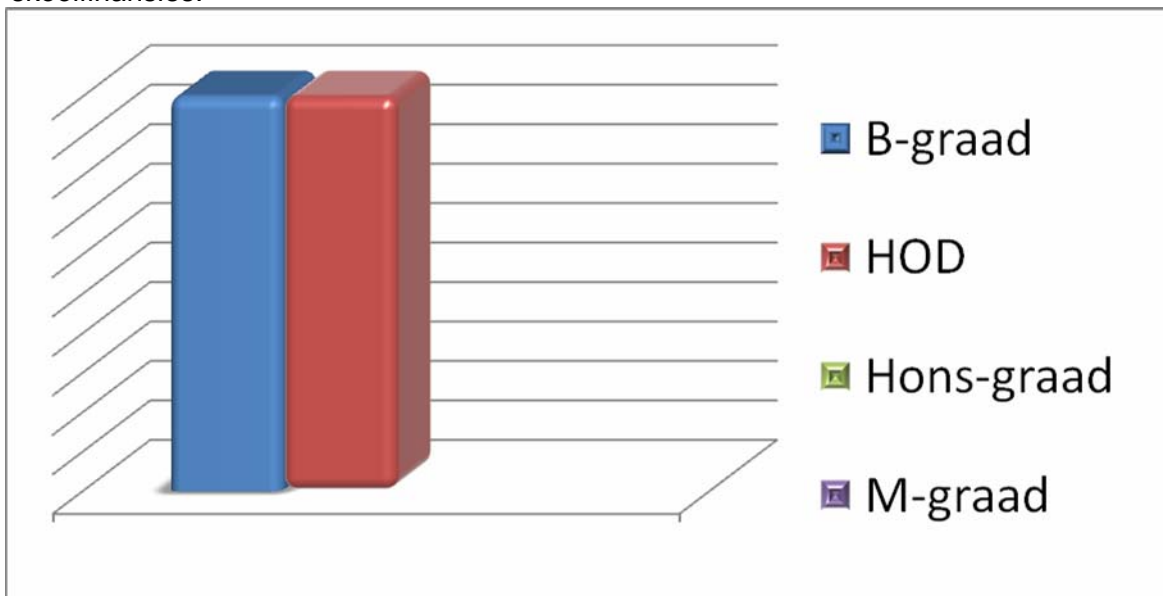
15 Jaar ervaring en beskik oor 'n B.Ed (Hons), tans besig met M.Ed.-graad



Figuur 5.7: Skoolhoof (Gevallestudie D)

#### 5.1.8.8 Gevallestudie E (Beheerliggaamlid finansies)

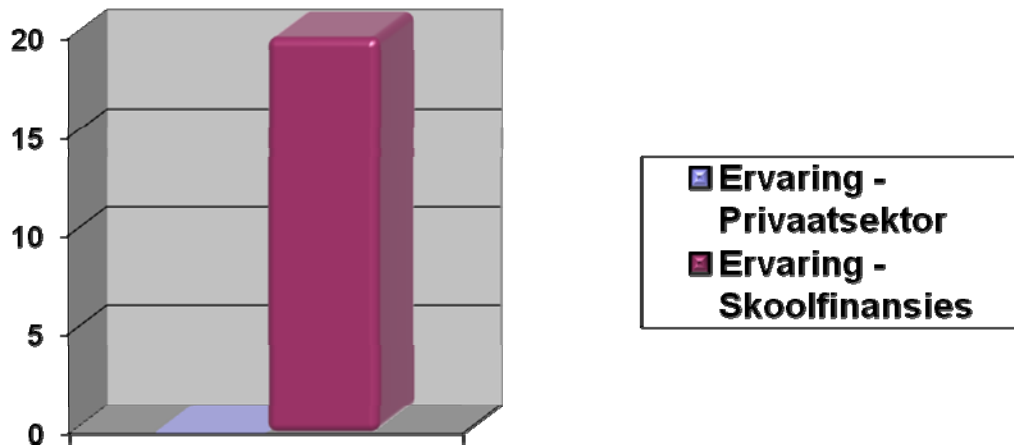
Beskik oor 'n B-grad, met 15 jaar ervaring in finansies; het kursusse aangebied oor skoolfinansies.



Figuur 5.8: Beheerliggaamslid: finansies (Gevallestudie E)

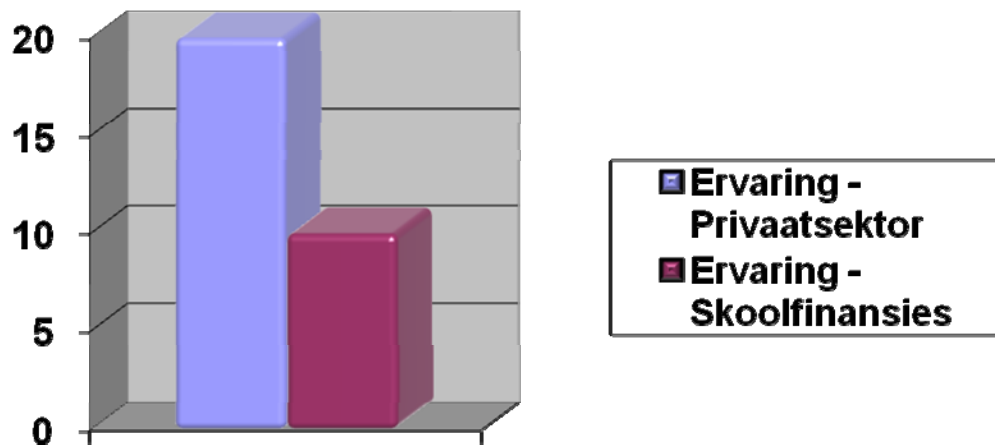
5.1.9 Wat is die verantwoordelike persoon se ervaringsbesit met betrekking tot finansies in jare?

5.1.9.1 Gevallestudie A (Skoolhoof)



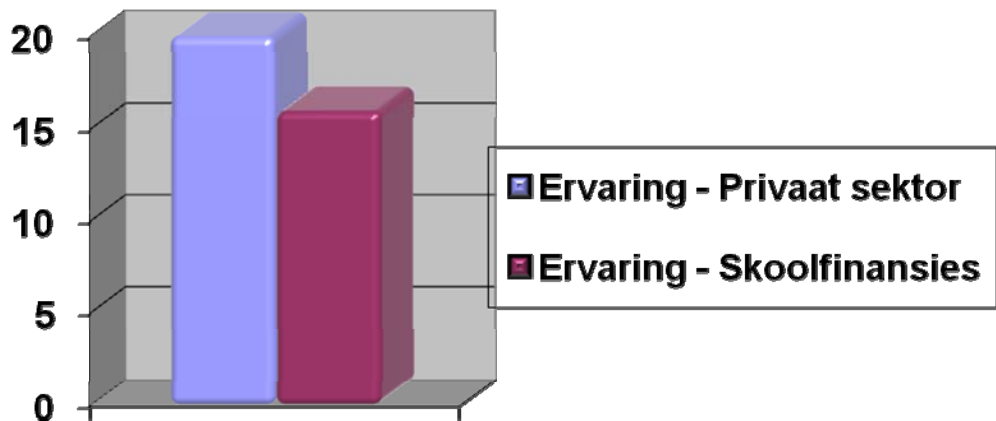
Figuur 5.9: *Ervaringsbesit in jare van gevallestudie A (Skoolhoof)*

5.1.9.2 Gevallestudie A (Tesourier)



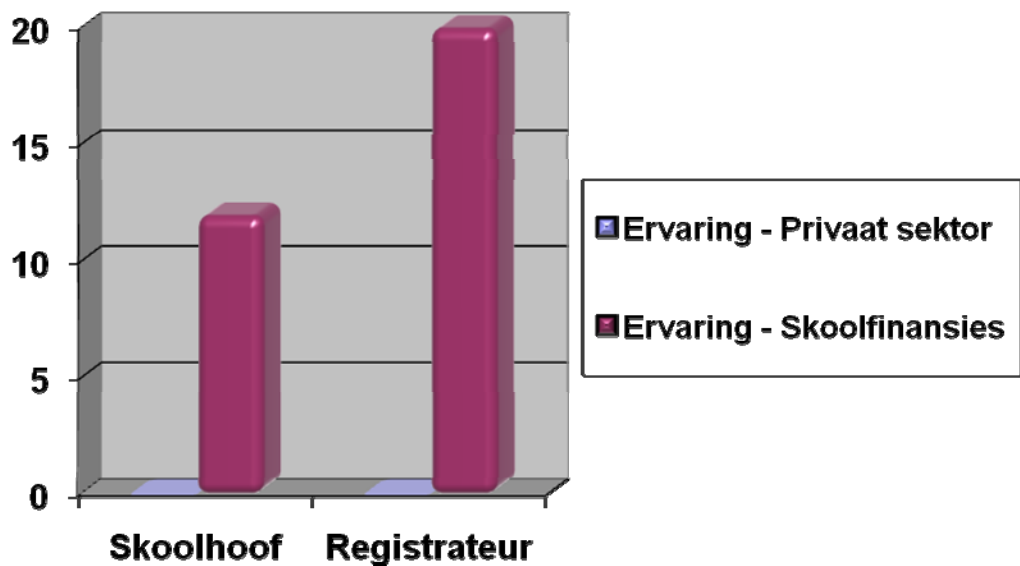
Figuur 5.10: *Ervaringsbesit in jare van gevallestudie A (Tesourier)*

### 5.1.9.3 Gevallestudie A (Beheerliggaamlid finansies)



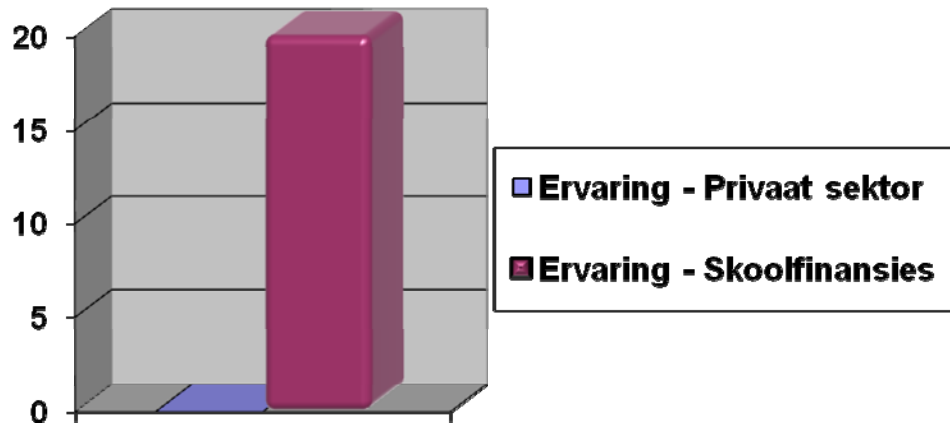
Figuur 5.11: *Ervaringsbesit in jare van gevallestudie A (Beheerliggaam finansies)*

### 5.1.9.4 Gevallestudie B (Skoolhoof en registrator)



Figuur 5.12: *Ervaringsbesit in jare van gevallestudie B (Skoolhoof en Registrator)*

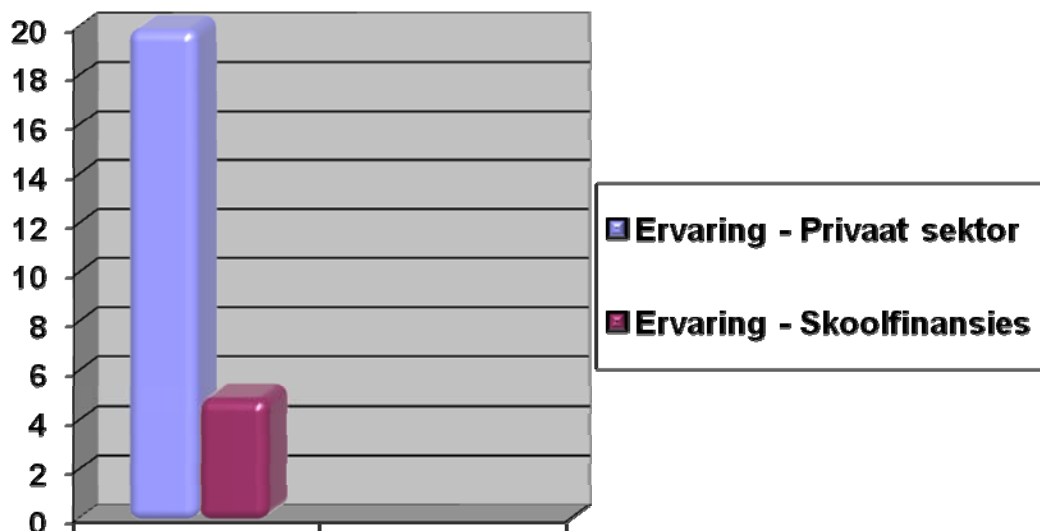
### 5.1.9.5 Gevallestudie C (Skoolhoof)



Figuur 5.13: *Ervaringsbesit in jare van gevallestudie C (Skoolhoof)*

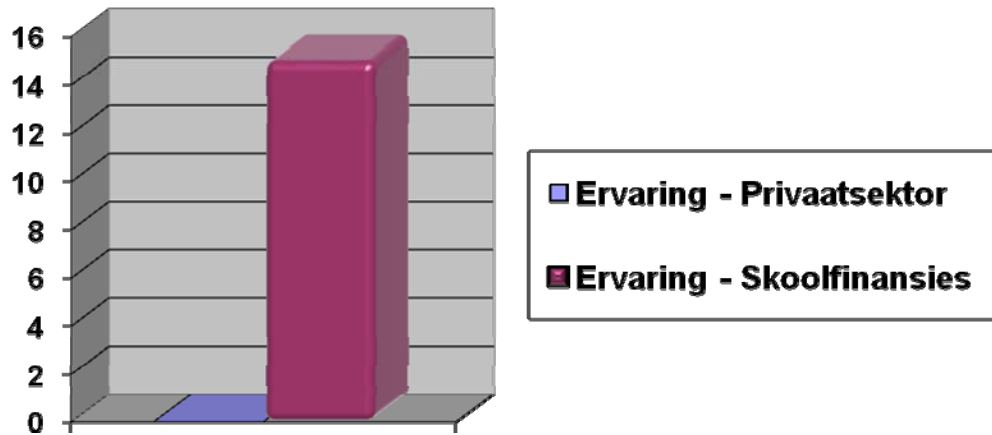
### 5.1.9.6 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)

As verantwoordelike persoon het ek 'n ervaringsbesit van altesaam twintig (20) jaar ten opsigte van finansies en finansiële bestuur in beide die openbare sowel as die privaatsektor. Ek het 'n ervaringsbesit van nagenoeg drie (3) jaar vir finansiële bestuur in 'n openbare skool. Dit is egter belangrik om te noem dat die verantwoordelike persoon ook algemene bestuurervaring moet hê en nie net finansiële bestuurervaring nie.



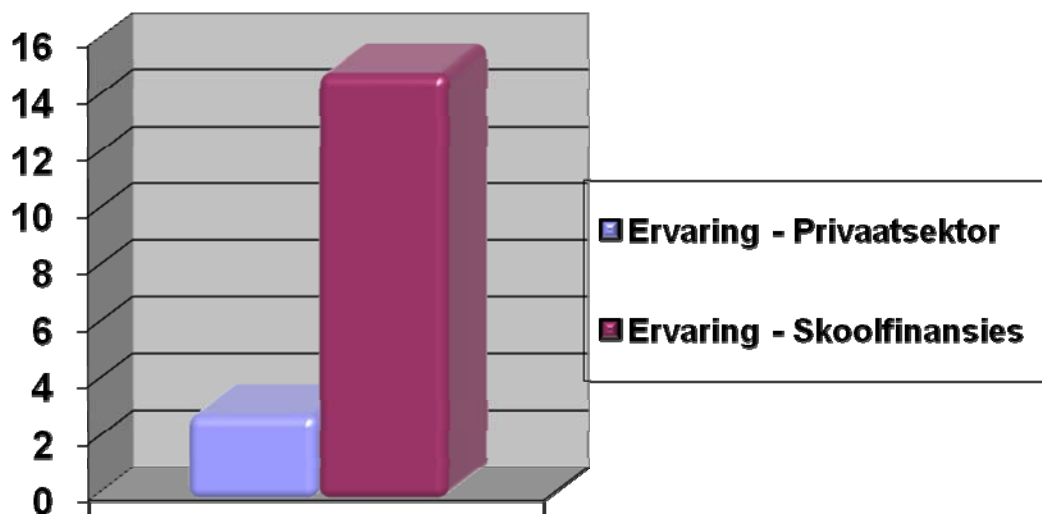
Figuur 5.14: *Ervaringsbesit in jare van gevallestudie A (Skoolhoof)*

5.1.9.7 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)



Figuur 5.15: *Ervaringsbesit in jare van gevallestudie D (Skoolhoof)*

5.1.9.8 Gevallestudie E (Beheerliggaamlid finansies)



Figuur 5.16: *Ervaringsbesit in jare van gevallestudie E (Beheerliggaamslid finansies)*

#### 5.1.10 Watter kriteria word deur finansiële komitees van skole gebruik om die prioriteite ten opsigte van uitgawes te bepaal?

##### 5.1.10.1 Gevallestudie A (Skoolhoof)

Gaan kyk na die beginsel van vorige jare se invorderingssyfers, die potensiaal wat in die ouer mark bestaan. Gebruik die statistiek wat jy het om te bepaal watter is ouers waarvoor jy 'n rekening kan stuur met 'n redelike sekerheid dat jy dit kan ontvang. Bepaal eers die inkomste, dan die uitgawes daarvolgens bereken. Akademie moet voorkeur geniet asook personeelsalarisse.

##### 5.1.10.2 Gevallestudie A (Tesourier)

Noodsaaklik beteken wat moet plaasvind. In die eerste plek kontantvloei. In die tweede plek, wat is in belang van die leerder (die kind) by die skool. As ek kan kies is dit wat die kwaliteit onderrig by die skool gaan bevorder. As dit byvoorbeeld sport of kultuur is, kan dit wag. As daar dus keuses gemaak word tussen sport en kurrikulêre aangeleenthede kry die akademie voorkeur. Dan is daar items soos veiligheid van leerlinge in die skool, geboue instandhouding wat krities kan wees. Vaste koste kry voorkeur, soos byvoorbeeld salarisse aan noodsaaklike personeel wat aangewend word vir die skoolhou.

##### 5.1.10.3 Gevallestudie A (Beheerliggaamlid finansies)

Die kind is sentraal, die kind mag nie benadeel word nie maar onnodige uitgawes is nie toelaatbaar nie. Die kind se skolastiese behoefte moet aangespreek word, alles binne die normale ure van skool.

##### 5.1.10.4 Gevallestudie B (Skoolhoof en registrator)

By ons besluit die skoolhoof en die bestuur oor die noodsaaklike uitgawes saam met die registrator en bepaal dan wat die prioriteite is en dra dit dan na hulle toe oor vir hulle insette en goedkeuring.

##### 5.1.10.5 Gevallestudie C (Skoolhoof)

Ons het nie sulke kriteria nie; dit gaan maar oor my aanbeveling ek weet waar is die behoefte. Personeel kom praat met my; ons het nie 'n vorm van 'n prioriteitslys nie. Wat wel gebeur is elke onderwyser kry 'n vorm waar hulle aanvra wat hulle wil hê en daarna word dit geplaas op die begroting en daarna word dit met die werklike uitgawes van die jaar vergelyk en daarna word die begroting opgestel. Die persoon wat finaal besluit, is maar die hoof want ek weet waarheen wil ek met my skool gaan. Twee jaar gelede het ek



gesê dat dit `n prioriteit is dat ons by KDA aansluit en ons het daarvoor begroot en dit was vir my `n prioriteit dat ons dan elektronies gaan. Daarna het ons skootrekenaars gaan koop en multimedia projektors vir elke departement in die skool. Hoe bepaal ek dit? Ek kry dit by die onderwysers, die onderwysers kom praat met my. So het dit gebeur dat ons al handboeke aangekoop het vir elke kind in die skool. Dit het ook al gebeur dat ons rekenaars in die skool moes vervang toe CAT ingekom het. Die prioriteite word bepaal deur my.

#### *5.1.10.6 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)*

Alle uitgawes moet binne die begroting en die kontantvloei vermoë geskied.

#### *5.1.10.7 Gevallestudie D (Skoolhoof)*

Die akademie is die belangrikste en rondom ons salarisse en dan word projekte bepaal wat tydens die jaarvergadering aan die ouers voorgehou word. Dan besluit die ouers watter projekte goedgekeur gaan word. Daar is portefeulje bestuurders wat verantwoordelik is vir hulle aktiwiteite se begrotings en hulle bestuur dit ook.

#### *5.1.10.8 Gevallestudie E (Beheerliggaamlid finansies)*

Nadat die personeel hulle behoeftebepalings gemaak het, word die begroting opgestel. Die belangrikste komponent is akademie wat personeel se salarisse insluit; daarna administratief wat die administratiewe personeel se salarisse insluit en daarna buitemuurse aktiwiteite.

### 5.1.11 Wat is `n noodsaaklike uitgawes in `n begroting?

#### *5.1.11.1 Gevallestudie A (Skoolhoof)*

Dit verskil van skool tot skool. By ons skool het ons `n groot verantwoordelikheid ten opsigte van personeel wat bestaan uit `n groot gedeelte van die personeel wat vergoed word deur die beheerliggaam. Groot verantwoordelikheid om die middele daar te stel sodat die personeel kan skoolhou. Dit gaan oor die netheid van die lokale, die apparaat wat beskikbaar gemaak is maar daar is ook `n verpligting ten opsigte van die na-uurse aktiwiteite.

### *5.1.11.2 Gevallestudie A (Tesourier)*

Die goed wat jy moet doen om die skool in stand te hou, water en elektrisiteit, salarisse, kurrikulêre noodsaaklikhede soos papier, fotostaatkostes. Alles wat noodsaaklik is vir die skool om te funksioneer. Nie noodwendig sport of kultuur nie, maar alles wat kurrikulêr aangewend behoort te word. Alles binne normale skoolaktiwiteite tussen 08:00 en 14:00 uur.

### *5.1.11.3 Gevallestudie A (Beheerliggaamlid finansies)*

Daar is vier hoofkategorieë:

- Onderwysgedeelte (van 08:00 tot 14:00)
- Infrastruktuur wat dit ondersteun soos skoolgeboue, want jy kan nie vir kinders onder bome skoolhou nie. Die swart onderwys wys dit duidelik uit, want die 5 uit 25 leerlinge wat leergierig is vorder en die res nie as gevolg van gebrekkige hulpmiddele.
- Om die infrastruktuur in stand te hou, is administrasie nodig.
- Sport en ander kurrikulêre aktiwiteite.

### *5.1.11.4 Gevallestudie B (Skoolhoof en registrator)*

Die dag- tot-dag uitgawes soos water en elektrisiteit, dulpiseermasjiene, salarisse van beheerliggaamposte – alles wat bydrae tot die vloei van die dag-tot-dag take, maar het ook voorsiening vir uitgawes daarna.

### *5.1.11.5 Gevallestudie C (Skoolhoof)*

Salarisse van beheerliggaam personeel heel eerste en dan kan ons gaan na akademie toe, die handboeke, ens. In my skool is infrastruktuur belangrik want dit is 'n ou skool hierdie en daarna kom sport, administratief, ens. maar die heel belangrikste is salarisse. Dit is ook ons grootste uitgawe.

### *5.1.11.6 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)*

Ek beskou die volgende uitgawes as noodsaaklik in 'n begroting:

- **Administratief:** skryfbehoeftes, drukkerink, drukwerk, telefoon/faks/selfoon, rekenaars (onderhoud), bankkoste, posgeld, reiskoste, internet en e-pos, versekering, rekenkundige dienste, uitkontraktering van dienste, bankkoste (geldmark), skoolbeheerliggaam, skoolhoof, nuusblad, webblad, ens.

- **Bemarking:** opedag, plakkers, sakkies, advertensies, drukwerk, lekkers, hempies, ens.
- **Gasheer: Funksies:** besoekers, tee/koffie/melk, ruikers/geskenke, sekuriteit, onthaal, atletiek, interhuis atletiek, netbal, rugby, krieket, tennis, landloop, skaak, hokkie, kultuur, ens.
- **Geboue en terrein:** sekuriteit, brandstof, skoonmaakmiddels, onderhoud van geboue, onderhoud van terrein, onderhoud van voertuie, onderhoud van trekkers, grassnyers, lisensies, oorpakke en stewels, gereedskap, tuin en gereedskap, water, vullis verwydering, elektrisiteit, erf belasting, ens.
- **Kapitale besteding:** rekenaars, hek motor, lugversorgers, netbalbane, meubels, badkamers, ens.
- **Kultuur:** junior koor, senior koor, klank ateljee, redenaars, kunswedstryd, ens.
- **Leerlingaktiwiteite:** skoolleiers, Christen aksie, prysuitdeling, metaalwapens, graad 7 afskeid, leesprogram, kinderhulp, ens.
- **Logistiek:** atletiek, landloop, netbal, rugby, hokkie, senior koor, junior koor, spesiale risiko versekering, skaak, ens.
- **Naskool:** etes, salarisse, addisionele uitgawes, ens.
- **Opvoeding: Junior/Senior fase:** onderskeie vakkeuses, personeelopleiding, skrifte vir leerlinge, papier, afrolwerk, mediasentrum, handboeke, huiswerkboeke, rekenaarsentrum, drukkerink, apparaat, skryfbehoeftes, kuns, remediëring, ens.
- **Salarisse:** skoolbeheerliggaamposte, terreinpersoneel, portefeulje bestuurders, SDL, personeel toekennings, voorsiening van verlof, vergoedingskommissaris, ens.
- **Sport:** affiliasie, atletiek, pawiljoene, rugby, netbal, krieket, tennis, interhuis, noodhulp, landloop, skaak, hokkie, ens.

#### *5.1.11.7 Gevallestudie D (Skoolhoof)*

Salarisse, water en ligte en ten opsigte van die opvoedkundige instansie die boeke en skryfbehoeftes wat die leerlinge benodig. Daar word nie begroot vir toere nie, dit is die verantwoordelikheid van die ouers wie se kinders gaan toer.

#### *5.1.11.8 Gevallestudie E (Beheerliggaamlid finansies)*

Personeelsalarisse is die belangrikste komponent en wat die personeel nodig het om hulle take te kan uitvoer; daarna die sport- en kultuuraktiwiteite, ensovoorts.

### 5.1.12 Is daar bepaalde prosedures wat gevolg word om begrotingsbeheer toe te pas? Wat is hierdie prosedures?

#### 5.1.12.1 Gevallestudie A (Skoolhoof)

By ons is ek baie bevoorreg om iemand te hê wat sy vinger op die pols het van die finansies. Waar personeel kom aansoek doen, indien hulle aansoek doen, word dit gekontroleer teen die begrotings.

#### 5.1.12.2 Gevallestudie A (Tesourier)

Begrotingbeplanningsvergaderings waarborg effektiewe finansiële bestuur. Deur beter te beplan word beheer toegepas. Daar moet beheer oor uitgawes wees, sodat die personeellid nie dink dat as hy byvoorbeeld R10 000 in die begroting het dat hy dit nie sommer net kan uitgee nie; as hy 'n produk goedkoper kan aankoop kan hy eerder van die goedkoper produk gebruik maak. Begrotingsbeheer gaan oor finansiële stelsels. As die stelsels nie korrek is nie kan die fondse tussen die boom en die bas verdwyn. Skeiding maak tussen die ontvangstes en uitgawes. Opvolg van inkomste sodat ouers weet dat hulle moet betaal en daar word teen hulle opgetree as hulle nie betaal nie of 'n reëling getref het nie. Daar is nie net 'n rekeningstaat wat een maal 'n jaar uitgereik word nie maar dit geskied maandeliks. Maandelikse vergaderings waarop verslag gedoen word ten opsigte van die finansies en waar probleem areas betyds geïdentifiseer word en aangespreek word.

#### 5.1.12.3 Gevallestudie A (Beheerliggaamlid finansies)

Ja, wat is my beskikbare kontant, eerstens binne die begroting en daarna is daar kontant beskikbaar; versprei jou begroting oor 'n jaar – met ander woorde kontantvloei-beheer. Jy moet die kontantvloei hê en tweedens 'n langtermyn visie hê.

#### 5.1.12.4 Gevallestudie B (Skoolhoof en registrator)

Ons het 'n streng beheer by ons, die registrator keer dit goed, personeel kan niks doen as hulle nie sy goedkeuring het nie. Ons het 'n maand- tot- maand oudit van die skool se finansies deur die ouditeur en die ouditeur is ook deel van die finansiële komitee van die skool.

### 5.1.12.5 Gevallestudie C (Skoolhoof)

In ons bestelboekie is daar 'n plek vir elke persoon wat aanvra en daarna moet dit deur die departementshoof goedgekeur word en dan moet finansies dit eers teken om te sê daar is nog geld in die begroting en dat die begroting nie oorskry is nie en dan keer ek dit goed of af.

### 5.1.12.6 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)

Die finansiële komitee is verantwoordelik om die begroting saam te stel en dit aan die skoolbeheerliggaam en ouers voor te lê vir goedkeuring. Die volgende prosedures behoort gevolg te word:

- Die finansiële komitee ontvang die sub-begrotings en motiverings vanaf die verantwoordelike persone.
- Die konsepbegroting word dan jaarliks voor 15 Oktober vir die daaropvolgende jaar opgestel in oorleg met alle belangegroepes en aan die skoolbeheerliggaam voorgelê voor 30 Oktober vir oorweging.
- Die skoolbeheerliggaam stel die finale begroting op in terme van die voorgeskrewe wetgewing en lê die finale begroting aan die ouers voor vir goedkeuring.
- Na afloop van die ouervergadering bekragtig die skoolbeheerliggaam die begroting en gee dan die finale begroting aan die finansiële komitee om dit volgens die voorgeskrewe prosedure in bedryf te stel.
- Die finansiële komitee kan aanpassings aan die begroting aanbring en dit dan aan die skoolbeheerliggaam voorlê vir goedkeuring. Indien die begroting in beginsel wesentlik verander, moet dit weer aan die ouers voorgelê word vir goedkeuring.
- Enige buitengewone uitgawes (uitgawes nie in die begroting nie) moet aan die finansiële komitee voorgelê word vir oorweging en deur die skoolbeheerliggaam goedgekeur word.

Vir die skoolhoof is die begroting 'n funksionele hulpmiddel in sy beplanningstaak betreffende die bepaling van doelstellings, die formulering van beleid asook die antisipering en oplossing van probleme.

### 5.1.12.7 Gevallestudie D (Skoolhoof)

Die betrokke portefeulje bestuurder moet eers die betrokke uitgawe goedkeur voordat dit aangegaan mag word, dan motiveer hy dit dat dit aankope gedoen mag word; daarna gaan dit na die finansiële dame vir betaling. Een maal per maand is daar 'n finansiële komiteevergadering waar die state dan voorgehou word. Ek teken nie fisies tjeks nie; die tesourier van die beheerliggaam magtig die betalings op 'n weeklikse basis. Elke drie maande doen die ouditeur van die skool 'n oudit om te sorg dat alles op datum is.

### **5.1.12.8 Gevallestudie E (Beheerliggaamlid finansies)**

Daar is elke maand 'n finansiële verslag wat voorgehou word waar die begroting gehanteer word met vergelykings teenoor werklike uitgawes en inkomstes. Daarna word 'n kontantvloeiplan opgestel om te bepaal of die geld wel beskikbaar is om die betrokke uitgawe te kan aangaan. Die hoof het die mandaat om bedrae tot en met R10 000 uit te gee indien die kontant dit toelaat.

### **5.1.13 Hoe kan begrotingsbeheer verbeter word?**

#### **5.1.13.1 Gevallestudie A (Skoolhoof)**

Ek kan nie aan 'n beter sisteem dink nie.

#### **5.1.13.2 Gevallestudie A (Tesourier)**

Deur gebruik te maak van 'n aansoekproses waar aansoek gedoen word om 'n bepaalde uitgawe aan te gaan. Niemand kan die skool bind vir uitgawes aangegaan sonder dat die betrokke spandering goed gekeur is nie. Daar moet bepaalde vlakke van goedkeuring wees, byvoorbeeld A mag goedkeur tot R5 000 en B tot R10 000. Daar moet 3 kwotasies wees, en seker maak dat iemand koop nie aan by sy maatjies of familie wat baie duur is nie en selfs 'n swakker produk verskaf nie.

#### **5.1.13.3 Gevallestudie A (Beheerliggaamlid finansies)**

Seker maak dat die tesourier outonoom bly, hy moet begroting bestuur en ten volle in beheer wees van die begroting deur die jaar. Indien daar 'n surplus is, moet dit nie spandeer word nie maar dra dit oor na die volgende jaar, maak voorsiening vir onvoorsiene uitgawes wat in die nuwe jaar mag ontstaan. Alhoewel die Skolewet vereis dat 'n skool slegs een rekening per skool mag open kan daar met toestemming vanaf die Departement 'n rekening geopen word vir surplusfondse. Elke onderwyser het sy eie begroting opgestel, hulle moet voel hulle is bemaagtig alhoewel dit dikwels nie alles goedgekeur word nie, hulle het die geleentheid gehad om 'n aanvraag in te dien. Begrotingsbeheer het ook te make met die opstel van die begroting. 'n Begroting moet realisties opgestel word; jy kan nie begroot en dit toestaan maar die fondse is nooit beskikbaar nie. Die opstel is gewoonlik die aanloop tot goeie beheer van die begroting.

#### **5.1.13.4 Gevallestudie B (Skoolhoof en registrateur)**

Die kernsaak is kontrole asook 'n finansiële beleid wat toegepas word wat die hele personeel ken, almal weet presies wat die beleid is want almal het een ontvang, hulle weet presies wat hulle mag en nie mag nie.

### 5.1.13.5 Gevallestudie C (Skoolhoof)

Ons vergader een maal `n maand waar daar verslag gedoen word van die begroting, verwagte uitgawes, die werklike uitgawes en bepaal word wat is die afwyking en dan gaan ons dit deur en vra vrae. Ek weet nie hoe doen ander skole nie, `n mens kan seker jou begrotingsbeheer strenger uitoefen, byvoorbeeld jy maak `n beheerliggaamslid verantwoordelik daarvoor en dié persoon moet dit eers goedkeur.

### 5.1.13.6 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)

Alle prosesse rondom die begroting moet deurentyd deeglik bestuur word. Indien dit nagelaat word, ontstaan die risiko van krisis allokasie van finansiële hulpbronne en is die dissipline van die begrotingsplan daarmee verlore.

Die volgende stappe in die opstel van 'n skoolfonds-begroting kan begrotingsbeheer verbeter:

- Die bepaling van doelstellings en doelwitte van die skool en die plan waarvolgens dit uitgevoer moet word.
- Die omsetting van doelstelling en doelwitte in terme van opvoedkundige behoeftes.
- Die versameling en beoordeling van alle relevante inligting.
- Die voorbereiding van die uitgaweplan.
- Die voorbereiding van die inkomsteplan.
- Die konsolidering van die uitgawe- en inkomsteplan in een begrotings-dokument.
- Die finale oorweging en goedkeuring van die skoolfonds-begroting.

Dit volg hieruit dat in die opstel van 'n begroting elke departements- of afdelingshoof 'n begroting vir die aktiwiteit waarvoor hy verantwoordelik is in ooreenstemming met die vasgestelde beleid voorberei. Hierdie begrotings word dan aan die finansiële komitee voorgelê wat prioriteite bepaal en wat dan bepaal op watter wyse die beskikbare geld ten beste aangewend kan word.

Die effektiwiteit van die begrotingsproses word deur deeglike finansiële beplanning, die effektiewe benutting van bronne en effektiewe finansiële kontrole en administrasie bevorder. Ten einde te verseker dat betroubare data vir toekomstige besluitneming beskikbaar is, moet 'n struktuur bestaan vir monitering en evaluasie.

Goeie finansiële dissipline kan verseker word deur die volgende elemente in die begrotingsproses in te bou:

- Die daarstelling van strategiese doelwitte en doelstelling.

- Ontwikkeling– en vooruitgangsbeplanning deur die werk van werkskomitees en taakgroepe om groter groepsbetrokkenheid te verseker.
- Begrotingsproses.
- Monitering.
- evaluering.

#### *5.1.13.7 Gevallestudie D (Skoolhoof)*

Weet nie regtig van enigiets nie; daar kan dalk binne die begroting tussen begrotingsposte verskuiwings plaasvind.

#### *5.1.13.8 Gevallestudie E (Beheerliggaamlid finansies)*

Kontantvloei moet bepaal word. Inligting moet aan die beheerliggaam gegee word ten opsigte van finansies. Dit is makliker in sommige gevalle om verskoning te vra as om vooraf toestemming te verkry vir bepaalde uitgawes. Die finansiële verslae is te omslagtig, en almal verstaan nie dit nie.

#### **5.1.14 Watter bestuursfunksies is noodsaaklik om die effektiewe bestuur van skoolfinansies te verseker ?**

##### *5.1.14.1 Gevallestudie A (Skoolhoof)*

’n Aanvoeling vir syfers, indien jy net na syfers kyk, die goed praat met jou. Dan ook jou skool ken, die opset van die begroting ken, die verskillende uitgawe komponente ken en die beperkte bronne van inkomste ken.

##### *5.1.14.2 Gevallestudie A (Tesourier)*

Beplanning, bevelvoer beheer en kontrole.

##### **5.1.14.3 Gevallestudie A (Beheerliggaamlid finansies)**

Moet ’n redelike strategiese aanslag hê tot bestuur; hy moet ’n langtermyn of medium termyn visie hê. Die beplanning is ’n belangrike vereiste, die beheer is nie so ’n groot vereiste nie, want ek sien die tesourier nie as die administrateur nie; die finansiële bestuurder moet die beheer uitoefen want hy is van dag tot dag betrokke by die skool.



Die beplanning is krities; as die begroting reg beplan is en reg geïmplementeer word, sal die beheer uiteindelik maklik wees. Daar is nie veel om te organiseer nie, dit is 'n uitgawe begroting, delegering glad nie, jy delegeer nie jou finansiële magte nie, jy vat of die verantwoordelikheid of jy los dit, die oomblik wat jy delegeer aanvaar niemand verantwoordelikheid vir die finansies nie. Die tesourier moet aan die beheerliggaam verantwoording doen want hy is verantwoordelik vir die finansies.

#### ***5.1.14.4 Gevallestudie B (Skoolhoof en registrateur)***

Beplanning, koördinerings, prioriteitstelling, maar die belangrikste is kontrole en beheer oor die finansies, 'n vaardigheid is goeie kommunikasie tussen die registrateur en die personeel sodat hulle die hele tyd weet wat met hulle begroting aangaan.

#### ***5.1.14.5 Gevallestudie C (Skoolhoof)***

Beplanning, organisering koördinerings, terwyl beplanning en beheer en kontrole die belangrikste funksies is.

#### ***5.1.14.6 Gevallestudie D (Voorsitter beheerliggaam)***

Skole is organisasies wat nie geldelike wins ten doel het nie, maar opvoedende onderwys. Binne onderwysverband gaan finansiële bestuur dus oor die bereiking van meer effektiewe onderwys en opvoeding. Dit behels bestuurstake soos beplanning, organisering, leidinggewing en beheer. Verder is die finansiële bestuur van skole eerstens gerig op opvoedende onderwys en is bedryfswins nie eerste prioriteit nie.

#### ***Beplanning in finansiële bestuur***

Beplanning is die bestuurstaak wat te doen het met doelbewuste besinning oor toekomstige doelwitte van 'n onderneming of 'n deel daarvan, die middele en aktiwiteite daarby betrokke en die opstel en implementering van 'n plan om die doelmatige bereiking van die doelwitte moontlik te maak. Dit is dus 'n intellektuele handeling waardeur 'n toekomstige aktiwiteit deurdink word ten einde sekere doelstellings te bereik. Dit is gerig op die bevordering van die effektiewe aanwending van die hulpbronne wat beskikbaar is. Alternatiewe word geïdentifiseer en daar word op die geskikste alternatiewe besluit om uit te voer.

Die begroting kan gesien word as die praktykwording van die beplanningstaak binne die finansiële onderwysbestuursarea en is die doeltreffendste manier om die finansiële beplanning en beheer van 'n onderneming te doen. In die begroting van die skool word die wyse van besteding beplan ten einde opvoedingsdoelstellings en doelwitte oor 'n gegewe tydperk in die skool te bereik. 'n Begroting is verder enersyds 'n inligtingsbron aangesien dit baie inligting ten opsigte van alle sake rakende die skool se finansies bied. Dit is andersyds ook 'n kontrolemeganisme, want dit is te enige tyd ter insae en kan daar gesien word of by die begroting gehou word en of regstellende aksies geneem moet word.

### **Organisering in finansiële bestuur**

Organisering kan opgesom word as die werk wat 'n bestuurder verrig ten einde ondergeskiktes hul werk so effektief moontlik te laat doen. Dit beteken dat alle moontlike insette van opvoeders, ouers, leerlinge en die gemeenskap byeengebring moet word om kwaliteit onderrig te kan bedien.

Organisering is dus 'n onontbeerlike en integrale element van die bestuursproses waarsonder die suksesvolle uitvoering van strategie en planne tot wanorde gedoem is, aangesien die sistematiese toewysing van hulpbronne en mense om die plan tot uitvoer te bring dan ontbreek.

### **Leidinggewing in finansiële bestuur**

Om onderwysdoelstellings en –doelwitte te bereik moet mense gemobiliseer en georganiseer word en as sodanig veronderstel finansiële bestuur in die onderwys leidinggewing. Verhoudingstiging, motivering en kommunikasie is drie aspekte van belang.

- *Verhoudingstiging*

*Deur goeie interne verhoudings te verseker sien die skoolbeheerliggaam toe dat hierdie doelstellings en doelwitte bereik word. Ekstern moet ook goeie verhoudings gestig word aangesien die skool in 'n bepaalde verhouding tot die breë gemeenskap, die ouergemeenskap en die sakegemeenskap staan. Elk van hierdie komponente lewer in 'n mindere of 'n meerdere mate 'n bydrae tot die finansies van die skool.*

- *Motivering*

*Motivering is 'n element van leierskap. Diegene wat by die skoolfinansies betrokke is, moet gemotiveerd wees om hul take met entoesiasme en ywer in belang van doeltreffende onderwys en opvoeding te verrig. 'n Lojale en entoesiastiese personeel wat bereid is om groter insette te lewer, verseker dat gemeenskaplike doelstellings en doelwitte bereik word*

- *Kommunikasie*

*Die grootste deel van die onderwysleier se dagtaak word aan kommunikasie bestee. In finansiële bestuur begin hierdie kommunikasie by die opstel van 'n begroting deurdat inligting vanuit verskillende bronne ingesamel en verwerk word, asook terugvoering gegee word. Ekstern word verslag aan die gemeenskap gedoen ten opsigte van die besteding of aanwending van fondse.*

### **Beheer in finansiële bestuur**

Finansiële beheer hou verband met al die maatreëls ten opsigte van die beplanning en organisering van die skoolfonds, met ander woorde die tesourier moet verseker dat elke persoon wat met die skoolfonds werk die regte ding op die regte tyd op die regte plek doen. Die doel is om beplanning tot uitvoer te bring, om die beplanning te evalueer en indien nodig, regstellings te maak.

#### 5.1.14.7 Gevallestudie D (Skoolhoof)

Bo en behalwe dat jy deursigtigheid moet hê en kontrole dat rekonsiliasie van state gedoen word dink ek nie daar is veel anders nie

#### 5.1.14.8 Gevallestudie E (Beheerliggaamlid finansies)

Bestuur en kontrolering van finansies

### 5.2 Data–interpretasie

#### 5.2.1 Wat is die pligte van die skoolhoof in die bestuur van skoolfinansies?

Hier was daar `n duidelike verskil tussen wat die skoolhoof as sy plig sien en wat die beheerliggaam se siening van wat die skoolhoof se pligte is.

##### 5.2.1.1 Die oogpunt van die skoolhoofde

Die skoolhoofde beskou hulself as die rekenpligtige beampte van die skool wat alle beheer en verantwoordelikhede van die skool se finansies hanteer, en al word van die take gedelegeer bly die hoof steeds verantwoordelik. Die hoof speel `n belangrike rol deur beheer en kontrole toe te pas; hulle is aan die hoof van die skool, en indien die hoof nie die beheer vestig nie, sal daar nie beheer wees nie, die beheer moet vanaf bo af afgewentel word, met ander woorde deur middel van lyngesag. Die skoolhoofde was van mening dat hulle verantwoordelik is vir die bestuur en beheer van die skoolfinansies, aangesien die hoof uiteindelik verantwoordelik is vir alles wat by die skool plaasvind.

Behoudens Artikel 16 van die Skolewet en die betrokke skole se Grondwet moet die professionele bestuur van die skool deur die skoolhoof, onder die gesag van die hoof van die Departement van Onderwys in die betrokke provinsie, onderneem word. Een van die implikasies van die nuwe onderwyswetgewing is dat die skoolhoof se rol as primêre besluitnemer ingekort is. Daar was wel van die hoofde

wat besef het dat hulle nie direk verantwoordelik is vir die skool se finansies nie, maar net oorhoofs toesig hou.

### *5.2.1.2 Die oogpunt van die beheerliggame*

Die skoolhoofde speel 'n belangrike rol om beheer toe te pas; hulle vertolk 'n leierskapsrol in die struktuur want daar moet beheer wees oor ondergeskiktes, en hulle kan ook maklik veroorsaak dat daar nie beheer is nie. Anders gestel, as die skoolhoof nie finansiële dissipline het nie, gaan die skool ook nie finansiële dissipline hê nie. Omdat die beheerliggaamlede nie voltyds by die skool is nie kan die beheer nie die hele tyd deur hulle toegepas word nie maar daar is wel 'n tesourier tesame met die finansiële komitee wat die taak verrig; maar die hoof speel wel 'n baie belangrike rol daarin.

Die skoolhoof word dikwels bemaatig deur die skoolbeheerliggaam om die dag-tot-dag finansiële administrasie te hanteer, soos om betalings te magtig en tjeks te onderteken soos goedgekeur in die begroting of anders deur die skoolbeheerliggaam.

Die skoolhoof verrig 'n kontrolefunksie volgens die beheerliggaamlede en is verantwoordelik aan die beheerliggaam vir die funksie.

### **5.2.2 Wat is die pligte van die skoolbeheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies?**

Die skoolbeheerliggaam het alle verantwoordelikheid; hulle sorg dat daar geld is vir die aktiwiteite van die skool. Die beheerliggaam stel die begroting op en stel 'n finansiële komitee saam wat onder andere verantwoordelik is vir die opstel van die skool se finansiële beleid. Verder verseker die beheerliggaam dat die skoolgeld ingesamel word en die uitstaande rekeninge opgevolg word en hulle sorg dat daar beheer is oor die uitgawes en die beplanning rondom finansies, alles ten opsigte van kontantvloei en die beheer daarvan. Die begroting en vasstelling van skoolgeld word deur die ouers goedgekeur op die algemene jaarvergaderings. Dit

is egter jammer dat baie min ouers die jaarvergaderings van die skole bywoon waar baie belangrike besluite ten opsigte van die skool se finansies geneem word.

Die skoolbeheerliggaam beskik oor aansienlike magte en verantwoordelikhede wat deur die Skolewet aan die skoolbeheerliggaam opgedra word. Van die respondente met wie onderhoude gevoer is, is van mening dat die Skolewet slegs riglyne bied in verband met die verdeling van mag binne 'n skool asook die onderskeie rolle van die skoolbestuur en die skoolbeheerliggaam. 'n Wetlike benadering tot die verdeling van verantwoordelikhede en funksies sal nie die gewenste uitwerking hê nie. Alhoewel daar onderskeid gemaak sal moet word tussen die rolle van die skoolbeheerliggaam, die skoolhoof, die skoolbestuurspan, en die onderwysers, sal dit nie afbreuk moet doen aan die konstitusionele beginsels van koöperatiewe bestuur nie.

Die grootste remmende faktor in die daarstelling van 'n hoë standaard onderwys in Suid-Afrika is sekerlik net soos in talle oorsese lande, 'n tekort aan finansiële hulpmiddele. Dit noodsaak skole en hul beheerliggame om allerlei aanpassings te maak om te verseker dat 'n tekort aan hulpbronne nie veroorsaak dat standarde daal nie. Dit bring verder mee dat ouers in Suid-Afrika 'n al groter finansiële bydrae tot die doeltreffende funksionering van openbare skole moet lewer maar ook dat beheerliggame en skoolhoofde 'n groot verantwoordelikheid het om deur middel van doeltreffende bestuur die onderwys bekostigbaar te hou.

Artikel 36 tot 42 van die Skolewet stel baie duidelike riglyne in verband met skoolbeheerliggame se verantwoordelikhede ten opsigte van die befondsing van skole.

### 5.2.3 Wat is die regsopgaaf van die skoolhoof in die bestuur van skoolfinansies?

#### 5.2.3.2 *Volgens skoolhoofde*

Van die skoolhoofde was onseker wat die wetlike aspekte bepaal. Die skoolhoof is in beheer van die proses maar die beheerliggaam is verantwoordelik vir die skool se finansies. Die skoolhoof kan nie byvoorbeeld besluit om geld uit te gee as dit nie geallokeer is in die begroting nie. Die skoolhoof bedryf die dag- tot-dag funksionering van die skool. Die skoolhoof het die reg om ingelig te wees ten opsigte van die finansies van die betrokke skool maar die skoolhoof kan nie die tesourier veto om bepaalde uitgawes aan te gaan wat nie tot voordeel van die skool sal wees nie.

#### 5.2.3.3 *Volgens beheerliggaamslede*

Die beheerliggaamslede was onseker wat die wetlike aspekte vir skoolhoof impliseer. Die skoolhoof is in beheer van die proses maar die beheerliggaam is verantwoordelik vir die skool se finansies. Die skoolhoof se magte word bepaal deur die finansiële beleid, byvoorbeeld tekenmagte of nie tekenmagte nie. Die skoolhoof is vanaf die beplanningfase die samestelling van die begroting, die fondsinsamelingsaksies, tot die beheer en kontrole van die begrotingsaanwending, direk betrokke en teenoor die skoolbeheerliggaam van die betrokke skool aanspreeklik.

### 5.2.4 Wat is die regte van die skoolbeheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies?

Binne die raamwerk van die Skolewet het die beheerliggaam regte en die statutêre regte kan nie gewysig word nie. Die regte van die skoolbeheerliggaam is onder andere om die skool se begroting op te stel, en dit is 'n riglyn waarteen hulle

gemeet word, want dit is die mandaat van die ouers. Dit bepaal hoeveel geld is geïen en hoe gaan dit gespandeer word. Die skoolbeheerliggaam se rol is dus basies om toe te sien dat die begroting uitgevoer word. Die beheerliggaam is verantwoordelik om te verseker dat skoolgeld gehef en ingevorder word om die vrystelling van skoolgeld moontlik maak.

In terme van die finansiële bestuur van die skool kan die volgende regte van die skoolbeheerliggaam kortliks beklemtoon word:

- Om werksaamhede te verrig wat binne sy bevoegdheid val en wat nodig is vir die welsyn van die skool ooreenkomstig die bepalings van artikel 21 van Skolewet.
- Om die skoolfonds, alle opbrengste daaruit en alle ander bates van die skool te gebruik ooreenkomstig die bepalings van artikel 37 van die Skolewet.
- Om toe te sien dat skoolgeld gehef word en betaling daarvan af te dwing ooreenkomstig die bepalings van artikels 39, 40, en 41 van Skolewet.
- Om ouditeure aan te stel om die skool se finansiële rekords en state te ouditeur, ooreenkomstig die bepalings van artikel 43 van Skolewet.
- Om ooreenkomstig die bepalings van die Skolewet en die skool se grondwet, dienste en fasiliteite daar te stel in belang van die leerders en van onderwys.
- Om finansiëel so te funksioneer dat die skool sy verpligtinge kan nakom.

#### 5.2.5 Wie dink u is die verantwoordelike persoon ten opsigte van die bestuur en beheer van finansies?

Hier is daar weereens verskillende menings deur die skoolhoofde en beheerliggaamslede uitgespreek.

### *5.2.5.1 Die oogpunt van die skoolhoofde*

De skoolhoof is verantwoordelik vir die skool se finansies, want volgens die skoolhoofde is hulle die rekenpligtige beampte van die skool, alhoewel dit deur `n finansiële kantoor bestuur kan word of selfs deur `n registrateur of `n adjunkhoof.

### *5.2.5.2 Die oogpunt van die beheerliggaam*

Die voorsitter van die finansiële komitee (tesourier) is verantwoordelik. Die rekenpligtige verantwoordelikheid van die skool lê by die skoolbeheerliggaam wat wettig deur die ouers verkies is. Die skoolbeheerliggaam bemagtig die tesourier om as uitvoerende lid namens die skoolbeheerliggaam as voorsitter van die finansiële komitee op te tree en die funksies uit te voer soos in die finansiële beleid voorgeskryf.

### 5.2.6 Wat is die persepsie en ervaring van verantwoordelike rolspelers in skole ten opsigte van die faktore wat `n rol speel in die effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies?

Jy moet `n persoon hê wat finansies ken, wat dit as deel van sy beroep doen. Dit help nie `n personeelbestuurder word in beheer geplaas van finansies nie. Die persoon moet kennis dra van bestuur, afwykingsbestuur, opvolgings. Nie alle persone by skole het `n finansiële agtergrond nie. Die onderwyswet wat spesifiek die finansies van skole aanspreek het verander. Daar word baie geld by skole hanteer en die skoolbeheerliggaam is verantwoordelik teenoor die gemeenskap ten opsigte van die geld. Die persepsie is gewoonlik dat die finansiële persone onnodig streng is, dat hy nie weet wat hy doen nie want hy wil nie vir hulle geld gee nie en die hoof verskil soms van die persoon want hulle wil geld uitgee en die finansiële persoon keer dit af want daar is nie geld vir die betrokke uitgawes nie



Positiewe persepsie en ervaring van verantwoordelikhede in die skool kan soos volg saam gevat word:

- Die finansies van die skool behoort so effektief moontlik bestuur te word soos benodig deur die ouergemeenskap en die Skolewet en enige wysiginge soos daarna uitgevaardig.
- Seker te maak dat pligte en verantwoordelikhede duidelik uiteengesit word.
- Die bates van die skool te beveilig;
- Behoorlike rekenkundige rekords te hou volgens algemene aanvaarde rekenkundige praktyk.
- Kontrole en beheer uit te oefen oor alle finansiële aspekte van die skool.
- Deursigtigheid te handhaaf en jaarliks verslag te doen aan die ouers van die skool.

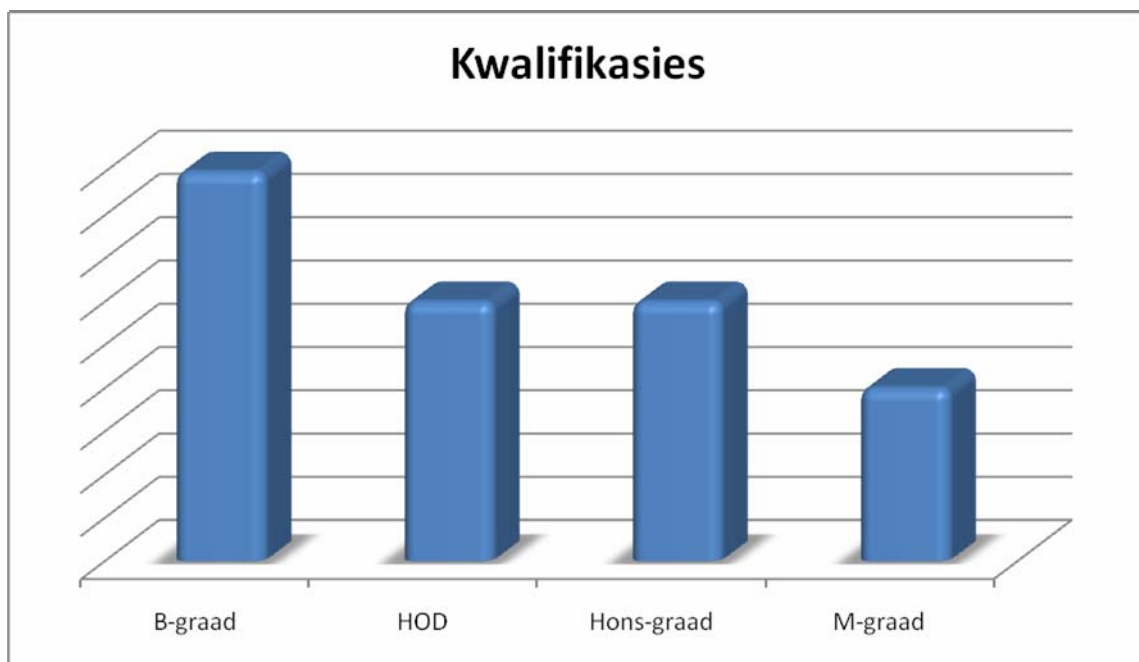
vervolgens volg faktore wat 'n negatiewe rol kan speel in die effektiewe groei, wins en kontantvloei van openbare skole:

- Al meer ouers ondervind probleme met openbare skole (staatskole) en het klagtes oor 'n gebrek aan dissipline, swak gehalte, te groot klasse, oorwerkte opvoeders en selfs hoë skoolgeld.
- Opvoeders word verminder.
- Skoolstandaarde daal.
- Opvoeders is minder gemotiveerd.
- Onsekerheid heers oor beleidsaspekte van die owerheid.
- Nie alle beheerliggaamslede verstaan die werking van die skool nie.
- Finansiële stelsels is dikwels omslagtig en tydrowend.
- Personeel se werkslading het drasties toegeneem.

Baie skoolhoofde dra geen finansiële kennis nie en daarom word adjunkhoofde in skole gebruik om die finansiële rol te vervul. Die persepsie is gewoonlik dat die finansiële persone onnodig streng is, dat hy nie weet wat hy doen nie want hy wil nie vir hulle geld gee nie, want daar is nie geld vir die betrokke uitgawes nie. Die persepsie wat dan ontstaan is gewoonlik een van konflik. Die persepsie is gewoonlik jy is die een wat ons keer wat ons nie wil toelaat om te spandeer nie, jy het gewoonlik te veel magte. Sodra iets finansiël verkeerd verloop dan is die tesourier ewe skielik die verantwoordelike persoon maar as alles reg verloop het hy te veel magte.

### 5.2.7 Wat is die verantwoordelike persoon se ervaringsbesit van vaardighede ten opsigte van finansies?

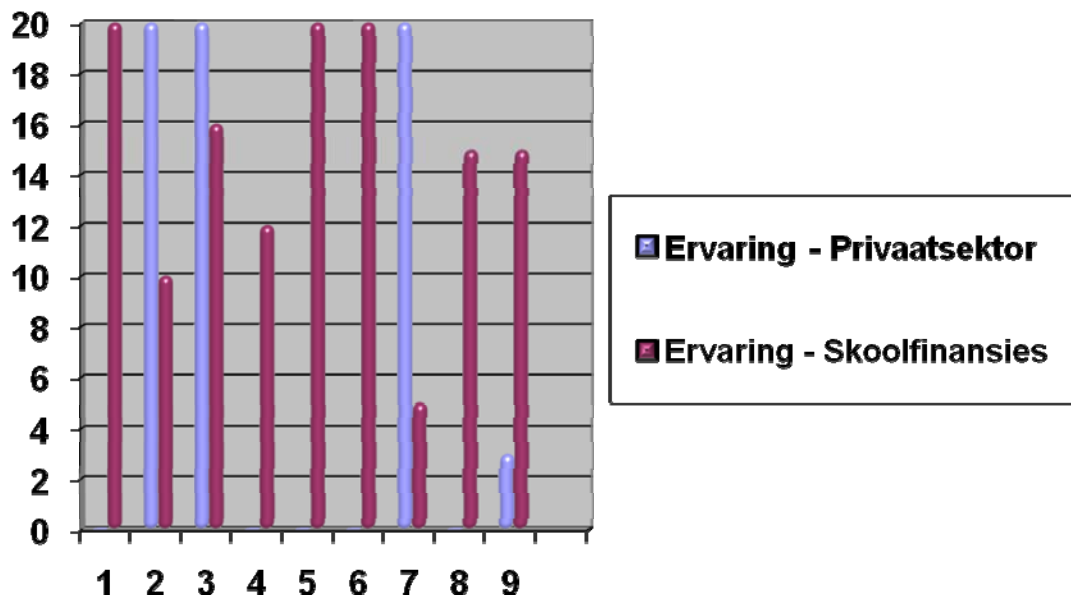
Al nege die persone met wie onderhoude gevoer is, is ouer as 40 jaar en almal is manlik. Die voorsitters van die finansiële komitees beskik oor `n sterk finansiële agtergrond aangesien dit hulle beroep is om met finansies te werk. Daar was selfs van die voorsitters wat oor `n MBA graad beskik. Die kwalifikasies van die verteenwoordigers van die finansiële komitees word in figuur 5.17 weergegee.



Figuur 5.17: *Ervaringsbesit van vaardighede van al nege respondente*

Volgens figuur 5.17 is dit duidelik dat die skole wat besoek is se personeel finansiële opgelei is om die taak van finansies doeltreffend te beheer en te bestuur. Waar die hoofde nie genoegsame kennis gehad het nie, is die finansiële take gedelegeer aan 'n verantwoordelike persoon.

### 5.2.8 Wat is die verantwoordelike persoon se ervaringsbesit van aantal jare ten opsigte van finansies?



Figuur 5.18: *Ervaringsbesit van aantal jare van respondente*

Volgens figuur 5.18 beskik die beheerliggaamslede oor ervaring in beide die privaatsektor en skoolfinansies, terwyl die skoolhoofde of registrateurs by skole slegs oor ervaring beskik van skoolfinansies met beperkte of geen ervaring in die private sektor nie.

### 5.2.9 Watter kriteria word deur finansiële komitees van skole gebruik om die prioriteite ten opsigte van uitgawes te bepaal?

*Noodsaaklik* beteken wat moet plaasvind. In die eerste plek bepaal kontantvloei die noodsaaklikheid, daarna wat in belang van die leerder (die kind) by die skool is. Vaste koste kry voorkeur, soos byvoorbeeld salarisse aan noodsaaklike personeel wat aangewend word vir onderwys. Alle uitgawes moet binne die begroting en die kontantvloei vermoë geskied. Aangesien die skole wat besoek is almal artikel 21 skole is, bestee die skole meer as die helfte van hulle begroting aan salarisse wat aan personeel in diens van die beheerliggaam betaal moet word. Al die skole se eerste prioriteit is dus om hierdie personeel te kan betaal en daarna geniet akademiese voorkeur.

### 5.2.10 Wat beskou u as noodsaaklike uitgawes in 'n begroting?

Dit is alles wat noodsaaklik is vir die skool om te funksioneer, alles binne normale skoolaktiwiteite tussen 08:00 en 14:00.

- **Administratief:** skryfbehoeftes, drukkersink, drukwerk, telefoon/faks/selfoon, rekenaars (onderhoud), bankkoste, posgeld, reiskoste, internet en e-pos, versekering, rekenkundige dienste, uitkontraktering van dienste, bankkoste (geldmark), beheerliggaam, skoolhoof, nuusblad, webblad, ens.
- **Bemarking:** opedag, plakkers, sakkies, advertensies, drukwerk, lekkers, hempies, ens.
- **Gasheer: Funksies:** besoekers, tee/koffie/melk, ruikers/geskenke, sekuriteit, onthaal, atletiek, interhuis atletiek, netbal, rugby, krieket, tennis, landloop, skaak, hokkie, ens.

- **Geboue en terrein:** sekuriteit, brandstof, skoonmaakmiddels, onderhoud van geboue, onderhoud van terrein, onderhoud van voertuie, onderhoud van trekkers, grassnyers, lisensies, oorpakke en stewels, gereedskap, tuin en gereedskap, water, vullisverwydering, elektrisiteit, erf belasting, ens.
- **Kapitale besteding:** rekenaars, hek motor, lugversorgers, netbalbane, meubels, badkamers, ens.
- **Kultuur:** junior koor, senior koor, klankateljee, redenaars, kunswedstryd, ens.
- **Leerlingaktiwiteite:** skoolleiers, Christenaksie, prysuitdeling, metaalwapens, graad 7 afskeid, leesprogram, kinderhulp, ens.
- **Kurikulêr:** onderskeie vakkeuses, personeelopleiding, skrifte vir leerlinge, papier, afrolwerk, mediasentrum, handboeke, huiswerkboeke, rekenaarsentrum, drukkersink, apparaat, skryfbehoeftes, kuns, remediëring, ens.
- **Salarisse:** Beheerliggaamposte, terreinpersoneel, portefeulje bestuurders, personeel toekennings, voorsiening van verlof, vergoedingskommissaris, ens.
- **Sport:** affiliasie, atletiek, pawiljoene, rugby, netbal, krieket, tennis, noodhulp, landloop, skaak, hokkie, ens.

#### 5.2.11 Is daar bepaalde prosedures wat gevolg word om begrotingsbeheer toe te pas? Wat is hierdie prosedures?

- Begrotingsbeplanningsvergaderings sorg vir effektiewe finansiële bestuur. Deur beter te beplan word beheer toegepas.
- Kontantvloeibestuur. Daar moet beheer oor uitgawes wees sodat die personeellid nie dink dat as hy byvoorbeeld R10 000 in die begroting het dat

hy dit nie somer net kan uitgee nie; as hy `n produk goedkoper kan aankoop kan hy eerder van die goedkoper produk gebruik maak.

- `n Baie belangrike aspek van begrotingsbeheer is om die ontvangstes en uitgawes van die skool te beheer. Die rede hiervoor is om oorspandering te voorkom en te verseker dat inkomstes wel ontvang word. Dit is belangrik om op `n maandelikse basis rekeningstate aan ouers te lewer om hulle op die wyse ook te herhinder aan wat reeds betaal is en wat betaalbaar is. Dit kan hulle ook daarop attent maak dat hulle `n reëling kan tref indien hulle `n probleem ondervind en dat daar teen hulle opgetree kan word indien hulle nie sou betaal nie.
- Maandelikse vergaderings word gehou waartydens verslag gedoen word ten opsigte van die finansies en waar probleemareas betyds geïdentifiseer en aangespreek word.
- Gereelde oudit van state. `n Interne oudit kan maandeliks of selfs kwartaalliks gedoen word. Dit is bo en behalwe die jaarlikse eksterne oudit wat moet plaasvind soos deur die SA Skolewet voorgeskryf word.

### 5.2.12 Hoe kan begrotingsbeheer verbeter word?

Baie respondente het gereken dat hulle stelsels redelik voldoende was. Hier volg egter `n paar voorstelle:

- Maak gebruik van `n aansoekproses waar aansoek gedoen word om `n bepaalde uitgawe aan te gaan. Niemand kan die skool bind vir uitgawes aangegaan sonder dat die betrokke spandering goed gekeur is nie.
- Daar moet bepaalde vlakke van goedkeuring wees, byvoorbeeld A mag goedkeur tot R5 000 en B tot R10 000. Daar moet drie kwotasies wees, en verseker word niemand koop van kennis wat baie duur is en selfs `n swakker produk verskaf.
- Alle prosesse rondom die begroting moet deurentyd deeglik bestuur word. Indien dit nagelaat word, ontstaan die risiko van krisis allokasie van finansiële hulpbronne en is die dissipline van die begrotingsplan daarmee verlore.

- Kommunikasie aan alle rolspelers ten opsigte van hulle begrotingsposte, hoeveel is begroot, hoeveel is reeds gespandeer en hoeveel is beskikbaar.

### 5.2.13 Watter bestuursfunksies is noodsaaklik om die effektiewe bestuur van skoolfinansies te verseker ?

Hier volg `n opsomming van die bestuurstake soos dit blyk uit die data deur die respondente verskaf.

<b>Bestuursfunksie</b>	<b>Tesourier</b>	<b>Verantwoordelike persoon</b>
<b>Beplanning</b>	Die belangrikste vereiste en dit is krities want as die begroting reg beplan en geïmplementeer word sal die beheer daarvan maklik wees.	Is `n belangrike taak maar nie een van die belangrikstes nie want hier gaan dit oor kontrole en beheer
<b>Beheer</b>	Die verantwoordelike persoon vertolk hierdie rol in die skool.	Moet die beheer uitoefen want hy is dag tot dag betrokke by die skool.
<b>Kontrole</b>	Die tesourier is aan die beheerliggaam en oer gemeenskap verantwoordelik vir die skool se finansies.	Die belangrikste taak, `n Vaardigheid saam met kontrole is kommunikasie sodat alle rolspelers goed ingelig is ten opsigte van die skool se finansies.
<b>Organisering</b>	Daar is nie veel om te organiseer nie; dit is `n uitgawe begroting .	Nie veel om te organiseer nie.
<b>Delegering</b>	Finansiële magte kan nie gedelegeer word nie; jy bly verantwoordelik daarvoor.	Word soms gedelegeer deur die hoof aan die adjunkhoof of registrateur.

Tabel 5.2: *Opsomming van die bestuursfunksies wat noodsaaklik is vir effektiewe bestuur van skoolfinansies*

In hierdie hoofstuk is die agtergrond van die onderskeie skole wat deel van die steekproef uitmaak, aanvanklik ontleed en vergelyk. Daarna is die transkripsies van die onderhoude wat gevoer is, weergegee en bespreek. Na die ontleding en interpretasie van bogenoemde data en in die lig van die geïdentifiseerde faktore wat 'n wesentlike rol in die beheer en bestuur van finansies in openbare skole speel, kon die bevindinge weergegee word. In hoofstuk 6 word die geïdentifiseerde faktore en die geanaliseerde data geïntegreer word om bepaalde afleidings en aanbevelings te maak.



## Hoofstuk 6 Samevatting

Die doel van die navorsing is om te bepaal op watter faktore die effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies in openbare skole fokus. Om hierdie doel te bereik is die volgende navorsingsvrae geformuleer:

- Watter faktore beïnvloed die beheer en bestuur van skoolfinansies vanuit 'n wetlike en beleidsraamwerk ?
- Watter faktore beïnvloed die beheer en bestuur van skoolfinansies vanuit 'n bestuursraamwerk ?
- Watter kriteria word deur finansiële komitees van skole gebruik om prioriteite ten opsigte van uitgawes te bepaal ?
- Wat is die persepsie en ervaring van verantwoordelike rolspelers in skole ten opsigte van die faktore wat 'n rol speel in die effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies ?

Die literatuurstudie oor die regsraamwerk waarbinne die beheer en bestuur van finansies in openbare skole plaasvind, soos uiteengesit in hoofstuk 2 van die navorsingsverslag, het die aard en omvang daarvan bespreek.

Die literatuurstudie van die bestuursraamwerk waarbinne die beheer en bestuur van finansies in openbare skole plaasvind het aandag gegee aan die bestuurskundige perspektief met betrekking tot finansiële bestuur in openbare skole.

Die navorsingsmetodologie wat gevolg is, soos uiteengesit in hoofstuk 4 van die navorsingsverslag, het gelei tot die verkryging van ryk data. Na die ontleding en interpretasie van die data in die lig van die geïdentifiseerde faktore wat 'n

wesentlike rol speel in die beheer en bestuur van finansies in openbare skole, kon die bevindinge in hoofstuk 5 van die navorsingsverslag weergegee word.

In Hoofstuk 6 word die voorafgaande geïntegreer om die navorser in staat te stel om bepaalde bevindinge en aanbevelings te maak.

## 6.1 Oorsig

Die beheer en bestuur van skoolfinansies in openbare skole in Suid-Afrika word deur die volgende regulatoriese raamwerk gerig:

- Die Suid-Afrikaanse Skolewet, Wet no.84 van 1996.
- Wysigingswette van die Skolewet; (Education Laws Amendment Acts)
- Die Wet op Openbare Finansiële Bestuur van die Republiek van Suid Afrika, Wet 29 van 1999; (Public Finance Management Act).
- Regulasies van die betrokke Onderwysdepartement.
- Die grondwet en finansiële beleid van die betrokke skool se skoolbeheerliggaam.

Naas 'n grondige kennis van die regulatoriese raamwerk soos hierbo uiteengesit, moet die persone verantwoordelik vir finansies in 'n skool oor bepaalde kennis en vaardighede beskik ten einde die finansies van 'n skool doeltreffend te beheer en bestuur. Hierdie kennis en vaardighede sluit die volgende in:

- Verseker dat rekenkundige beleid (skool, departement) gevolg word met die opstel van die finansiële state.
- Verseker dat behoorlike begrotingsbestuur toegepas word.
- Verseker dat behoorlike aankopebestuur (algemeen, kwotasies en tenders) toegepas word.
- Beheer die hantering van tjeks en elektroniese betalings.

- Verseker dat voldoende interne kontrolemeganismes bestaan ten opsigte van alle inkomstes en uitgawes.
- Stel die maksimum bedrag van die kleinkas vas asook die maksimum bedrag waarvoor individuele items uit die kleinkas aangekoop mag word.
- Oorweeg fondsinsamelingsprojekte en maak aanbevelings aan die skoolbeheerliggaam vir goedkeuring.
- Oefen beheer oor die snoepwinkel uit en sorg dat dit winsgewend bedryf word.
- Beheer die invordering van agterstallige skoolfonds.
- Verseker dat versekeringsdekking ten minste die volgende insluit: getrouheidswaarborges, persoonlike aanspreeklikheid, alle risiko, geld en geboue.
- Vergader minstens een keer per kwartaal as finansiële komitee. Presensie en 'n notule moet van alle vergaderings gehou word en by die daaropvolgende vergadering van die skoolbeheerliggaam voorgelê word. Die voorsitter moet die bankrekonsiliasie ongeveer drie dae voor die beheerliggaamvergadering verkry en deurgaans vir verslaglewering aan die skoolbeheerliggaam;
- Verseker dat behoorlike rekord gehou word van alle gelde (kontant of andersins) wat deur die skool ontvang en/of uitgegee is.
- Verseker dat behoorlike rekord gehou word van alle bates en voorraad.
- Stel behoorlike waardevermindering en afskrywingsprosedures van bates daar en doen verslag daarvoor aan die skoolbeheerliggaam.
- Oudit jaarliks, voor 31 Maart, die finansiële state deur 'n ouditeur, soos deur die SA Skolewet voorgeskryf .
- Lê die finansiële verslag aan die skoolbeheerliggaam en Algemene jaarvergadering voor.

- Verseker dat huur en/of verhuring tot voordeel van die skool geskied. Geen verhuringskontrakte mag 'n tydperk van 36 maande oorskry nie.

## **6.2 Faktore wat die effektiewe bestuur en kontrole van skoolfinansies beïnvloed in openbare skole**

Daar is duidelike meningsverskille tussen die skoolhoofde en skoolbeheerliggame oor wie verantwoordelik is vir die skool se finansies en veral oor wie die rekenpligtige beampte van 'n skool is. Uit die ondersoek was dit duidelik dat skoolhoofde, net soos die Departement van Onderwys in die hofsaak van *Schoombee and Others v MEC of Education, Mpumalanga and Another*, onseker is oor wat hulle verantwoordelikhede en pligte is ten opsigte van skoolfinansies. Faktore wat 'n logiese verband het, word saamgegroepeer vir die doel van die bespreking.

### **6.2.1 Regulatoriese faktore (Wat is die pligte van die verantwoordelike persone? Wie is verantwoordelik vir die bestuur van skoolfinansies en wat bepaal die regsopgaaf?)**

Daar is 'n duidelike 'n verskil tussen die voorskrifte van die Skolewet en wat skoolhoofde interpreteer as hulle pligte ten opsigte van die bestuur van skoolfinansies. Die Skolewet bepaal duidelik in artikel 16(3) dat die professionele bestuur van 'n openbare skool deur die skoolhoof behartig word (soos bespreek in afdeling 2.2 p.25.). Alhoewel skoolhoofde deel vorm van die beheerliggaam, is hulle nie die beheerliggaam of die rekenpligtige beampte van die skool nie en mag hulle ten opsigte van die beheer en bestuur van finansies in openbare skole slegs aanspreeklik gehou word vir pligte wat die beheerliggaam spesifiek aan hulle deleger. Die dag tot dag funksionering van die finansies by 'n skool kan gedeleger word aan die skoolhoof, maar die beheerliggaam bly verantwoordelik vir die skool se finansies as die aanspreeklike gesag (accounting authority). Die

skoolhoof is slegs aanspreeklik teenoor die Provinsiale Departement van Onderwys as werkgewer met betrekking tot sy professionele pligte soos omskryf in Artikel 16 en 16A van die SA skolewet.

Die skoolhoof moet die beheerliggaam bystaan in die finansiële bestuur van die skool, Een area van finansiële aanspreeklikheid van die skoolhoof is dat hy verantwoordelik is om te verseker dat die beheerliggaam 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. Die gedagte dat die skoolhoof die 'rekenpligtige amptenaar' van die skool is, is spesifiek deur die hofe verwerp. (Fedsas, 2005:17)

Alhoewel die skoolbeheerliggaam verantwoordelik is vir die skool se finansies, word die dag-tot-dag funksionering daarvan dikwels oorgedra aan die skoolhoofde (volgens 5.2.1.2 p.111) Dit is duidelik uit hierdie navorsing dat by sommige skole die take toevertrou word aan 'n registrateur of 'n adjunkhoof (volgens 5.2.5.1 p.115), en daarom is dit baie belangrik dat die beheerliggaam die skoolhoof en sy afgevaardigde baie goed oor die weg moet kom, en dat hulle mekaar moet ondersteun om die skool effektief te bestuur en te beheer ten einde onderrig en leer in die betrokke skool te bevorder.

Alhoewel baie skoolhoofde nie finansiële opleiding het nie, hanteer hulle wel die betrokke skool se finansies op 'n dag-tot-dag basis sedert 1996, en het hulle in die tydperk wat hulle hoofde van skole is meer van die bestuur van die skool se finansies geleer. Met die ondersteuning van die beheerliggaam word die finansies dan effektief beheer en bestuur in die skole aangesien die hoofde nie bang is om kundiges in diens te neem om die finansies namens hulle te bestuur nie (Volgens 5.2.5.1 p.115) . Uit die studie blyk dit dat die artikel 21 skole aangepas het by die nuwe taak van die hantering van skoolfinansies vanaf 1996, soos blyk uit die finansiële verslae (ouditverslae en notules van finansiële komiteevergaderings) van die betrokke skole.

Uit die studie word afgelei dat effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies wel plaasvind in artikel 21 sekondêre en primêre skole (volgens 5.2.5.2 p.115). Die skole se beheerliggame is goed opgelei om die finansies van die betrokke skool te hanteer. Skoolhoofde en departementele amptenare weet nie wat die regsopgaaf bepaal nie soos dit duidelik geblyk het uit regspraak en bevindinge in hierdie navorsing.

### 6.2.2 Die kollektiewe ervaringsbesit en persepsies van die rolspelers ten opsigte van skoolfinansies

Soos blyk uit 5.2.6 op p.115, beskik nie alle skole oor personeel met 'n finansiële agtergrond nie. Dit lei daartoe dat die beheer en bestuur van finansies skipbreuk ly, en dit bevorder nie doeltreffende onderrig en leer in die skole nie. Die persepsie by skole soos blyk uit die studie is dat die finansiële persone onnodig streng is ten opsigte van die skool se finansies. Sommige skole neem kundiges in diens om die finansiële aspekte te behartig, terwyl in ander skole die take oorgedra word aan die adjunkhoof met 'n finansiële agtergrond. (Sien 5.2.6 p.115)

By al die skole waarmee onderhoude gevoer is, het die skole se finansiële komitee voorsitters sterk finansiële besigheidsagtergrond en is goed gekwalifiseerd in finansies. (Raadpleeg 5.2.7 p. 117). Die tesouriers beskik oor baie jare se ervaring in finansies van beide skool en die privaat sektor terwyl skoolhoofde slegs kennis dra van skoolfinansies. (Bespreek in 5.2.8 p. 118)

### 6.2.3 Kriteria wat skole gebruik om prioriteite ten opsigte van uitgawes te bepaal

Dit is duidelik uit die navorsing dat kontantvloei bepaal of uitgawes in skole aangegaan kan word. Vaste kostes kry die voorkeur waarvan salarisse die

grootste gedeelte uitmaak. Nadat die beheerliggaamposte se salarisse en ander vaste koste betaal is geniet akademie voorkeur in die skole. Die finansiële komitee van die skool bepaal daarna die prioriteite ten opsigte van uitgawes. Dit hang af van die betrokke skool se inkomstes en die gebied waarbinne die skool funksioneer. So sal byvoorbeeld benodig ouer (in jare) skole se geboue meer aandag en vereis hulle groter. Verwys na 5.2.9 p.119)

#### 6.2.4 Noodsaaklike uitgawes in `n begroting

Dit is alle uitgawes om die skool te laat funksioneer sodat doeltreffende onderrig en leer kan plaasvind in die betrokke skool en is breedvoerig bespreek in afdeling 5.2.10 (p.119)

Die betrokke uitgawes is noodsaaklik want dit verseker dat onderrig en leer kan plaasvind, en dit sluit uitgawes in soos byvoorbeeld handboeke, skryfbehoeftes, banke en stoele, water en elektrisiteit, dupliseermasjiene, ens.

Skole wat nie oor genoegsame fondse beskik nie en skole waar gebrekkige finansiële beheer plaasvind, kan nie die betrokke uitgawes aangaan of vir noodsaaklike dienste betaal nie en dit lei dan daartoe dat die hoofdoel van die skool, naamlik effektiewe onderrig en leer nie na behore kan plaasvind nie.

Ander uitgawes wat geprioritiseer word, is onder meer administrasie, bemaking van die skool, funksies wat die skool aanbied, kapitale bestedings, sport en kultuuraktiwiteite ens.

#### 6.2.5 Begrotingsbeheer

`n Belangrike aspek is dat die skool oor `n finansiële komitee behoort te beskik wat maandeliks vergader sodat beheer uitgeoefen kan word oor die besteding van

fondse. Ten einde finansiële beheer toe te pas, is finansiële ontleding uiters belangrik. Vir die doel is aanhangsels A (Begrotingsaanvraag p.145 , aanvraag B (Begrotingsevalueringsinstrument p. 146) en aanhangsel C (Begrotingsvergeljking p. 150) saamgestel ten einde die ontleding kan van die skool se finansies te vergemaklik.

Uit die resultaat soos vervat in paragraaf 5.2.12 (p.121) blyk dat behoorlike kommunikasie na alle rolspelers uiters noodsaaklik is vir die effektiewe beheer en bestuur van die finansies van openbare skole.

Daar is wel duidelike individuele riglyne oor die prioritisering van uitgawes in `n begroting maar die volgende dien as algemene riglyne:

- Daar moet voldoen word aan die wetlike aspekte soos bepaal deur die Skolewet, provinsiale regulasies, die skool se grondwet en finansiële beleid.
- Die begroting moet goedgekeur word deur die ouers op `n algemene jaarvergadering.
- Bepaal of die kontantvloei die aankoop toelaat.
- Maak seker of daar vir `n item begroot is.
- Bepaal of dit tot voordeel van die leerlinge is om onderrig en leer te bevorder.
- Bepaal of dit noodsaaklike of is `n luukse item is.
- Behoort dit vaste kostes soos telefoon, water en elektrisiteit waarsonder die skool nie kan funksioneer nie, insluit.

Volgens Van der Westhuizen *et al.* (2006: 219) is vereistes vir effektiewe kontrole die volgende:



- Kontrole moet aanpasbaar wees tot die aard en behoefte van die bepaalde aktiwiteit wat gekontroleer moet word. `n Skoolhoof se kontrole taak verskil van dié van `n onderwyser;
- Afwykings moet aangetoon en so spoedig moontlik gerapporteer word.
- Kontrole moet aanpasbaar wees, met ander woorde, dit moet aangepas word by die omstandighede en moet voorsiening maak vir uitsonderings.
- Die taak van uitvoering van kontrole moet die aktiwiteit van organisering weerspieël; dit beteken dat kontrole moet plaasvind in terme van magtiging en verantwoordelikheid.
- Kontrole moet duidelik en verstaanbaar wees vir beide die persoon wat die kontrole uitvoer sowel as die persoon wat gekontroleer word.
- Die doel van kontrole is dat dit moet lei tot korrektiewe optrede. Deur effektiewe kontrole moet daar aangetoon word indien afwyking plaas gevind het, waar dit plaas gevind het, wie dit moet regstel en wat gedoen moet word om die probleemareas reg te stel.

## 6.2.6 Bestuursfunksies van toepassing op finansiële bestuur en kontrole.

Die navorser stem saam met Bisschoff en Mestry (2003:65) en dit blyk uit hierdie studie dat die volgende bestuurstake noodsaaklik is om effektiewe bestuur van skoolfinansies te verseker:

### 6.2.6.1 *Die rol van beplanning in die beheer en bestuur van finansies in openbare skole.*

- Ontwikkel en implementeer `n finansiële beleid wat aanvaar moet word deur die skoolbeheerliggaam.

- Ontwikkel beleid en beklemtoon die funksies van elke lid van die finansiële komitee en sub-komitees.
- Bestudeer die betrokke artikels van die Skolewet ten opsigte van finansiële aangeleenthede en pas dit korrek toe in die beplanningfase.
- Stel jaarliks `n begroting op en implementeer die nodige kontrolemaatreëls vir die begroting.

#### *6.2.6.2 `n Leidinggewing se rol in die beheer en bestuur van finansies in openbare skole*

- Adviseer ten opsigte van fondsinsamelingsmetodes.

#### *6.2.6.3 Organisering se rol in die beheer en bestuur van finansies in openbare skole*

- Adviseer die skoolbeheerliggaam met die opstel van die begroting ten opsigte van die skoolgeld, vrystellings, invorderings en die betaling van skoolgeld.
- Ontvang vanaf sub-komitees en koördineerders al die aktiwiteite van die komitees.
- Help met die opstel van die jaarlikse finansiële state.

#### *6.2.6.4 Kontrole se rol in die beheer en bestuur van finansies in openbare skole*

- Algehele kontrole ten opsigte van die skool se finansies.
- Monitering en goedkeuring van alle uitgawes. Verseker my dat daar nie oorspanderings is nie.
- Byhou van rekeningkundige rekords en die sistematiese en akkurate byhou daarvan.

- Verseker my dat verkrygings (aankope van goedere en dienste) gedoen is deur die korrekte kwotasie- en tenderprosesse.
- Kontrolering van die finansiële sake van die skool.
- Interne oudit van finansiële state.
- Aanbevelings aan eksterne ouditeure.

### **6.3 Voorgestelde model om die effektiewe bestuur en beheer van begrotings in openbare skole te rig en te verbeter**

Volgens Smit en Cronje (1992:428) kan 'n organisasie of gemeenskap nie bestaan sonder dat die lede se aktiwiteite gekontroleer word nie en vanuit 'n bestuursperspektief (in die geval van 'n skool is dit vanuit die oogpunt van die skoolhoof en beheerliggaam) is kontrole belangrik en wel om die volgende redes:

- Kontrole help die bestuur om interne orde te handhaaf deur planne, beleid en prosedures te evalueer.
- Kontrole word toegepas om te verseker dat 'n organisasie se hulpmiddels aangewend word om die organisasie se doelwitte te bereik. Indien daar nie kontrole is nie, sal die hulpmiddels wan aangewend of vermors word.
- Kontrole verseker dat alle aktiwiteite op alle vlakke in ooreenstemming met die organisasie se doelwitte is.

Doeltreffende finansiële beheer en kontrole kan slegs toegepas word indien daar behoorlike kontrolemaatreëls in plek is om effektiwiteit te verseker. Aangangsel A bevat 'n voorgestelde aanvraagdokument vir 'n betaling, hetsy internet- of tjekbetaling aan 'n verskaffer.

Behoorlike magtiging is uiters noodsaaklik vir die beheer van die skool se finansies; ook om te verseker dat die betrokke persone wel binne hulle begrotings bly en kontantvloei vir die skool te verseker. Daar word ook aanbeveel dat 'n voorgeskrewe vorm (aangangsel A, bl. 145) ingevul moet word deur die aanvrager; daarna moet dit gekontroleer word deur 'n verantwoordelike persoon betrokke by die begroting. Indien daar wel fondse beskikbaar is en die kontantvloei dit toelaat,

kan die uitgawe gemagtig word vir aankoop of selfs betaling vir die aangevraagde goedere. Die nodige voorraadregisters moet voltooi word by die ontvangs van die goedere.

Om te bepaal of 'n skool wel aan sy bepaalde behoeftes voldoen en om te bepaal of die skool effektiewe beheer en kontrole oor sy finansies het, word voorgestel dat die begrotingsevalueringsinstrument (Aanhangsel B, bl. 146) gebruik word om die finansiële posisie van die skool te bepaal.

Sodra die begroting opgestel is, moet die begrotingsevalueringsvorm (Aanhangsel B) voltooi word vir die evaluering van die begroting. Nadat die begroting goedgekeur is tydens die algemene jaarvergadering moet die skool se finansies op 'n rekenaarprogram, byvoorbeeld Pastel, geboekstaaf word. Wanneer aanhangsel A (begrotingsaanvraagvorm p. 145) voltooi is, kan dit goedgekeur of afgekeur word afhangende van die beskikbaarheid van fondse, ens. Aanhangsel C, p. 150 kan in die rekenaarprogram Excel opgestel word en gekoppel word aan Pastel sodat die syfers outomaties opgedateer word vir kontroledoelindes.

## 6.4 Aanbevelings

Daar is 'n duidelike verskil tussen die beheerliggaamslid verantwoordelik vir finansies (Tesourier) by 'n laerskool en 'n hoërskool. By die hoërskool beseft die beheerliggame dat hulle 'n kundige moet kry aangesien die begrotings van 'n groter omvang is as dié van 'n laerskool, nie alleen in geldterme nie maar ook in die aantal begrotingsposte en die demografiese verskil tussen 'n laerskool en 'n hoërskool. Die laerskool beheerliggaam kies vanuit die lede 'n persoon wat kennis het van finansies en dan word die persoon aangestel as tesourier in die laerskool. In die hoërskool word die finansiële persoon vooraf geïdentifiseer deur die beheerliggaam om sodoende 'n finansiële kundige persoon te nader. Alhoewel dit 'n demokratiese en vrye verkiesing is gaan dit deur die normale proses, en dan word daar gehoop dat die persoon wel verkies word. Die Skolewet laat jou toe om kundige persone te koöpteer. Die probleem met gekoöpteerde lede is dat die

persoon nie stemreg het nie, en dit nie raadsaam is om so `n persoon die tesourier te maak wat ook dan deel vorm van die uitvoerende komitee, maar sonder stemreg. Die gekoöpteerde persoon is betrokke maar hy is nie toegewyd nie. Indien daar probleme en konflik ontstaan ten opsigte van die finansies sal `n gekoöpteer persoon makliker bedank.

Kortom, saamgevat as jy die regte finansiële persoon het dan sal daar finansiële bestuur en beheer wees.

Baie artikel 21 skole stel `n finansiële persoon aan wat verantwoordelik is vir die bestuur van die dag-tot-dag finansiële sake van die skool, dikwels om die lading van die skoolhoof te verlig. Baie hoofde is nie finansiëel blootgestel voor 1996 nie maar het na 1996 baie geleer ten opsigte van finansies (indiensopleiding) aangesien hulle verantwoordelik was vir die dag-tot-dag bestuur van hul skole.

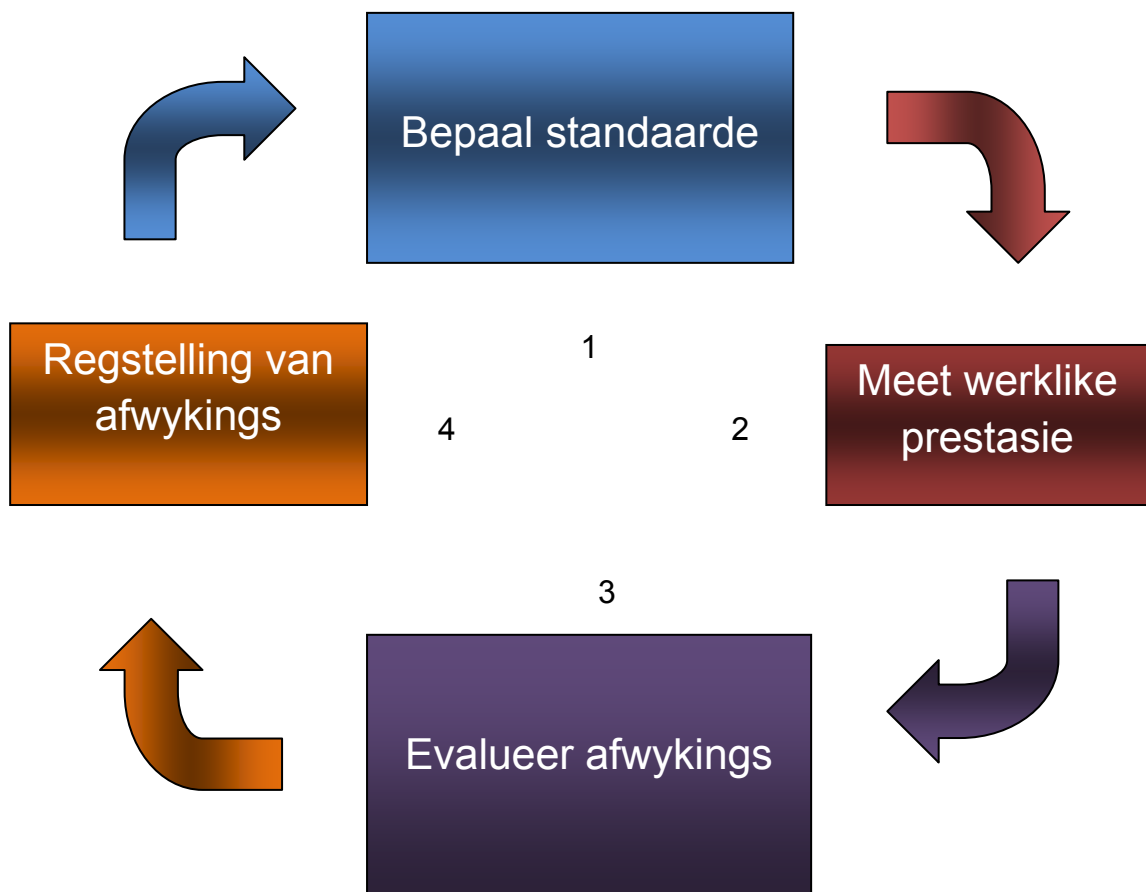
Aanbevelings om die bestuur en kontrole van die finansies meer effektief te maak sluit die volgende in:

- Aanstelling van `n registrator of `n adjunkhoof verantwoordelik vir finansies.
- Ouditeure moet die skool maandeliks of kwartaalliks besoek om die boekhouding te kontroleer sodat regstellings indien moontlik betyds gemaak word.
- Alle rolspelers moet beter ingelig wees ten opsigte van finansies.
- Kommunikeer met alle verantwoordelike persone ten opsigte van hulle begrotingsposte.
- Alle personeel van die betrokke skool moet kennis dra van die finansiële beleid en prosedures van die skool ten opsigte van finansies.
- Die kind moet ten alle tye bevoordeel word wanneer geld gespandeer word.
- Groter ouer-betrokkenheid moet verkry word tydens die algemene jaarvergadering want hier word belangrike besluite geneem ten opsigte van hulle kinders en hul opvoeding.

- Begrotingsposte kan slegs oorskry word indien die kontantvloei dit regverdig en die nodige toestemming daarvoor gegee is deur die beheerliggaam of sy verteenwoordigers.

Effektiewe kontrole is `n proses waardeur die bestuur (skoolhoof, skoolbeheerliggaam) verseker dat die skool se doelwitte bereik word en waar die werklike prestasies ooreenstem met die voorafbepaalde standaarde, sodat effektiewe onderrig en leer bereik kan word.

Volgens Smit en Cronje (1992:429) bestaan die kontroleproses uit vier stappe wat deur figuur 6.1 saamgevat word, waar eerstens die standaarde van prestasie bepaal word; daarna word die werklike prestasie gemeet, die afwykings word geëvalueer en regstellings word gemaak. Daarna word die proses herhaal.



Figuur 6.1: *Kontroleproses* ( Smit & Cronje, 1992:430)

Ten slotte stem die navorser saam met Van Rooyen (2007:123) dat die finansiële bestuur in openbare skole verskil van die openbare sektor aangesien skole diensorganisasies is wat onderwys verskaf aan leerders van `n bepaalde gemeenskap. Alhoewel die openbare skole nie op winsbejag ingestel is nie moet die skoolbeheerliggaam verseker dat voldoende fondse verkry word en dat die fondse aangewend word sodat kwaliteit onderwys verskaf word deur die bepaalde skool tot voordeel van die gemeenskap en kinders van die betrokke skool.

## 6.5 Verdere navorsing

In die lig van die bevindinge van hierdie navorsingsprojek word die volgende verdere navorsing voorstelle gegee:

- 'n Ondersoek om die eienskappe, kundigheid en ervaring van 'n ideale/effektiewe tesourier te bepaal.
- 'n Ondersoek om `n volledige finansiële stelsel vir `n skool saam te stel wat die effektiewe beheer en bestuur van die finansies van 'n openbare skool sal verseker.
- 'n Ondersoek na die verband tussen die effektiewe beheer en bestuur van 'n openbare skool en die voorsiening van kwaliteit onderwys

## BRONNELYS

### Gedrukte literatuur

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

Beckman, J. An a–legal perspective on aspects of Hans Visser’s work on the education law positions of learners and parents. Ongepubliseer

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

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

Cameron, E. 1990. Judicial accountability in South Africa. South Africa Journal of Human Rights.

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.

Dempsey, A. & Pieters, H.N. 1993. `n Inleiding tot finansiële rekeningkunde. Johannesburg: Lexicon

Fedsas, Saamtrek van beheerliggame handleiding, 2005, Ongepubliseer.

Fourie, C. 2007. Rekeninge leeg nadat begrotings tot aan die been gesny is. Rapport, 11 Februarie 2007. Pretoria: Naspers.

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



Guba, E.G. 1981. In Krefting, L. 1990. Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *Journal of Occupational Therapy*.

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

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

Kerling, F.N. 1970. *Foundations of Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Kleyn, D. & Viljoen, F. 2002. 3de uitgawe. *Beginnersgids vir Regstudente*. Kaapstad: Juta.

Koontz, H. En Wehrich, H. 1988. *Management*. Ninth edition. Singapore: McGraw Hill.

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

Maree, K.(red.). 2007. *First steps in reserach*. Pretoria: Van Schaik .

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

Marishane, R.N. 2003. *Decentralisation of financial control: an empowerment strategy for school-based management*. Ongepubliseer. Doctoral degree. University of South Africa

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

Mouton, J. 2006. How to succeed in your Master's and Doctoral Studies'. 10 de uitgawe, Pretoria: Van Schaik.

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

Nieuwenhuis, J. 2007a. Qualitative research designs and data gatherings methods. In Maree, K (red.), 2007. First steps in research. Pretoria: Van Schaik.

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

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 headmater in the country. The Sunday Times. December 2001.

Republiek van Suid Afrika. 1996. Die Suid Afrikaanse Skolewet, Wet 84 van 1996. Pretoria: Staatsdrukkers.

Republiek van Suid Afrika. 2007. Wysigingswet op Onderwyswette. Staatskoerantnommer 30637.31 Desember 2007. Kaapstad: Staatsdrukkers.

Snyman, C.R. 1999. Strafreg. Butterworths, Durban.

Smit, P.J. en Cronje, J. 1992. Management principles, A Contemporay South African Edition'. Kenwyn: Juta en kie.

Stoner, J.A.F. & Wankel, C. 1986. Management. 3de uitgawe. Prentice–Hall International Editions.

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 Westhuizen, P.C. (red.). 1991. Effective Educational management. Pretoria: Kagiso Tertiary.

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.

Wentzel, J.A. 2008. Tretering in Suid Afrikaanse Openbare skole en die regs- en onderwysbestuursimplikasies daarvan vir leerdereveiligheid. Ongepubliseerd. Universiteit van Pretoria.

Vital, R. & Jansen, J. 2004. Designing your first research proposal. Landsdowne: Juta.

## **Elektroniese bronne**

Albarran, A. Chan–Olmsted, S. Wirth, O. 2006. The handbook of Media Management and Economics. Webadres: [http://books.google.co.za/books?hl=en&lr=&id=2g3LfzpliiMC&oi=fnd&pg=PR13&dq=the+handbook+of+media+management+and+economics+by+allan+albarran&ots=DbrC4aSc\\_n&sig=j9brtyPnxbE9AWNLoWTL3\\_zGYpY#PPR16,M1](http://books.google.co.za/books?hl=en&lr=&id=2g3LfzpliiMC&oi=fnd&pg=PR13&dq=the+handbook+of+media+management+and+economics+by+allan+albarran&ots=DbrC4aSc_n&sig=j9brtyPnxbE9AWNLoWTL3_zGYpY#PPR16,M1) <afgelaai op 12 September 2008>

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 October 2007>

Beckmann, J. Prinsloo, J. 2006. Imagined power and abuse of administrative power in education in South Africa. Webadres: [http://www.up.ac.za/dspace/bitstream/2263/3165/1/Beckmann\\_Imagined%282006%29.pdf](http://www.up.ac.za/dspace/bitstream/2263/3165/1/Beckmann_Imagined%282006%29.pdf) <afgelaai op 14 November 2007>

BusinessDictionary. Webadres: <http://www.businessdictionary.com/definition/financial-management.html> <afgelaai op 12 November 2008>

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

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.eric.ed.gov/ERIC Docs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/15/ea/de.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERIC Docs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/15/ea/de.pdf)

Fedsas, Vrae wat dikwels gevra word Ongepubliseer <http://fedsas.org.za/faq.htm> <afgelaai op 29 Julie 2008>

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>

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](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](http://ollie.dccd.edu/mgmt1374/book_contents/4directing/leading/lead.htm). <afgelaai op 5 Februarie 2007>

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](http://www.kzneducation.gov.za/manuals/tesm/manuals/a_manual_1/AfrikaansManual1-Chapter1.pdf) <afgelaai op 23 September 2008>

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](http://www.mg.co.za/articlePage.aspx?articleid=311579&area=/insight/insight_national.htm) <afgelaai op 24 Julie 2007>

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

Personnel administrative measures (PAM) G.N. 222 of 1999 published in Government Gazette No. 19767 gedateer 18 Februarie 1999.<afgelaai op 12 November 2008> <http://www.google.com/search?q=PERSONNEL+ADMINISTRATIVE+MEASURES&rls=com.microsoft:en-za:IE-Address&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=117ADBR> .

Patton, M. Q. 1990. Qualitative evaluation and research methods. 2de uitgawe. Newbury Park, CA: Sage Publications. <http://www.gifted.uconn.edu/siegle/research/Samples/purposivesamplimg.htm><afgelaai op 5 Augustus 2008>

Republiek van Suid Afrika. 1999. Wet op openbare finansiële bestuur. <http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/BudgetLaws/SAfricaPublicFinancialMn gtAct.pdf> 8(afgelaai op 17 Oktober 2007).

## Regspraak

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

Hellens, A.J. in die saak S v TEMBANI 1999 (1) SACR 192 (W) 1999 (1) SACR p192.



## Aanhangsel A: AANVRAAGVORM VIR BEGROTINGSGELD

Datum van aanvraag

.....

Verwagte besteldatum

.....

Die Finansiële komitee

Hiermee doen ek ..... aansoek om die bedrag van  
R.....(bedrag in woorde) .....

Betaling aan:.....

BANKBESONDERHEDE:

Naam van Bank:.....

Tipe rek:

Tjek

Spaar

Transmissie

Bankkode .....

Rekeningnommer .....

Die doel waarvoor bedrag benodig word .....

.....

Naam + rekeningnommer van begrotingsrekening .....

Internet-/tjekverwysing :.....

Slegs vir kantoorgebruik

Begrote Bedrag	Bedrag Gespandeer	Huidige Balans	Aanvraag- bedrag	Oorblywende balans

Goedgekeur

Afgekeur

Datum van bestelling .....

Datum van betaling .....

Finansiële hoof

.....

Voorsitter finansiële komitee .....

Voorwaardes:.....

Tjek no.....

Internetbetaling no.....



## AANHANGSEL B: Begrotingsevalueringinstrument

### BEGROTINGSANALISE

#### SKOOL:

LEERLINGBESONDERHEDE	
Aantal seuns	
Aantal dogters	
<b>Totale aantal leerlinge</b>	
SKOOLGELDBETALINGS	
Skoolgeld ten volle betaal	
<b>% skoolgeld ten volle betaal</b>	
Gedeeltelike betaling van skoolgeld	
<b>% gedeeltelike betaling van skoolgeld</b>	
Aantal wat skoolgeld betaal	
<b>% van aantal wat skoolgeld betaal</b>	
KWINTIEL	
1 / 2 / 3 / 4 / 5	
SKOOLGELD	
Bedrag skoolgeld per jaar	
PERSONEEL IN DIENS VAN DEPARTEMENT	
Aantal administratiewe personeel	
Aantal posvlak 1 onderwysers	
Aantal departementshoofde	
Aantal adjunkhoofde	
Aantal hoofde	
<b>Totale aantal personeel indiens van dept</b>	
KWALIFIKASIES VAN PERSONEEL	
Gemiddelde kwalifikasie van posvlak 1 onderwyser	
Gemiddelde kwalifikasie van admin personeel	
Gemiddelde kwalifikasie van departementshoofde	
Gemiddelde kwalifikasie van adjunkhoofde	
Gemiddelde kwalifikasie van hoof	
<b>Gemiddelde kwalifikasie oor die algemeen</b>	



SALARISSE	
Salariskoste van admin personeel	
Salariskoste van posvlak 1 onderwysers	
Salariskoste van departementshoofde	
Salariskoste van adjunkhoofde	
Salariskoste van hoof	
<b>Totale Salariskoste van departementele poste</b>	
PERSONEEL INDIENS VAN BEHEERLIGGAAM	
Aantal administratiewe personeel	
Aantal posvlak 1 onderwysers	
Aantal departementshoofde	
Aantal adjunkhoofde	
Aantal hoofde	
<b>Totale aantal personeel indiens van beheerliggaam</b>	
KWALIFIKASIES VAN PERSONEEL	
Gemiddelde kwalifikasie van posvlak 1 onderwysers	
Gemiddelde kwalifikasie van admin. personeel	
Gemiddelde kwalifikasie van departementshoofde	
Gemiddelde kwalifikasie van adjunkhoofde	
Gemiddelde kwalifikasie van Hoof	
<b>Gem kwalifikasie oor die algemeen</b>	
SALARISKOSTE	
Salariskoste van admin personeel	
Salariskoste van posvlak 1 onderwysers	
Salariskoste van departementshoofde	
Salariskoste van adjunkhoofde	
Salariskoste van hoof	
<b>Totale salariskoste – beheerliggaam</b>	





VERWAGTE INKOMSTE	
Fondsinsameling	
Advertensies	
Gholfdag	
Hekgelde	
Huurinkomste	
Koshuise	
Snoepwinkel	
Uitstappies	
<b>Totale vir fondsinsameling</b>	
DONASIES	
Donasies	
BORGSKAPPE	
Borgskappe	
Ander (Spesifiseer)	
Rente	
Diverse	
Departementele oordrag (LTSM)	
<b>Totale ander inkomste</b>	
TOTALE VERWAGTE INKOMSTE	

### PRIVATE BEFONDSING

VERWAGTE UITGAWES	
Salarisse: Beheerliggaamonderwysers	
Salarisse: Beheerliggaam nie onderwysers	
Toelaes	
Rekenaarsentrums	
Opvoedkundige toere	
Ekstra klasse	
Leierskapsontwikkeling	
Mediasentrum	
Onderrig- en leer media (LTSM)	
Prysuitdelings	
Indiensopleiding	
<b>Totaal akademiese aangeleentede</b>	



KAPITAALPROJEKTE	
Omheining	
Eetsale	
Klaskamers	
Loodgieterwerk	
Motorhuise	
Netbalbane	
Personeelkamer	
Personeelkwartier-instandhouding	
Stoorkamers	
Voertuie	
Totaal kapitaalprojekte	
Totale verwagte inkomste	
Totale verwagte uitgawe	
Surplus/(Tekort)	
Inkomste van departement as % totale inkomste	
Skoolgeld as % totale inkomste	
Fondsinsameling as % totale inkomste	
Donasies as % totale inkomste	
Borge as % totale inkomste	
Ander inkomste as % totale inkomste	
Pivaat fondse as % totale inkomste	
Akademie as % van uitgawe	
Sport as % van uitgawe	
Kultuur as % van uitgawe	
Administrasie as % van uitgawe	
Kapitale projekte as % van uitgawe	
Salarisse as % van uitgawe	
Busvervoer % van uitgawe	
Dienste as % van uitgawe	
Surplus / (tekort) as % totale begrote bedrag	
Verhouding private fondse: Openbare fondse	



## AANHANGSEL C: Begrotingsvergelyking

INKOMSTES	Betrokke maand			Jaar tot betrokke maand			Begroot	Beskikbaar
	Begroot	Werklik	Verskil	Begroot	Werklik	Verskil	2008	res v jaar
SKOOLGELDE ONTVANG								
PROKUREURSVERHALING								
SKOOL PROJEKTE								
Advertensies								
Departementele oordrag								
Borgskappe								
Hekgelde								
Verhurings								
<b>TOTALE INKOMSTE</b>								
UITGAWES	Betrokke maand			Jaar tot betrokke maand			Begroot	Beskikbaar
	Begroot	Werklik	Verskil	Begroot	Werklik	Verskil	2008	res v jaar
ADMINISTRATIEWE								
Bankkoste								
Water en elektrisiteit								
Ouditfooi								
Posgeld								
Skryfbehoeftes								
Telefoon								
<b>BUIITE-MJUURS</b>								
Atletiek								
Busvervoer: leerlinge								
CSV								
Debatvasvrae								
Gholf								
Gimnastiek								
Hokkie								
Jukskei								



UITGAWES	Betrokke maand			Jaar tot betrokke maand			Begroot	Beskikbaar
	Begroot	Werklik	Verskil	Begroot	Werklik	Verskil	2008	res v jaar
<b>BUIE-MUURS</b>								
Koor								
Korfbal								
Krieket								
Landdiens								
Landloop								
Muurbal								
Netbal								
Noodhulp: Sport								
Redenaars								
Ringtennis								
Rugby								
Skaak								
Tennis								
Toneel								
<b>FINANSIERING</b>								
Bussies								
Dupliseermasjiene								
Rekenaars								
<b>FUNKSIES</b>								
Matriekafskeid								
Verversings								
<b>GEBOUE en VOERTUIE</b>								
Brandstof								
Sportvelde								
Vullis verwyderaar								
Voertuiginstandhouding								
Verwarming :steenkool								



UITGAWES	Betrokke maand			Jaar tot betrokke maand			Begroot	Beskikbaar
	Begroot	Werklik	Verskil	Begroot	Werklik	Verskil	2008	res v jaar
<b>KURRIKULêR</b>								
Afrikaans								
Besigheidstudie								
EBW								
Ekonomie								
Engels								
Fisiese wetenskap								
Geografie								
Geskiedenis								
Handboeke								
Kuns								
Kuns en kultuur								
Lewenswetenskap								
Mediasentrum								
Opvoedkundige leiding								
Rekenaarstudie (CAT + IT)								
Rekeningkunde								
Siviele Tegnologie								
Tegniese tekeninge								
Tegnologie								
Toerisme								
Wiskunde								
<b>LEERLINGAKTIWITEITE</b>								
Bemarking								
Foto's								
Leerlingraad ontwikkeling								
Leierskampe								
Medisyne								
Meriete aand								



UITGAWES	Betrokke maand			Jaar tot betrokke maand			Begroot	Beskikbaar
	Begroot	Werklik	Verskil	Begroot	Werklik	Verskil	2008	res v jaar
<b>PERSONEEL</b>								
Addisionele arbeid								
Indiensopleiding								
Salarisse								
Wiskunde								
<b>SEKURITEIT</b>								
Sekuriteit: Kontantvervoer								
Versekering								
Wagte								
Opsporingstoestelle								
<b>TOTALE UITGAWES</b>								
<b>KAPITAALPROJEKTE</b>								
Nuwe sentrums								
Rekenaars								
<b>UITGAWES NA KAPITAALPROJEKTE</b>								
<b>NETTO WINS/(VERLIES)</b>								

## **Aanhangsel D : Vraelys**

### ***Die navorsing fokus op die faktore wat die effektiewe bestuur en kontrole van skoolfinansies in openbare skole beïnvloed.***

Hierdie onderhoud sal vertroulik hanteer word en geen name van enige skool of individu sal verskaf word nie. Transkripsies en die opnames van die onderhoude sal veilig bewaar word.

Die volgende vrae is riglyne en addisionele vrae kan gevra word om 'n beter begrip van begrotingsbeheer te verkry.

Toestemming word gevra om die onderhoud op te neem. Die onderhoud is vrywillig en u het die reg om op enige stadium die onderhoud te beëindig of te onderbreek. U sal die geleentheid gegee word om die transkripsie goed te keur voordat dit geanaliseer word

### **Navorsingsvrae**

1. Wat is die pligte van die skoolhoof in die bestuur van skoolfinansies?
2. Wat is die pligte van die skoolbeheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies?
3. Wat is die regsopgaaf van die skoolhoof in die bestuur van skoolfinansies?
4. Wat is die regte van die skoolbeheerliggaam in die bestuur van skoolfinansies?
5. Wie dink jy is die verantwoordelike persoon ten opsigte van die bestuur en beheer van finansies?
6. Wat is die persepsie en ervaring van verantwoordelike rolspelers in skole ten opsigte van die faktore wat 'n positiewe en negatiewe rol speel in die effektiewe beheer en bestuur van skoolfinansies?
7. Wat is die verantwoordelike persoon se ervaringsbesit van vaardighede ten opsigte van finansies?
8. Wat is die verantwoordelike persoon se ervaringsbesit van aantal jare ten opsigte van finansies?
9. Watter kriteria word deur finansiële komitees van skole gebruik om die prioriteite ten opsigte van noodsaaklike uitgawes te bepaal ?
10. Wat beskou u as noodsaaklike uitgawes in 'n begroting?
11. Is daar bepaalde prosedures wat u volg om begrotingsbeheer toe te pas? Verduidelik?
12. Hoe kan begrotingsbeheer verbeter word?
13. Watter bestuursfunksies is noodsaaklik om die effektiewe bestuur van skoolfinansies te verseker?



## Aanhangsel E



University of Pretoria

Pretoria 0002 Republiek van Suid Afrika Tel (012) 420 5514

Faks (012) 420 4215

<http://www.up.ac.za>

Departement Onderwysbestuur en  
Beleidstudies

### VIR AANDAG: Die Skoolhoof

### NAVORSINGSPROJEK

Ek is

- i. 'n M.Ed. graadstudent (studentenommer 27438334) in die departement van Onderwysbestuur en Onderwysbeleidstudies 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 M.Ed.: Onderwysleierskapstudie (kode 09250577) Mnr. Jean van Rooyen is my studieleier en kan gekontak word by (012) 420 5514 of [jean.vanrooyen@up.ac.za](mailto:jean.vanrooyen@up.ac.za)

Daar word van my verwag om 'n verhandeling van beperkte omvang te doen. Ek sal dit waardeur 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: Faktore wat die effektiewe bestuur en kontrole van skoolfinansies in openbare skole beïnvloed te bepaal.

Alle onderhoude sal vertroulik hanteer word en geen name van enige persoon of instansie sal bekend gemaak word nie.

Ek vra hiermee toestemming om vertroulike individuele onderhoude te voer met die rekenkundige beampste, skoolhoof en beheerliggaamslid gemoeid met finansies. Die onderhoude sal gevoer word in 'n tyd wat die betrokke onderhoudsrespondente sal pas. Die duur van die onderhoud sal ongeveer 30 minute elk 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..... Jean van Rooyen.....





## Aanhangsel F



University of Pretoria

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 VERTROULIKE INDIVIDUELE ONDERHOUD

Ek, die ondergetekende gee hiermee toestemming dat Mnr. Jorrie Jordaan die onderhoude mag voer met die rekenkundige beampte, die skoolhoof en beheerliggaamslid gemoeid met finansies van my skool, ten opsigte van die

#### **Faktore wat die effektiewe bestuur en kontrole van skoolfinansies in openbare skole beïnvloed.**

Ek verstaan dat die onderhoud vrywillig is en dat die deelnemer die onderhoud op enige stadium mag beëindig of onderbreek. Deelnemers het die reg om te weier om 'n betrokke vraag te beantwoord.

Ek verstaan dat die onderhoude 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 .....

NAVORSER ..... DATUM .....

STUDIELEIER ..... DATUM .....



## Aanhangsel G



University of Pretoria

Pretoria 0002 Republiek van Suid Afrika Tel (012) 420 5514

Faks (012) 420 4215

<http://www.up.ac.za>

Departement Onderwysbestuur en  
Beleidstudies

Geagte respondent

### NAVORSINGSPROJEK

Ek is 'n M.Ed. graadstudent (studentenommer 27438334) in die departement van Onderwysbestuur en Onderwysbeleidstudies aan die Universiteit van Pretoria. Raadpleeg aangehegte bewys van registrasie. Ek is 'n adjunkhoof in diens van die Gauteng Departement van Onderwys.

Ek is tans besig met die M.Ed.: Onderwysleierskap (kode 09250577) studie. Mnr. Jean van Rooyen is my studieleier en kan gekontak word by (012) 420 5514 of [jean.vanrooyen@up.ac.za](mailto:jean.vanrooyen@up.ac.za)

Daar word van my verwag om 'n verhandeling van beperkte omvang te doen. 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 die effektiewe bestuur en beheer van begrotings in openbare skole te ondersoek. Alle onderhoude sal vertroulik hanteer word en geen name van enige persoon of instansie sal bekend gemaak word nie.

Ek vra hiermee toestemming om 'n vertroulike individuele onderhoud te voer met u. Die onderhoud sal gevoer word in 'n tyd wat u pas. Die duur van die onderhoud sal ongeveer 30 minute elke wees. Raadpleeg asb. die aangehegte vraelys vir verdere inligting, goedkeuring om akademiese navorsing te loods 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 ..... Jean Van Rooyen .....



## Aanhangsel H



University of Pretoria

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 VERTROULIKE INDIVIDUELE ONDERHOUD

Ek, die ondergetekende gee hiermee toestemming dat Mnr. Jorrie Jordaan die onderhoud met my mag voer twn opsigte van :

#### **Faktore wat die effektiewe bestuur en kontrole van skoolfinansies in openbare skole beïnvloed.**

Ek verstaan dat die onderhoud vrywillig is en dat die deelnemer die onderhoud op enige stadium mag beëindig of onderbreek. Hy het die reg om te weier om `n betrokke vraag te beantwoord.

Ek verstaan dat die onderhoud vertroulik hanteer sal word en dat geen name van enige individu of skool openbaar gemaak sal word nie. Ek is geregtig op `n kopie van Mnr Jorrie Jordaan se verslag oor die onderhoud met my vir my goedkeuring voordat hy dit in sy navorsingsprojek inkorporeer.

Ek verstaan die aard van die navorsingsprojek ten volle en gee hiermee my toestemming tot bogenoemde.

KANDIDAAT ..... DATUM .....

NAVORSER ..... DATUM .....

STUDIELEIER ..... DATUM .....

## Aanhangsel I :TOESTEMMINGSBRIEF VAN GDE



UMnyango WezeMfundo  
Department of Education

Lefapha la Thuto  
Departement van Onderwys

Enquiries : Shadrack Phele MIRMSA

Tel. no. : [+2711] 355 0285

.'13 Junie 2008'

Mr. Jordaan Johannes Cornelius

PO Box 6492

MEYERSDAL

1447

Dear Mr. Jordaan Johannes Cornelius

### PERMISSION TO CONDUCT RESEARCH: PROJECT

The Gauteng Department of Education hereby grants permission to conduct research in its institutions as per application.

Topic of research : "Effektiewe beheer & bestuur van begrotings in sekondêre skole"

Nature of project : M.Ed. [Education Leadership]

Name of university : University of Pretoria

Upon completion of the research project the researcher is obliged to furnish the Department with copy of the research report (electronic or hard copy).

The Department wishes you success in your academic pursuit.

Yours in Tirisano,

p.p. Shadrack Phele [MIRMSA]

TOM WASPE

**CHIEF INFORMATION OFFICER**

**Gauteng Department of Education**



5.2.1 Office of the DDG: IS & KM (CIO)

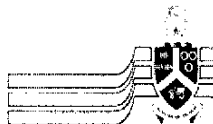
Room 1807, 111 Commissioner Street, Johannesburg, 2001

P.O.Box 7710, Johannesburg, 2000



## AANHANGSEL J : ETIESE KLARING

ANNEXURE D



UNIVERSITY OF PRETORIA  
FACULTY OF EDUCATION  
RESEARCH ETHICS COMMITTEE

**CLEARANCE CERTIFICATE**

**CLEARANCE NUMBER :** EM08/10/02

**DEGREE AND PROJECT**

M.Ed Education Management and Policy Studies  
Faktore wat die effektiewe bestuur en kontrole van skoolfinansies  
in openbare skole beïnvloed

**INVESTIGATOR(S)**

Johannes Cornelius Jordaan - 27438334

**DEPARTMENT**

Educational Management and Policy Studies

**DATE CONSIDERED**

17 November 2008

**DECISION OF THE COMMITTEE**

APPROVED

This ethical clearance is valid for  years from the date of consideration and may be renewed upon application

**CHAIRPERSON OF ETHICS  
COMMITTEE**

Dr S Human-Vogel

27 February 2009

CC

Mr J W van Rooyen  
Mrs Jeannie Beukes

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 and supervisor's responsibility to ensure that all the necessary forms for informed consent are kept for future queries.

Please quote the clearance number in all enquiries.