

---

## HOOFSUK 4

### ONDERWYSFINANSIERING IN 'N KLIMAAT VAN VERANDERING EN DIE BESTUUR DAARVAN

#### 4.1 INLEIDING

Met die aanvaarding van die nasionale norme en standarde vir die befondsing van skole (afgekondig ingevolge artikel 35 van die SASW) in 1998 en daarmee saam die vrystelling van die betaling van skoolfooie deur ouers wat aan die vrystellingskriteria voldoen, betree die onderwys 'n nuwe dimensie in terme van die finansiële bestuur van skole.

Alle rolspelers in die onderwys het op 'n daaglikse basis met paradigeverskuiwings te make. Volgens Spengler en Calitz (1999:49) kan die paradigmaskuif in die onderwys nie aan 'n vaste wetmatigheid toegeskryf word nie, maar eerder aan 'n neiging wat politieke geïnspireer is. Dit is ook 'n feit dat die regeringsvorm van 'n land 'n bepalende invloed op die onderwys het en die ekonomie is 'n faktor wat die nastrewing van onderwysideale beïnvloed.

Die befondsing van die onderwys en die finansiële bestuur daarvan, word bedryf ter wille van meer effektiewe onderwys en opvoeding. Daarom is kritiese en strategiese bestuur, met die oog op finansiering vir enige onderwysinrigting van kardinale belang.

Tans beleef die onderwys soos ander samelewingsverbande finansiële probleme. Van skoolhoofde word verwag om met minder geld steeds onderrig en leer van 'n goeie gehalte te verseker. Sommige skole kry as gevolg van die "resource targeting table" meer geld, maar agterstande is so groot dat meer geld nie dadelik alle probleemareas kan

aanspreek nie. Skoolhoofde sal aandag moet skenk aan skoolfondsbestuur, voorraadbestuur, batebestuur, finansiële rekeningkunde en die nuwe nasionale norme en standarde van finansiering. Dit word van hulle verwag om soos opgeleide finansiële bestuurders op te tree.

Suid-Afrika se tekort aan finansiële bronne vir onderwysbefondsing word vererger deur die dispariteit wat gedurende die apartheidsjare ontwikkel het en steeds bestaan. Die proses waardeur onregverdighede van die verlede aangespreek moet word, word gekompliseer deur gebrekkige finansiële bronne en gebrekkige vaardighede op die terrein van finansiële skoolbestuur.

Daarom is dit dringend noodsaaklik dat skoolhoofde bepaalde vaardighede en kennis moet hê om aan die uitvoering van sy finansiële bestuurstaak te voldoen.

## **4.2 DIE DOEL, AARD EN TERREIN VAN ONDERWYSFINANSIERING**

### **4.2.1 Die doel en aard van onderwysfinansiering**

Die sukses van die onderwys word nie alleen bepaal deur die opvoedkundige beginsels waaraan dit moet voldoen en die doelstellings wat nagestreef word nie, maar ook deur die wyse waarop en die mate waarin daarin geslaag word om onderwys op 'n effektiewe wyse aan die totale bevolking te voorsien.

Omdat onderwysvoorsiening ten nouste saamhang met onderwysfinansiering, kan die vraag met reg gevra word, wie verantwoordelik is vir onderwysfinansiering: is dit slegs die plig van die staat of is dit ook die plig van die gemeenskap en sy ouers?

Onderwys versterk die individu se potensiaal om sy lewenstandaard te verhoog, maar verhoog ook die individu se vermoë om goedere en dienste te produseer en dit is in sowel gemeenskapsbelang as in staatsbelang.

Finansiële onderwysbestuur/-skoolbestuur vorm 'n integrale komponent van onderwysbestuur. Alle instansies weeg die finansiële behoeftes teen die beskikbare fondse op.

*Skoolfinansies is uit die makro- en mikrovlak van die samelewing afkomstig, waar die makro- en mikrovlakke na staatsfondse en gegenereerde skoolfondse, onderskeidelik, verwys, aldus Spengler en Calitz (1999:54). Die besteding daarvan word kragtens bepaalde wetgewing en besluite deur beheerliggame van skole gedoen.*

Die bestuur van onderwysfondse vind terselfdetyd ook binne 'n administratiewe dimensie plaas. Die voorsiening van onderwysfinansies geskied vanuit makrovlak, die besteding daarvan word gedoen aan die hand van bepaalde wetgewing en die aanwending word gerugsteun deur administratiewe of roetinewerk.

Finansiële onderwysbestuur het verder ook met mense (leerders, opvoeders en gemeenskap) sowel as dinge (geboue, voorrade, ensomeer) te make. Die finansiële bestuurstaak van die skoolhoof kan dus nie van die res van die skoolaktiwiteite en bestuurshandelinge geskei word nie, aangesien dit in 'n bepaalde wisselwerking daarmee staan.

#### **4.2.2 Die area van finansiële onderwysbestuur**

*Volgens Spengler en Calitz (1999:54) is die finansiële gebiede waarbinne die begroting, versekering, vervoer, rekeningkundige prosedures, koste-analise, evaluering, verslaggewing en ouditering plaasvind, die area van finansiële onderwysbestuur. Finansiële onderwysbestuur is 'n funksie wat die organisasieklimaat moet stimuleer ten einde doeltreffende onderwys te verseker en het op sigself geen onafhanklike bestaansreg nie.*

### 4.2.3 Die terrein van finansiële onderwysbestuur

Hier word van die standpunt uitgegaan dat die finansiële gebiede korrelatief en interafhanklik is en in die geheel met die bestuurshandeling geïntegreerd is. *Verder (Niemann en van der Westhuizen, 1990:387) vertoon sekere finansiële gebiede 'n sterker band met die finansiële beplanningstaak van die skoolhoof, ander weer met die organiseringstaak, sommige met die taak van leidinggewing en nog ander met die taak van beheeruitoefening.* Finansiële bestuur bestryk alle bestuurareas, naamlik personeel, vaste bates en instandhouding, verkryging en vervanging, bedryfsbates, ensovoorts.

## 4.3 VERSKILLENDE VORME VAN ONDERWYSFINANSIERING IN SUID-AFRIKA

### 4.3.1 Finansiering van die onderwys deur die staat

Die sentrale regering is die hoofbron van finansies vir die onderwysstelsel en daarom kan die finansieringstruktuur as hoogs gesentraliseerd bestempel word, alhoewel die uitvoering van onderwysprogramme hoogs gedesentraliseerd verloop in die hande van die onderwysdepartemente, distrikskantore, beheerliggame en skoolbestuurspanne. Hier moet in gedagte gehou word dat die provinsiale onderwysdepartemente 'n bloktoekenning van die sentrale regering ontvang vir die funksies in die provinsies. Die provinsiale regerings besluit dan self hoeveel van die bloktoekenning aan onderwys, gesondheid, ensovoorts gemaak word.

'n Onderwysstelsel kan nie sonder die nodige finansiële middele funksioneer nie. Die Staat is hoofsaaklik verantwoordelik vir die finansieringsfunksie deur middel van fondse wat bekom word uit belastinge en buitelandse lenings.

#### 4.3.1.1 Gesentraliseerde staatstelsels

In sekere lande kan die stelsel as gesentraliseerd beskou word, aangesien die sentrale regering die meeste verantwoordelikheid vir die bestuur van die onderwys aanvaar. Die

onderwys in so 'n stelsel is gewoonlik gratis en daar word hoofsaaklik staatskole aangetref. In die Franse stelsel is daar ook 'n mengvorm van bestuur aanwesig. *Die sentrale mag volgens Kruger en van Wyk (1996:7) word gedekonsentreer deur die skepping van streke wat aan die sentrale regering verantwoordelik is vir die onderwys in 'n bepaalde streek.*

#### **VOORDELE VAN GESENTRALISEERDE STELSELS IS:**

- **DIE BEVORDERING VAN NASIONALE BELANG:** Finansiële middele en veral die verdeling daarvan is 'n belangrike instrument in die hande van die staat om nasionale belange soos gelyke onderwysgeleenthede en eenvormige standaarde te bewerkstellig.
- **PRIORITESERING VAN FUNKSIES:** Wanneer ons met staatsuitgawes te make het, moet onthou word dat die onderwys kompeteer met ander regeringsfunksies en moet daar altyd rekening gehou word met die stand van 'n land se ekonomie. Dus wanneer prioriteite vir staatsbesteding bepaal word is die onderwyskriteria nie die enigste oorweging nie. Onderwysbehoefte ding mee met die behoeftes van ander dienste soos water, elektrisiteitsvoorsiening, gesondheid en maatskaplike dienste.

#### **4.3.1.2 Gedesentraliseerde staatstelsels**

*Die beheer oor onderwys in 'n land soos Nigerië (Kruger en van Wyk 1996:7) kan as gedesentraliseerd beskou word, aangesien die negentien state self verantwoordelik is vir die onderwys in hulle onderskeie gebiede. Tog het die federale regering in Nigerië ook belangrike funksies in die onderwys. Die minister van onderwys is verantwoordelik vir die ontwikkeling van nasionale beleid om sodoende eenvormige standaarde te verseker. Tog is daar 'n mengvorm van bestuur al is die Nigeriese stelsel meer gedesentraliseerd. Dit stem ooreen met die stelsel in Suid-Afrika.*

**VOORDELE VAN GEDESENTRALISEERDE STELSLS:**

- **SOEPELHEID VAN DIE STELSEL:** Gedesentraliseerde stelsels is kleiner in omvang en kapasiteit as gesentraliseerde stelsels. Burokratiese rompslomp is minder en die vloeï van inligting is vinniger asook die kommunikasie tussen individue verloop gladder.  
Dus kan finansiële besluite vinniger geneem en uitgevoer word. Onnodige vertragings wat kan lei tot verliese, word dus grootliks uitgeskakel.
- **DEELNEMENDE BESLUITNEMING:** Mense op die grondvlak kry meer magte en verantwoordelikhede en plaaslike behoeftes word sodoende op die voorgrond geplaas. Mense wat aan besluitneming deelneem kry meer magte en hulle kry die ervaring om verantwoording te doen vir hulle besluite, omdat hulle nie net deelneem aan die uitvoering van besluite nie, maar dat daar rekenpligtigheid ook opgeëis word.
- Plaaslike liggame is beter in staat om plaaslike behoeftes en hulpbronne te integreer.
- Dit maak gemeenskappe minder afhanklik van staatshulp.
- Betrokkenheid en ondersteuning van die plaaslike gemeenskappe word bevorder.
- Dit help om verkwisting skerp te besnoei.
- Geleentheid word geskep om opvoedkundige programme na die behoeftes van die leerders en gemeenskap te rig.
- Besluitneming oor finansies bring mee dat verantwoordelikheid vir die verkryging van finansies of ten minste 'n gedeelte daarvan, aanvaar moet word.

- Ouers kry groter inspraak in die onderwys van hul kinders.
- In 'n land met heterogene bevolking soos Suid-Afrika wat taal, kultuur en geloof betref, is desentralisasie 'n meer doeltreffende bestuursopset as sentralisasie, omdat streekbehoefte verskil en makliker op 'n gedesentraliseerde wyse aangespreek kan word.

#### 4.3.2 Finansiering van die onderwys deur die gemeenskap

Die feit dat onderwys deur die staat voorsien word, hef nie verantwoordelikheid van die gemeenskap in hierdie verband op nie. Binne die finansiële voorsiening wat die staat vir die onderwys maak, kan vryheid toegelaat word om die beskikbare fondse aan te wend ooreenkomstig 'n verskeidenheid keuses ten opsigte van verskillende aspekte van onderwys. Waar die vryheid van keuse lei tot 'n vlak wat nie deur die staat se voorsiening geakkommodeer kan word nie, sal die individu, ouer en gemeenskap uit eie bronne die tekorte moet aanvul.

Skoolfondsbydraes word deur ouers gemaak om die skool in staat te stel om meer aan sy leerders te bied as wat die onderwysbegroting se minimum voorsiening moontlik maak. Die gemeenskap waarbinne die skool val, het sekere ideale en vereistes wat hulle aan skoolopvoeding stel. Sosio ekonomiese redes mag standarde van gemeenskap tot gemeenskap laat verskil en die kwantiteit en kwaliteit van die addisionele vereistes het 'n bepalende invloed op die omvang van die ouerbydraes.

*Die verhouding tussen die skool en die gemeenskap skyn drieledig van aard te wees, naamlik die verhouding tussen die skool en die breë gemeenskap, die ouergemeenskap en die sakegemeenskap aldus Blaug (1976:274).*

Die verhouding tussen die skool en die breë gemeenskap ontstaan deurdat 'n deel van die staatsinkomste uit belastinge aan die onderwys toegeken word. Vanweë die

staatfinansiering van die onderwys is die skool verantwoordig aan die staat verskuldig en ontstaan daar 'n formele gesagsverhouding tussen die skool en die staat.

Die skool is aangewese op die ouer se ondersteuningfunksie en die ouer het belang by die onderwys deurdat sy kind daar verder ontsluit word. Deurdat die staat nie die vermoë besit om die finansieringslas alleen te dra nie is ouers moreel verplig om finansiëel tot die onderwys by te dra. Die finansiële ondersteuning deur die ouers gee aan die ouergemeenskap 'n groter inspraak in die onderwys.

Die sakegemeenskap word beskou as 'n samelewingsentiteit wat in die gemeenskap se behoefte aan goedere en dienste voorsien. *Sakelui moet die inisiatief neem en betrokke raak by die opheffing van skole in benadeelde gemeenskappe, behalwe as hulle gelukkig is om in 'n staat van oorlog agter lemmetjiesdraad en hoë mure te lewe sê Kadar Asmal (Beeld, 19 Nov. 1999).* Om hierin te voorsien het die sakesektor 'n behoefte aan geskoolde mannekrag wat deur die onderwys verskaf moet word. Die sakesektor is bereid om geld in die onderwys te belê, maar verwag terselfdertyd dat die investering die onderwyspeil sal verhoog en dat skole beter geskoolde werkers sal verskaf. Dit maak die skool afhanklik van die gemeenskap. Die afhanklikheid stel besondere eise aan die skoolhoof se bestuursvermoë en dwing hom om goeie eksterne verhoudinge met die gemeenskap daar te stel en te handhaaf.

Die skoolhoof moet beseft dat 'n al hoe groter finansiële verantwoordelikheid op ouers van skoolgaande leerders geplaas word ten einde die skool in staat te stel om onderwysstandaarde te handhaaf. Wier gemeenskapsbetrokkenheid kom in 'n groter mate ter sprake aangesien alle moontlike bronne van finansiering, soos private instansies, plaaslike besture en ander organisasies in belang van die onderwys ontgin moet word. Organisasies en ander instansies uit die breër gemeenskap kan as borgliggame op beheerliggame gekoöpteer word. Daar lê groot potensiaal op baie terreine in die gemeenskap wat in belang van die skool se bestuur aangewend kan word. Groter betrokkenheid by die skool deur die gemeenskap kan verseker dat 'n bepaalde gemeenskap die etos van die skool in stand hou. *Volgens Goodey (1980:132) berus*



*plaaslike beheer ook finansiëel in al groter mate by ouers van staatskole. In paragraaf 4.5 word verwys na die beheerliggaam se verantwoordelikhede rakende finansiële beheer van skole.*

### **4.3.3 Finansiering deur privaatsektor**

Die betrokkenheid van die privaatsektor is nie net tot die finansiering van nie-formele onderwys beperk nie. *Die privaatsektor is ook finansiëel betrokke by opleiding wat op beroepsverbetering gerig is (Berkhout & Berkhout, 1992:6).* Werkgewers betaal dikwels die studiegeld van werkers om hulle beroepsfasiliteite te verbeter. Die privaatsektor kan ook hulp verleen in die vorm van skenkings en die finansiering van fasiliteite by die skool.

### **4.3.4 Internasionale finansiering**

Groot bedrae geld deur internasionale organisasies is 'n belangrike bron vir finansiering van onderwys. Suid-Afrika ontvang ook hulp vir verskeie onderwysprojekte uit die buiteland. Die Suid-Afrikaanse regering het baie beloftes ontvang van buitelandse hulp vir die finansiering en verbetering van onderwys in Suid-Afrika. Agterstande kan met die finansiële hulp aangespreek word en dit kan weer die finansiële las op die staat verlig.

## **4.4 DIE STRUKTUUR EN FUNKSIONERING VAN DIE STELSEL VIR DIE FINANSIERING VAN OPENBARE SKOLE DEUR DIE STAAT**

*Die finansieringstegniek word bepaal deur die lewensbeskouing, etiese standaarde, beginsels, waardes en die realiteite van die situasie of omgewing, aldus van Schalkwyk, (1988:hoofstuk 5 en 6).*

*Volgens Berkhout en Bondesio (1992:89) is sowel die onderwysstelsel as die samelewing beide komplekse verskynsels met talle fasette en keerkante.*

Die sisteembenadering aanvaar dat daar 'n onderlinge wisselwerking tussen die samelewing en die onderwysstelsel bestaan en bied 'n effektiewe model vir die bestudering van die verskynsel.

Daar bestaan 'n wedersydse beïnvloeding of wisselwerking tussen die onderwysstelsel en gemeenskap wat implisiet sowel as eksplisiet kan wees.

- Die beïnvloeding is implisiet indien bepaalde houdinge, opvattinge en waardes van die betrokkenes bepaal word via die deelnemers wat onder meer opvoeders, leerders, ouers en sosiale en kulturele leiers insluit.
- Dit is kenmerkend eksplisiet indien doelgerigte aksie met behulp van institusies, of deur middel van prosedures beplan word om die doelstellings, beleid, vorm of inhoud van die onderwysstelsel op 'n spesifieke wyse te beïnvloed en te herstruktureer.

Op 1 April 1999 het die Nasionale Norme en Standaarde vir die befondsing van skole nasionale beleid geword, (Staatskoerant 19347, 12 Oktober 1998). Hierna sal na die dokument verwys word as die Norme en Standaarde. Die dokument sit die minimum standarde uiteen in terme van watter aspek van skole befonds moet word. Dit handel verder ook oor die prosedures wat deur provinsiale onderwysdepartemente aanvaar moet word en die bepaling van hulle geldtoewysings aan skole.

Hierdie Norme en Standaarde het betrekking op:

- ◆ die openbare befondsing van staatskole, in terme van artikel 35 van die SASW.
- ◆ die vrystelling van ouers wat nie skoolfooie kan betaal nie, in terme van artikel 39 (4) van die SASW.

- ◆ subsidies aan onafhanklike skole in terme van artikel 48 (1) van die SASW.

Die norme het net betrekking op uitgawes op skoolvak en sluit nie provinsiale onderwysdepartemente se skoolverwante administratiewe en ontwikkelingsuitgawes in nie.

#### **4.4.1 Toepassing van die Norme en Standaarde**

Die norme en standarde word;

- ◆ eenvormig in alle provinsies toegepas en is bestem om voort te gaan in terme van artikel 146 (2) van die Grondwet; en
- ◆ het slegs betrekking op staatskole en onafhanklike skole

Die Provinsiale Onderwysdepartemente van Onderwys is verantwoordelik vir die implementering en monitering van die norme in terme van die Nasionale Onderwyswet, 1996 (No 27 van 1996). Van elke hoof van elke onderwysdepartement word verwag om deurentyd te toets dat die nasionale norme met betrekking tot die toewysing van fondse nagekom word, of dat aanvaarbare alternatiewe geïmplementeer word na deeglike konsultasie met die Departement van Onderwys. Indien Provinsiale Onderwysdepartemente die norme nie kan toepas as gevolg van 'n gebrek aan kundigheid nie, moet die Nasionale Onderwysdepartement ingelig word sodat daar na oplossings gesoek kan word.

#### **4.4.2 Beleidsraamwerk vir onderwysfinansiering**

Vir dekades lank was gratis en verpligte onderwys vir almal, ongeag ras of sosiale oorsprong, die sentrale eis van die vryheidsbeweging in Suid-Afrika. Die eis is onderstreep deur die ANC in hulle aanloop tot die eerste demokratiese verkiesing in April 1994. Die ANC se Beleidsraamwerk vir Onderwys en Opleiding (1994:10) onderstreep

weereens die feit dat die hoogste prioriteit die aanbieding van gratis en verpligte onderwys sal wees. *Alhoewel die Grondwet nie sê dat onderwys gratis moet wees nie, sinspeel dit dat dit tog gratis moet wees vir hulle wat dit nie kan bekostig om tot hulle eie basiese onderwys by te dra nie.* (Pampallis, 1998:1). Voorts bepaal SASW (Artikel 3.1) dat daar nege jaar verpligte onderwys sal wees.

Die eerste Witskrif van die Ministerie van Onderwys naamlik Onderwys en Opleiding in 'n Demokratiese Suid-Afrika (Department of Education 1995(b) : 40) verwys daarna dat *“the cost of the provision of schooling for all children to the General Education Certificate level, at an acceptable level of quality, must be borne from public funds”*.

Die Witskrif verbind egter nie die staat om die volle koste te voorsien vir die basiese onderwys vir jong leerders en volwassenes nie.

Die Witskrif meld dat die koste van die onderwysprogramme vir die jong leerders, gedeel moet word tussen 'n verskeidenheid befondsingvennote (Department of Education 1995(b):40). Hoewel die beleid van voorsiening van gratis onderwys aan leerders, maar nie aan ander nie, as onkonstitusioneel beskou kan word, het niemand dit nog bevraagteken nie. Dit is in elk geval baie duidelik dat die staat dit uiters moeilik sal vind om te voorsien in al die kostes om die onderwys van sowel die leerders as volwassenes op 'n aanvaarbare vlak van kwaliteit te bring.

Die SASW definieer die verpligtinge van die staat en die ouers baie duidelik. Artikel 3 (1) maak skoolbywoning verpligtend vir nege jaar, wat begin in die jaar wat die leerder sewe jaar oud word. Verder sê artikel 3 (3) dat die LUR seker moet maak dat daar genoeg plek in skole sal wees, sodat elke kind skool kan bywoon soos deur die SASW vereis.

Die SASW, artikel 34 (1) onderstreep ook die beginsel dat die staat verbind is om staatskole so te finansier dat die reg van leerders tot onderwys en die regstelling van ongelykhede in onderwysvoorsiening, gehandhaaf sal word. Daar is egter geen finansieringsformule in die Wet self gevestig nie, en dis aan die Minister van Onderwys oorgelaat om nasionale norme en standaarde vir die finansiering van skole te vestig. Die

SASW laat skoolbeheerliggame toe om skoolfooie te hef indien die meerderheid ouers instem tot die bedrag wat gehef word. Geen kind mag egter uit die skool gesit word indien sy ouers nie skoolfooie kan betaal nie, maar die skool mag die ouers dagvaar vir uitstaande skoolfooie.

Elke Provinsiale Onderwysdepartement moet 'n "bronedoelwitlys" van al die skole in die provinsie opstel, gebaseer op die toestand by die skool en die armoede van die gemeenskap wat die skool bedien, sodat daar vyf gelyke groepe skole (kwintiele) van die armste tot die minste arm, sal wees. (Norme en Standaarde, p22)

Twee faktore wat eweveel gewig dra sal gebruik word om die skole te gradeer, naamlik:

- Die fisiese toestand, fasiliteite en die getalle van die skool. Onderwysdepartemente kan die volgende aanwysers gebruik om die skole te klassifiseer: die omvang van fisiese fasiliteite, leerders per klaskamer, behoefte aan herstelwerk en die beskikbaarheid van basiese dienste. Die gewigsfaktor is 50%.
- Die relatiewe armoede van die gemeenskap om die skool. Onderwysdepartemente mag waar huishoudelike en sensusopname gebruik word, 'n register skep vir die gedeelte van huishoudings met elektrisiteit en water uit 'n pyplyn, asook die vlak van onderwys van die ouers in die gemeenskap wat die skool bedien. Die gewigsfaktor is 50%.

Die armste 20% skole kry 35% van die uitgawe allokasie, terwyl die volgende 20% skole 25% sal kry. Die minste arm 20% skole ontvang 5% van die uitgawe allokasie.

Hieroor sal nog lank geredeneer word, want om skole van arm tot minste arm te klassifiseer gaan moeilik wees. *Om die relatiewe armoede van die gemeenskap om die skool te bepaal, kan verder probleme veroorsaak, want die omvang van so 'n navorsing is onmeetlik in poging en in koste (Conradie, 1999:8).*

Onderwysbeplanners is vasgevang tussen regeringsbeleid aan die eenkant, en die onvoldoende finansiering wat die staat tot die onderwys beskikbaar stel, aan die anderkant. Die kwessie van gratis en basiese onderwys is baie prominent op die politieke

agenda. Die resultaat sal heel moontlik meebring dat nuwe norme en standaarde ter tafel gelê word. Intussen lei dit tot die voortsetting van die reg van skoolgemeenskappe om skoolfooie te hef om die staat se bydrae aan te vul.

#### **4.5 VOORSKRIFTE RAKENDE FINANSIËLE SKOOLBESTUUR ONDER DIE SA SKOLEWET – WET 84 VAN 1996**

Skole moet al hoe meer fondse self genereer om die Staat se bronne aan te vul (SASW art. 36). Alle fondse wat deur die skool ingesamel word, word deur die skool self geadministreer en bestuur. Die huidige finansiële klimaat in Suid-Afrika, veroorsaak dat die finansiering van die onderwys al hoe meer die verantwoordelikheid van die privaatsektor en ouergemeenskappe word.

Die SASW is die wettige raamwerk vir die finansiële bestuur van openbare skole en daar sal vervolgens kortliks na die afdelings in die Skolewet verwys word wat veral van toepassing is op die finansiële bestuur van openbare skole.

##### **4.5.1 Afdelings in die SASW van toepassing op die finansiering en finansiële bestuur van openbare skole**

###### **4.5.1.1 Skoolgeld**

Artikel 5 (3) bepaal dat geen leerder toegang tot 'n openbare skool geweier mag word indien die leerder se ouers of voogde die skoolfooie, soos deur die Beheerliggaam bepaal onder Artikel 39 nie kan betaal nie.

#### ***4.5.1.2 Staatsfondse***

Artikel 12 (1) bepaal dat die provinsiale LUR vir Onderwys openbare skole vir die opvoeding van leerders moet voorsien. Dit moet gedoen word uit fondse wat deur die provinsiale wetgewer toegewys is vir die doel.

#### ***4.5.1.3 Vaste eiendom***

Artikel 13 (6) bepaal dat geen vaste eiendom wat aan die Staat behoort en deur 'n openbare skool gebruik word, vervreem mag word nie.

#### ***4.5.1.4 Status van 'n openbare skool***

In terme van Artikel 15 is elke openbare skool 'n regspersoon, met die wettige bevoegdheid om sy funksies binne die SASW uit te voer.

Artikel 16 (1) bepaal dat 'n skool se beheer in die Beheerliggaam gestel is, wat weer aan die bepalings van die SASW onderhewig is.

#### ***4.5.1.5 Finansiering vir opleiding van beheerliggame***

Volgens Artikel 19 (1) moet die Departementshoof programme vasstel om:

- inleidende opleiding aan nuutverkose Beheerliggaamslede te verskaf, en
- voortgesette opleiding aan Beheerliggaamslede te verskaf sodat hulle, hulle take effektief kan verrig en om hulle in staat te stel om addisionele funksies te aanvaar. Beheerliggame se opleiding moet geskied uit fondse wat die provinsiale wetgewer daarvoor opsy gesit het.

#### **4.5.1.6 *Eiendom, vrywillige diens en aanstellings***

Artikel 20 (1) bepaal dat 'n Beheerliggaam van 'n openbare skool, onderhewig aan die SASW:

- die eiendom, geboue en gronde wat deur die skool gebruik word, insluitende skoolkoshuise, sal administreer en beheer
- ouers, leerders, opvoeders en ander personeel aanmoedig om vrywillig diens aan die skool te lewer
- doen 'n aanbeveling tot die Departementshoof, watter opvoeders aangestel moet word, onderhewig aan die Onderwysindiensnemingswet, nr 138 van 1994, en die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr 66 van 1995
- doen 'n aanbeveling tot die Departementshoof, watter nie-onderwyspersoneel aangestel moet word, onderhewig aan die Staatsdienswet, nr 103 van 1994, en die Wet op Arbeidsverhoudinge, nr 66 van 1995
- op versoek van die Departementshoof, toelaat dat die skoolfasiliteite gebruik mag word vir opvoedkundige programme wat nie deur die skool gelei word nie.

Artikel 20 (2) laat Beheerliggame toe om die skoolfasiliteite te verhuur vir gemeenskaps-, sosiale- en fondsinsamelingsprojekte. Die verhuring moet billik wees en die Beheerliggaam mag die fasiliteite verhuur teen vergoeding.

#### **4.5.1.7 *Funksies aan beheerliggaam toegewys***

Artikel 21 (1) maak voorsiening vir Beheerliggame om skriftelik by die Hoof van die betrokke Onderwysdepartement aansoek te doen om die volgende funksies:



- om die eiendom, geboue en gronde van die skool, waarby koshuise ingesluit is, te onderhou en te verbeter
- om handboeke, opvoedkundige materiaal en toerusting vir die skool aan te koop
- om te betaal vir dienste wat aan die skool gelewer word

#### ***4.5.1.8 Terugbetaling van beheerliggaamslede***

Artikel 27 (1) meld dat Beheerliggaamslede mag terugbetaling eis waar lede onkoste aangegaan het in die uitvoering van hulle pligte.

Artikel 27 (2) bepaal dat geen Beheerliggaamslid vergoed mag word vir die diens wat hy/sy lewer nie.

#### ***4.5.1.9 Finansiële komitee***

Volgens Artikel 30 (1) mag 'n Beheerliggaam:

- komitees vorm, insluitende 'n dagbestuur, 'n finansiële komitee, ensovoorts.
- persone aanstel wat nie lede van die Beheerliggaam is nie, om in komitees te dien op grond van hulle ondervinding, maar 'n Beheerliggaamslid moet as voorsitter optree.

#### ***4.5.1.10 Status van minderjariges op beheerliggame van openbare skole***

Artikel 32 (1) bepaal dat geen minderjarige wat lid is van 'n Beheerliggaam enige kontrak namens die skool mag aangaan nie.

Artikel 32 (2) meld dat 'n Beheerliggaamslid wat 'n minderjarige is, nie mag stem vir enige Beheerliggaamresolusie, waar die aanspreeklikheid op derde partye of op die skool geplaas word nie.

Artikel 32 (3) wys daarop dat 'n Beheerliggaamslid wie minderjarig is nie persoonlik verantwoordelik gehou kan word vir aanspreeklikheid van die Beheerliggaam nie.

#### **4.5.1.11 *Verantwoordelikheid van die staat***

*Volgens Artikel 34 (1) moet die Staat openbare skole op 'n billike basis befonds om te verseker dat leerders hulle reg tot onderwys kan uitoefen en dat die ongelykhede van die verlede reggestel kan word.*

Artikel 34 (2) verplig die Staat om voldoende inligting aan openbare skole te voorsien ten opsigte van hulle finansiering vir die volgende jaar. Beheerliggame moet die inligting gebruik om begrotings vir die volgende jaar voor te berei.

#### **4.5.1.12 *Nasionale Norme en Standaarde vir die befonsing van skole***

*Volgens Artikel 35 van SASW moet die nasionale Minister van Onderwys norme en minimum standarde bepaal vir die finansiering van openbare skole na beraadslaging met die Raad van Onderwysministers, die Finansiële Kommissie en die Minister van Finansies.*

*Die Minister van Onderwys het in die Staatskoerant vol 400 nr 19347 van 12 Oktober 1998 nasionale norme en standarde vir die finansiering van skole afgekondig. (Mondstuk, 1999:5)*

#### **4.5.1.13 *Aanvulling van staatsbronne***

Artikel 36 meld dat Beheerliggame van openbare skole alle moontlike maniere binne hulle vermoë moet gebruik om die bronne wat deur die Staat voorsien word, aan te vul sodat die kwaliteit van onderwys wat aan leerders verskaf word, kan verbeter. Hiermee word stilswyend erken dat die Staatstoewysings nie voldoende is om onderwys van 'n hoë standaard te waarborg nie.

#### **4.5.1.14 *Skoolfondse en bates van openbare skole***

Artikel 37 (1) verwag dat die Beheerliggaam van elke openbare skool 'n skoolfonds sal vasstel en dit sal administreer volgens die voorskrifte van die Departementshoof.

Artikel 37 (2) verwag dat alle gelde wat deur 'n openbare skool ontvang word, insluitende skoolfonds en vrywillige bydraes, in die skoolfondsrekening gedeponeer sal word.

In terme van Artikel 37 (3) moet die Beheerliggaam 'n bankrekening open en onderhou.

Artikel 37 (4) bepaal dat 'n openbare skool die voorwaardes van 'n donasie, bemaking of trust sal nakom, indien gelde op die manier ontvang word.

Artikel 37 (5) bepaal dat alle bates aangekoop of verkry deur 'n openbare skool voor of na die implementering van die SA Skolewet, bly die eiendom van die skool.

Artikel 37 (6) beperk die gebruik van skoolfondse, die opbrengste daarvan en ander bates tot:

- onderwys vir die betrokke skool

- onderwys vir 'n ander openbare skool, indien daar met die betrokke skool ooreengekom is en met die toestemming van die Departementshoof.
- die uitvoering van Beheerliggaam funksies
- ander opvoedkundige doeleindes soos ooreengekom met die Beheerliggaam en die Departementshoof

#### **4.5.1.15 Begroting**

Artikel 38 (1) vereis dat Beheerliggame van openbare skole 'n jaarlikse begroting sal opstel volgens die riglyne van die Onderwys LUR. Die begroting moet die skool se beraamde inkomste en uitgawes vir die volgende jaar reflekteer.

Die Beheerliggaam moet in terme van Artikel 38 (2) die begroting aan die ouers op 'n algemene vergadering voorlê, nadat kennis ten minste dertig dae voor die beplande vergadering gegee is. Die Beheerliggaam mag die begroting goedkeur nadat die ouers die begroting oorweeg en met 'n meerderheid stemme aanvaar het.

#### **4.5.1.16 Skoolgeld by openbare skole**

Skoolgeld by openbare skole kan bepaal en gehef word, onderhewig aan Artikel 39 (1) van die SASW, slegs indien die ouers so 'n resoluëie tydens 'n algemene vergadering aanvaar het.

Die resoluëie rakende skoolfonds, moet volgens Artikel 39 (2)

- die bedrag vermeld wat gehef sal word

- regverdigde prosedures en kriteria voorsien vir die algehele, gedeeltelike of voorwaardelike vrystelling van ouers wie nie in staat is om skoolfondse te betaal nie.

Artikel 39 (3) vereis dat die Beheerliggaam resolusies sal implementeer rakende die skoolfonds wat tydens 'n algemene ouervergadering ten opsigte van die begroting aanvaar is.

Die nasionale Minister van Onderwys moet in terme van Artikel 39 (4), beraadslaag met die Raad van Onderwysministers en die Minister van Finansies rakende die afkondiging van regulasies rakende kriteria en prosedures ten opsigte van ouers wat nie in staat is om skoolfonds te betaal nie.

#### *4.5.1.17 Ouers se aanspreeklikheid vir die betaling van skoolgeld*

Artikel 40 (1) meld dat ouers aanspreeklik is vir die betaling van skoolgeld soos deur die ouervergadering vasgestel.

Indien ouers nie in staat is om die skoolgeld te betaal nie moet hulle die Beheerliggaam nader vir die totale, gedeeltelike of voorwaardelike vrystelling vir die betaling van skoolgeld. Die Beheerliggaam sal dan nadat gesprek gevoer is, die bedrag vasstel wat ouers moet betaal in terme van die regulasies afgekondig kragtens Art 39 (4).

Indien ouers nie tevrede is met die beslissing van die Beheerliggaam ten opsigte van vrystelling nie, mag hulle 'n appél rig tot die Departementshoof volgens Artikel 40 (2).

Volgens Artikel 40 (3) moet die Departementshoof die korrekte prosedure volg wanneer 'n appél aangeteken word, sodat die belange van beide die ouer en Beheerliggaam beskerm word.

#### **4.5.1.18**     *Afdwing van betaling van skoolgeld*

Artikel 41 gee die Beheerliggaam van openbare skole die reg om die betaling van skoolfonds af te dwing indien ouers aanspreeklik is in terme van Artikel 40 (1).

#### **4.5.1.19**     *Finansiële verslae en state van openbare skole*

Artikel 42 vereis dat Beheerliggame van openbare skole:

- finansiële rekord sal hou van alle gelde wat ontvang en gespandeer word, alle finansiële transaksies asook van al die skool se bates
- 'n jaarlikse finansiële verslag sal opstel in ooreenstemming met die riglyne soos deur die Onderwys LUR bepaal, so gou as moontlik, maar nie later as drie maande na die einde van die finansiële jaar nie.

#### **4.5.1.20**     *Ouditering en ondersoek van finansiële rekords en verslae*

Artikel 43 (1) vereis dat Beheerliggame van openbare skole 'n rekenmeester of ouditeur sal aanstel wat geregistreer is in terme van die Staatsrekenmeesters en Ouditeurswet, Wet 80 van 1991, om die skool se finansiële state te ouditeer.

Indien so 'n ouditering nie prakties is nie, moet die Beheerliggaam, volgens Artikel 43 (2), 'n persoon aanstel om die skool se finansiële verslae na te gaan en daarvoor verslag te doen.

Die persoon moet:

- kwalifiseer om die dienste van 'n rekenkundige amptenaar, volgens Artikel 60 van die Beslote Korporasiewet, Wet 69 van 1984, te kan lewer

- goedgekeur wees deur die Uitvoerende Raad.

Artikel 43 (3) verbied die aanstelling van persone wat 'n finansiële belang by die skool het.

Artikel 43 (4) stel die Onderwys LUR in staat om die Ouditeur Generaal te versoek om 'n ouditering van 'n openbare skool se finansiële state te onderneem indien die LUR dit nodig ag.

Artikel 43 (5) bepaal dat die Beheerliggaam 'n afskrif van die skool se geouditeerde rekords en finansiële state aan die Departementshoof moet voorlê, binne ses maande na die einde van die finansiële jaar.

Enige geïntereeseerde mag, volgens Artikel 43 (6), versoek om die skool se rekords en finansiële verslae asook die geouditeerde verslae te ondersoek. Beheerliggame mag nie die versoek weier nie. 'n Moontlike tekortkoming in die wetgewing is die feit dat skole nie verplig word om geouditeerde finansiële state aan die ouers en ander belanghebbendes voor te lê nie. Dit sal daartoe bydra om die ouers se vertrouwe in die skool se finansiële bestuur te versterk. Die verstandige skoolhoof sal dit in elk geval doen.

#### **4.5.1.21 Finansiële jaar van 'n openbare skool**

Artikel 44 meld dat 'n openbare skool se finansiële jaar begin op die eerste dag van Januarie en eindig op die laaste dag van Desember elke jaar.

*Die skoolhoof sal deeglik moet kennis dra van die nuutste wetgewing en omdat hervormingseise te midde van groot sosiale en ekonomiese veranderinge voorkom, sal die skoolhoof die aard en bestek van die onderwys se sosiale en ekonomiese verband, in finansiële terme moet verstaan, aldus Thompson, Wood en Honeyman (1994:3).*

Skoolhoofde sal toenemend in finansiële bestuur geskool moet word. Die skoolhoof sal deeglik kennis van rekenkundige prosesse moet dra en daarom moet hy en sy bestuurspan ten volle op hoogte wees met die Nasionale Norme en Standaard van 1998. Dit bepaal onder andere dat toewysings van repeterende koste-items, op grond van behoeftes, ooreenkomstig die stand van skole en die relatiewe armoede van die skoolgemeenskappe bepaal moet word. Dit is dus van kardinale belang dat skoolhoofde spesiale aandag aan skoolfondsbestuur, voorraadbestuur, batebestuur en finansiële rekeningkunde moet skenk. Die voorafgaande wetlike voorskrifte is kortliks aangestip om die omvangrykheid van die skoolhoof en sy bestuurspan ten opsigte van finansiële bestuursaangeleenthede uit te lig.

#### **4.5.1.22 Wysigings aan Wet 84 van 1996**

Neem kennis van die volgende wysigings wat 'n inpak het op die die finansiële bestuur van 'n skool:

##### *Wysiging van Artikel 15 van Wet 84 van 1996 "Status van openbare skole"*

15 Elke openbare skool is 'n regspersoon, met wetlike bevoegdheid om slegs sodanige funksies uit te voer, om regte uit te oefen en om slegs verpligtinge uit te voer soos dit en terme van die Wet voorsien word.

##### *Wysiging van Artikel 36 van Wet 84 van 1996 Artikel 36*

“(2) Ondanks subartikel (1) mag 'n beheerliggaam nie 'n lening of 'n oortrokke ooreenkoms aangaan om die skoolfonds aan te vul nie, sonder die skriftelike goedkeuring van die lid van die Uitvoerende Raad nie.

(3) Indien 'n persoon geld leen of 'n oortrokke fasiliteit aan 'n openbare skool toeken, sonder die skriftelike goedkeuring van die lid van die Uitvoerende Raad, sal die staat en die openbare skool nie gebind wees deur die kontrak nie.

##### *Wysing van Artikel 37 van Wet 84 van 1996.*



“(3) Die beheerliggaam van ‘n openbare skool moet ‘n enkele bankrekening open en onderhou, maar dit verbied nie ‘n openbare skool om surplus geld te belê met die toestemming van die lid van die Uitvoerende Raad nie.

“(4A) Geen geld van die skoolfonds van ‘n openbare skool mag in ‘n trust betaal word nie of gebruik word om ‘n trust te stig nie.

“(4B) Indien ‘n trust wel deur skoolfondsgeld van ‘n openbare skool gestig is, of indien geld in die trust betaal is voor 1 Januarie 2002, is so ‘n trust of betaling ongeldig en alle gelde moet weer in die skoolfondsrekening inbetaal word.

*(4C) ‘n Beheerliggaam van ‘n openbare skool mag nie geld kollekteer of bydraes van ouers vra om ‘n fonds of ‘n trust te stig nie, en waar daar wel enige gelde of bydraes van ouers in ‘n trust betaal is voor 1 Januarie 2002, moet die trust sulke geld of bydraes in die skoolfondsrekening inbetaal.”*

*Wysiging van Artikel 38 van Wet 84 van 1996*

“(1) ‘n Beheerliggaam van ‘n openbare skool moet elke jaar ‘n begroting voorberei in ooreenstemming met die voorskrifte soos deur die Uitvoerende Raad in ‘n Provinsiale Staatskoerant vasgestel, wat die beraamde inkomste en uitgawes vir die volgende finansiële jaar wys”.

### ***Die rede vir wysigings***

Artikel 15 is gewysig om wettige sekerheid te bring, deur te verseker dat ‘n beheerliggaam van ‘n openbare skool slegs spesifieke funksies, soos in die Wet beskryf, mag uitvoer. Die wet is gebaseer op die beginsel van vennootskap tussen die Staat en die skoolgemeenskap. Die benadering van die wet is om die funksies van die beheerliggaam van ‘n skool te spesifiseer, terwyl alle ander funksies deur die provinsiale onderwysdepartemente uitgevoer moet word. Die wysiging wil wettige sekerheid rakende die rol van die beheerliggaam in die skoolsituasie bring.

Artikel 36 is gewysig om beheerliggame te verbied om vir oortrokke fasiliteite aansoek te doen of om geld bymekaar te maak deur middel van lenings sonder die voorafgaande toestemming van die Departementshoof. Die oogmerk van die Openbare Finansiële Bestuurswet van 1999, is dat alle statutêre liggame hulle funksies binne hulle begrotings moet uitvoer en dat daar geen tekorte in sulke begrotings mag wees nie.

Lenings en oortrokke fasiliteite moet sover as moontlik beperk word. Ondanks die feit dat openbare skole nie as openbare entiteite vir bogenoemde wet gelys is nie, is die beginsels in die wet gesond en moet ook in openbare skole aangewend word. Verder moet daarop gelet word dat indien 'n openbare skool nie sy verpligtinge en aanspreeklikheid kan nakom nie, die Staat aanspreeklik sal wees om enige eise teen openbare skole te vergoed.

Artikel 37 is gewysig sodat baie duidelik gemaak kan word dat 'n openbare skool een bankrekening moet onderhou. 'n Tendens het in openbare skole ontwikkel waar openbare skole verskeie bankrekeninge het waar sommige in die naam van strukture is sonder 'n wettige persoonlikheid. Dit het die potensiaal dat geld so weggesit kan word, dat dit die ouers kan mislei rakende die werklike finansiële posisie van die skool wanneer verpligte skoolgelde bepaal word. Artikel 37 is verder ook gewysig om beheerliggame te verhoed om skoolgeld te gebruik om 'n trust te stig of om skoolgeld in 'n trust te betaal. Die bedoeling van die SASW, om 'n openbare skool as 'n juridiese entiteit te vestig met 'n beskermde skoolfonds, was om 'n entiteit te ontwikkel soortgelyk aan 'n trust. Daar is ook 'n tendens, waar openbare skole 'n trust stig wat buite die grense van die SASW val. Dit het die potensiaal om verpligte skoolgelde in die trust te betaal. Die trustees kan 'n trustakte ter enige tyd wysig, die begunstigde ingesluit. Die Staat het nie beheer oor enige trusts nie, deurdat die persone wat die trust stig die trustees aanstel. So 'n trust kan lei tot wanpraktyke.

*Artikel 38 is gewysig om die woord "riglyne" weg te laat, omdat beheerliggame die riglyne uit eie diskresie kan volg en dit mag dalk nie altyd konsekwent met die wet wees nie. Dit is beslissend dat die begroting van 'n openbare skool moet aanpas by die standarde wat deur die Staat vir openbare skole daargestel is. Dit sal verseker dat begrotings spesifieke begrotingsitems*

*sal reflekteer en begrotings sal ook in 'n formaat wees waar alle ouers kan verstaan, wanneer hulle die begroting goedkeur. Dit sal ook verseker dat alle inkomste en bronne van inkomste in die begroting gereflekteer sal wees. Die Begroting sal die aantal poste aandui en die manier waarop dit befonds sal word soos vereis deur artikel 20 (9) van die Skolewet. Die wysiging wil verseker dat daar eenvormige begrotingstandaarde in 'n provinsie is.*

## 4.6 FINANSIËLE ONDERWYSBESTUUR

### 4.6.1 Inleiding

*Finansiële onderwysbestuur is die uitvoering van daardie bestuurshandelinge (reëlbare take) wat in verband staan met die finansiële aspekte van 'n skool deur 'n persoon in 'n gesagsposisie met die uitsluitlike doel om doeltreffende onderwys te laat realiseer, (Niemann, 1990:386).*

Finansiële onderwysbestuur gaan om die opweeg van die finansiële behoeftes teen die beskikbare onderwysfondse. Bestuurmatig beskou, moet die onderwysfondse beplan, georganiseer en beheer word. Finansiële onderwysbestuur het te make met mense (leerders, opvoeders en die gemeenskap) sowel as dinge (geboue, voorrade, ensovoorts). *Die finansiële bestuurstaak van die skoolhoof kan dus nie van die res van die skoolaktiwiteite en bestuurshandelinge geskei word nie. Finansiële onderwysbestuur het in die breë onderwysbestuurstelsel nie 'n onafhanklike bestaansreg nie, hoewel dit 'n volwaardige entiteit in eie reg is, met 'n eie identiteit, aldus Spengler en Calitz (1999:54).*

Die uitvoering van onderwysdoelstellings kan nie geskied sonder dat die nodige finansiering voorsien word nie. Die taak van die skoolhoof behels die samestelling van 'n prioriteitslys wat uitvoerbare onderwysdoelstellings ten opsigte van beskikbare finansies weergee. Elke onderwysdoelstelling skep 'n finansiële behoefte. Die onderwysbestuurder moet dus in staat wees om 'n begroting te kan opstel waarin onderwysfondse eweredig versprei word tussen die verskillende aktiwiteite ten einde die doelstellings te verwesenlik. Die begroting kwantifiseer behoeftes en druk dit in terme

van rand en sent uit. Skole en tersiêre inrigtings besef reeds dat daar vorentoe 'n steil bult op hulle wag, daarom wend hulle self 'n poging aan om hul inkomste te verhoog. Sommige hoërskole stel selfs finansiële bestuurders aan om hulle in staat te stel om kop bo water te hou of maak ten minste op 'n deelydse grondslag van sulke kundiges gebruik.

*“Sound financial management is essential for the successful implementation and sustainability of the many government programmes and projects necessary to transform South African society. Financial management is an integral component of all management not just the concern of few specialists” (Van der Linde, 1999:17)*

Weens die feit dat die staat nie kan voorsien in die vraag na die verskeidenheid onderwysbehoefte soos saamgevat in die gemeenskapsbehoefte, die mannekragbehoefte en die algemene ekonomiese ontwikkeling van die land nie, word een of ander vorm van finansiële betrokkenheid van die gemeenskap as geheel vereis.

Dit impliseer dat die ouers en die gemeenskap meer fondse uit eie sak vir die onderwys sal moet voorsien indien hulle meer as die minimumstandaarde vir hul kinders se onderwys verlang.

In die nuwe onderwysbedeling sal die omvang van geld wat op skoolvlak hanteer word, geweldig toeneem. Terwyl opvoedkundige oorwegings nie die enigste kriteria by die toewysing van onderwysgelde gaan wees nie, vereis die aanwending daarvan tog dat dit ooreenkomstig opvoedkundige norme bestee moet word. Die uitvoering van onderwysdoelstellings kan nie geskied sonder dat die nodige finansiering voorsien word nie. Elke onderwysbestuurder moet dus in staat wees om 'n begroting te kan opstel waarin die onderwysfondse eweredig toegedeel word tussen die verskillende aktiwiteite ten einde die voorkeur-doelstellings te verwesenlik.

As ons aanvaar dat onderwysbestuur doeltreffende onderwys as doelstelling het en dat die uitvoering daarvan bestuurshandelinge verg wat die optimale benutting van fondse beoog, dan is dit 'n uitgemaakte saak dat die skoolhoof 'n tweeledige finansiële

bestuurstaak het en wel eerstens ten opsigte van regeringsfondse wat in die skool aangewend word, en tweedens ten opsigte van sy skoolfonds.

#### 4.7 RIGLYNE VIR FINANSIËLE SKOOLBESTUUR

*Volgens McNergy & Herbert (1998:217) moet finansiële skoolbestuur deur die bestuurspan van 'n skool gesien word as die gesamentlike inspanning van die finansiële bestuurstake in 'n poging om optimale doelverwesenliking, teen die laagste moontlike koste, te laat realiseer.*

Die bestuurspan van 'n skool moet besluite neem, take deleger, leierskap aanvaar, dissipline handhaaf, fondse genereer en aanwend, risikos aanvaar asook alle ander bestuurstake nakom.

Om die skool te bestuur, is om ander te lei, sodat die missie van die skool vervul kan word. Beheerliggame saam met die professionele personeel is interaktief verantwoordelik vir die bestuur van skole. Die beheerliggame is verteenwoordigend van die gemeenskap en die skool en moet die skool ten opsigte van finansiële aangeleenthede bestuur. Beheerliggame moet toesien dat beleidsake ten opsigte van skoolbestuur, soos deur hulle neergelê, toegepas en tot uitvoering gebring word.

Die riglyne vir finansiële bestuur is in die vraelys getoets. Volgens die vraelys is daar gevind dat baie beheerliggame nie werklik by die skoolbestuur betrokke is nie en dat die skoolhoof steeds verantwoordelik voel vir die finansiële bestuur van die skool. Artikel 38 van die SASW wys daarop dat die SBL 'n finansiële komitee moet saamstel om die finansiële bestuur waar te neem. As in gedagte gehou word dat baie agtergeblewe skole selde of ooit funksionele beheerliggame gehad het en steeds probleme ondervind, dan wys dit weer heen op Fullan se teorie dat daar tydens die implementeringsfase van verandering, probleme is. Beheerliggame in die skole verstaan nie wat Artikel 21 skole

beteken nie en is ook glad nie opgelei om die skool se finansiële bestuur waar te neem nie.

*Die skoolhoof se taak is primêr op die professionele bestuur van die skool gefokus. Dit maak hom/haar vir die daaglikse onderrig of fasilitering van leer verantwoordelik. Die skoolhoof moet toesien dat die skool ooreenkomstig toepaslike wette en finansiële regulasies, asook regmatige personeel- en arbeidspraktyke bestuur word. (Spengler & Calitz, 1999:56).*

#### **4.7.1 Skoolbestuur**

Skoolbestuur moet stelselmatig en deeglik beplan word. Suksesvolle finansiële bestuur moet volgens Spengler & Calitz (1999:56) drie fases deurgaan:

- **DIE BEPLANNINGSFASE**

Verskillende sake wat die skool mag raak moet deeglik verken word. Bestuurstake soos kommunikasie en besluitneming tree hier sterk na vore. Verder moet die visie en missie van die skool aandag kry. Met die beplanning van die skool se begroting, word die missie, visie, beleid, doelwitte en doelstellings as 'n verwysingsraamwerk aangewend.

- **DIE IMPLEMENTERINGSFASE**

Hier word verwys na die proses waar die bestuurselemente, naamlik kommunisering, organisering, leidinggewing en koördinerings tot hul reg moet kom.

- **DIE BEHEER EN EVALUERINGSFASE**

Hier kry die rekenkundige aspekte van die skool aandag. In die fase vind deeglike ontleding van finansiële resultate plaas en korrektiewe maatreëls word ook getref. Finansiële verslaggewing berus op 'n deeglike boekhouding.

Ouers moet gereeld op hoogte gehou word met die finansiële stand van sake by die skool. So behou die skool die finansiële ondersteuning van die ouergemeenskap. Vir skole is dienslewering die primêre uitkoms, maar dit kos geld. Alle aktiwiteite by die skool moet altyd aan die hand van die begroting gemeet word. Die toepassing van 'n gesonde finansiële beleid kan 'n groot verskil maak in die aansien van die skool en kan 'n groter leerder en ouertevredenheid tot gevolg hê.

#### **4.7.2 Risikobestuur**

*Die risikobestuursprogram wys die verskillende potensiele gevare in die uitvoering van die skool se aktiwiteite uit, aldus Spengler (1999:274).*

Geen instansie kan risiko's vryspring nie en daarom is risikobestuur 'n integrale deel van skoolbestuur. Geen leerder in die skool kan teen alles beskerm word nie en daarom is dit belangrik om risiko's te probeer voorkom op alle terreine van skoolaktiwiteite, maar veral ook ten opsigte van finansiële aangeleenthede by skole.

Openbare skole word beskerm in die sin dat die staat die aanspreeklikheid dra vir enige skade of verlies by skole, terwyl onafhanklike skole self instaan vir risiko's. Openbare onderwys sal nooit vry wees van risiko's nie en daarom is dit uiters noodsaaklik dat risikobestuur en daarmee saam 'n risikobeleid by skole gevestig sal word, want ouers het hoë verwagtinge van skole wanneer hulle kinders in die skool se sorg gelaat word.

Die Beheerliggaam moet sorg dat 'n risikobestuursplan deel van die skoolbeleid uitmaak. Die beleid moet in lyn wees met bepaalde wetgewing. Die Beheerliggaam moet dalk

ongewilde besluite neem, maar hulle kan nie bekostig dat die skool deur risiko's onkant betrap word nie. Die besluite moet terselfdertyd die effektiwiteit van die onderwys beskerm en verhoog.

#### 4.8 BEPLANNING VAN SKOOLFINANSIES

*Beplanning kan omskryf word as die basiese bestuurstaak wat te doen het met doelbewuste besinning en visualisering van wat 'n onderneming of 'n deel daarvan binne die onsekerhede van die toekoms in 'n bepaalde tyd wil bereik om suksesvol te wees (Kroon, 1990:111).*

Die primêre funksie van skole, naamlik opvoedende onderrig, word steeds meer en meer kompleks en skole moet hierdie funksie met al hoe minder geld uitvoer.

Die verantwoordelikheid om skole beter finansiëel te bestuur rus swaar op die skouers van skoolhoofde.

*Dit is nodig dat die bestuurspan bewus sal wees dat onderwysfinansiering, die generering van fondse, die allokering, die aanwending en rekenskapgewing daarvan, vir die operering van skole, insluit. (McNergy & Herbert, 1998:217).*

*Volgens Kruger en van Wyk (1996:15) is daar verskillende eise in verband met finansiële aangeleenthede wat dit vir die onderwysbestuurder of skoolhoof dringend maak om sy finansiële bestuurstaak versigtig en deeglik aan te pak.*

Hierdie eise word soos volg saamgevat:

- **DIE GEMEENSKAP:** Omdat ouers in die gemeenskap verskillende finansiële bydraes maak, moet die skoolhoof alle groepe se aansprake en inspraak deeglik in berekening bring.
- **DIE SKOOLKLIMAAT:** Die feit dat 'n gesonde skoolklimaat alle aspekte van skoolbestuur, dus ook finansiële skoolbestuur behels, beteken onder meer dat skoolfinansies gesond moet wees. Die skoolhoof moet sorg vir effektiewe



insameling, beheer en aanwending van fondse. Hy/sy moet toesien dat die skool ooreenkomstig toepaslike wette en finansiële regulasies, asook regmatige personeel en arbeidspraktyke bestuur word.

- **WERWING VAN NUWE FINANSIERINGSBRONNE DEUR SKAKELWERK:** Die feit dat die bydraes wat die staat tot die onderwys maak steeds verminder, plaas 'n hoë eis op die skoolhoof om deur middel van skakelwerk alle moonlike bronne van finansiering vir die skool te ontgin.
- **BEMARKING:** Skoolhoofde word as gevolg van 'n meer oper staatsbeleid weens demokratisering verplig om 'n meer aggressiewer bemarkingstrategie te volg om sodoende leerders te behou en ook om ander leerders na die skool te trek.
- **SAMEWERKING MET BEHEERLIGGAAM:** Die feit dat daar 'n hoë prioriteit op effektiewe skoolbestuur geplaas word, plaas die verpligting op die skoolhoof om in samewerking met die beheerliggaam effektiewe en aantreklike wyses van finansiering te beplan en te organiseer.

#### 4.8.1 Kennis van skoolfinansies

Wat beplanning betref is dit noodsaaklik dat finansies op 'n beplande wyse hanteer moet word. Daar word nie van skoolhoofde verwag om 'n rekenkundige agtergrond te hê nie, maar 'n skoolhoof kan nie sy finansiële bestuurstaak na behore uitvoer indien hy nie bepaalde vaardighede en kennis het van finansiële beplanning nie. Die begroting leen hom ideaal daartoe dat skoolfinansies op 'n wetenskaplike wyse beplan kan word. Dit is wenslik dat die hoof almal wat met die uitvoer van die begroting te make het, ook by die opstel van die begroting moet betrek.

*Volgens Kruger en van Wyk (1996:16) is die begroting die uitdrukking van die skool se planne in finansiële terme.*

*Volgens Conradie (1986:98) is die begroting die primêre finansiële beplannings-instrument waarin onderwysdoelwitte in finansiële terme uitgedruk word sodat uitgawes ten opsigte van kapitale programme, vervoer, onderwysmedia, ensovoorts verreken kan word teen moontlike inkomste.*

Begrotingsbestuur kan nie as 'n afsonderlike bestuurstaak figureer nie, aangesien dit uit die daaglikse bestuursproses voortvloei. Daarby word die opstel en implementering van 'n jaarlikse begroting deur die SASW, as deel van die taak van die beheerliggaam van 'n openbare skool, verpligtend gemaak. Besluitneming en kommunikasie is van die belangrikste bestuurstake wat hier na vore kom.

*Volgens Faul, Pistorius en van Vuuren (1985:467) voorsien die begroting 'n beeld van die organisasie se beplande finansiële toestand en finansiële resultate vir die toekoms. Indien skoolfinansies reg en effektief bestuur moet word, is dit noodsaaklik om baie duidelike langtermyn planne en prioriteite te hê. Om egter 'n visie, doelstellings of 'n missie in 'n plan oor te sit, is nie so maklik nie. Wat nodig is, is verskillende benaderinge tot die beplanningsproses.*

Vervolgens gaan vier sodanige benaderings bespreek word:

#### **4.8.1.1 Die basiese benadering**

Die bespreking wat volg is na aanleiding van Knight (1993:26-34) se beskrywing oor die verskillende benaderinge tot die beplanningsproses.

Die meeste skole en departemente wêreldwyd volg 'n basiese beplanningsmodel. Basiese beplanning is logies, maar soms moeilik om te implementeer. Die benadering tot beplanning reflekteer nie die realiteit van skoollewe nie. Basiese beplanning impliseer ook 'n redelik voorspelbare en stabiele omgewing. Tans is baie skoolomgewings egter nie stabiel nie.

So sal 'n skool byvoorbeeld 'n behoefte identifiseer om die mediasentrum te ontwikkel en verbeter. 'n Metodiese studie – die daarstelling van doelwitte, beplanning van wat gedoen moet word, die noodsaaklike personeel, meubels, boeke en ander benodighede asook die reëlins vir implementering en die finale evaluering sal verstandige optrede wees. Die sal ook duidelikheid gee oor die finansies wat benodig word en ook waarde gee vir die geld wat gespandeer is. Die plan sal ook aanpassings nodig hê, want die uitvoering daarvan sal afhang van die beskikbaarheid van fondse.

#### **4.8.1.2 Die pragmatiese benadering**

Die pragmatiese benadering soek na wyses om die probleme in die skoolomgewing te oorkom deur in kleiner stappe na die doelwit te werk wanneer die geleentheid hom voor doen. Die beplanningsproses identifiseer dus die doelwit, maar los die stappe om die doelwit te bereik vir later. Hierdie benadering sal meer prakties en realisties wees vir skole in hulle huidige omgewing. Die benadering is buigbaar en bou op bestaande sterkpunte. Dit is geskik vir 'n komplekse proses soos kurrikulumontwikkeling.

#### **4.8.1.3 Die entrepreneuriese benadering**

Die entrepreneur ontgin geleenthede. Entrepreneuriese beplanning vereis 'n positiewe soeke na geleenthede en die beskikbaarheid van bronne om hulle te ontgin soos hulle voorkom. Die benadering vereis egter 'n filosofie en waardes, sodat die geleenthede wat binne die waardes val maklik geïdentifiseer kan word. Verder vereis die benadering 'n bestuurs- en finansiële stelsel wat vinnig kan optree asook 'n uitgebreide netwerk van kontrakte.

*'n Goeie voorbeeld van 'n entrepreneuriese benadering word deur Goodchild en Holly (1990:25) gevolg waar hulle beskryf hoe Goodchild as nuwe skoolhoof van 'n swak skool 'n breë strategie ontwikkel het om die situasie onmiddellik aan te spreek, maar ook om*

*die situasie te ontgin.* Die verandering van die skooldrag en die voorkoms van die skool is gebruik vir positiewe publisiteit. Hy het verder rekenaartegnologie geïdentifiseer as die kern van die skool se ontwikkeling. ‘n Reeks vernuwings het gevolg – ‘n nuwe rekenaarsentrum, ‘n besigheidskantoor, elektroniese pos, ‘n nuwe mediasentrum en genoeg kontakte met verskeie nywerhede wat gesorg het vir die nodige borgskappe.

#### **4.8.1.4 Die laterale benadering**

Die laterale benadering berus op die daarstelling van toekomstige doelstellings en die identifisering van ‘n volledige reeks van moontlike roetes wat gevolg kan word om dit te bereik. ‘n Baie goeie analise en verskeie denkrigtings is nodig.

So byvoorbeeld sal ‘n skool wat beoog om hulle mediasentrum te ontwikkel, meer fundamentele beplanning vereis. Dit verkry advies ten opsigte van die jongste ontwikkelings in inligtingstechnologie en mediasentrumorganisasie.

Vrae word gevra soos:

- Is ‘n skoolgebaseerde mediasentrum sy koste werd?
- Wat is die rol van afstandsonderrig?
- In watter mate moet mediabronne vir eksterne gebruikers beskikbaar wees?

Die skool ondersoek dan ‘n gekombineerde mediasentrum met ander skole, ‘n gesamentlike gebruik van die mediasentrum met die plaaslike gemeenskap en ‘n gekombineerde skool/gemeenskap/nywerheidsontwikkeling van ‘n multimedia inligtings- en afstandsonderrigsentrum deur die skool en ander gebruikers.

Dit is ‘n voorbeeld van laterale beplanning wat in die toekoms al hoe meer belangrik sal word wanneer al die nuwe tegnologie en metodes, alternatiewe vir klaskamerleer geopen het.

Daar is nie 'n enkele antwoord nie. Elke skool en bestuurspan sal 'n benadering moet aanvaar wat die beste vir hulle eie situasie is. In die praktyk sal baie afhang van die persoonlikheid en gedagtegang van die senior bestuurspan. Die hele proses van finansiële beplanning kan heel moontlik baie voordele inhou in terme van deelname en betrokkenheid, wat effektiewe finansiële bestuur sal steun.

#### 4.9 DIE BEGROTING AS FINANSIËLE BEPLANNINGSINSTRUMENT

Die begroting is nie maar net 'n lys met syfers nie, maar dis die verfyning van doelstellings in finansiële terme. *La Grange (1991:81) bepaal dat 'n begroting 'n plan van aksie is waarin uiteengesit word hoe die beperkte middele van die skool op die mees effektiewe wyse aangewend behoort te word.*

*Knight (1993:128) sê "a budget is not a balance sheet, or even a financial statement of projected expenditure. It is, or should be, a management tool for planning, implementing and evaluating."*

*'n Begroting is 'n uitdrukking van beplanning, dit wil sê, wanneer 'n effektiewe beplanningsproses aan die gang is, mag dit moeilik wees om te onderskei wanneer beplanning eindig en wanneer die begroting begin. (Drake & Roe, 1994:10)*

*Van der Westhuizen (1990:390) sê dat die begroting as 'n funksionele hulpmiddel dien ten opsigte van die beplanningstaak van die skoolhoof wat betref die bepaling van doelstellings, die formulering van beleid, asook die antisipering en oplossing van probleme.*

*Volgens die SASW (Artikel 38(1)) moet 'n beheerliggaam van 'n openbare skool elke jaar, in ooreenstemming met riglyne deur die Lid van die Uitvoerende Raad bepaal, 'n begroting voorberei wat die beraamde inkomste en uitgawe van die skool in die volgende boekjaar uiteensit.*

‘n Begroting moet realisties wees en aandag moet aan die volgende bepaalde aspekte gegee word wanneer die begroting opgestel word:

- Alle beskikbare bronne van inkomste moet geïdentifiseer word soos skoolfooie, subsidies, donasies en bydraes van borge.
- Alle moontlike uitgawes moet geïdentifiseer word.
- Die skool se behoeftes moet by wyse van ‘n finansiële plan bepaal word. Hier moet verwagte prysstygings en die kort en langtermyn doelwitte in gedagte gehou word.
- Alle belanghebbende partye, onder andere die personeel en die finansiële komitee moet betrokke wees by die opstel van ‘n gebalanseerde begroting.
- Die finansiële vermoë van die gemeenskap moet ook in gedagte gehou word. In die verband moet die eise aan die gemeenskap nie te hoog wees nie.
- Skole met koshuise moet ‘n aparte besigheidsrekening hê vir hulle koshuise en daar moet afsonderlik vir die skool en koshuis begroot word.
- Wanneer die begroting opgestel word, moet daar gesorg word dat elke akademiese of ander departemente se bydraes tot die begroting betyds beskikbaar is.
- Die behoefte om op die langtermyn te spaar moet altyd oorweeg word deur te begroot vir ‘n oorskot.

*“The budgeting system is basically concerned with the allocation of funds and means in accordance with the activities anticipated by the governing body of a public school”  
(Bisschoff, 1997:80)*

#### 4.9.1 Doel van die begroting

*‘n Begroting volgens Clark (1995:13) word saamgestel om die inkomste en uitgawe in verhouding tot mekaar te bring om die finansiële planne en vooruitskattings te koördineer sodat die bestuur in staat gestel kan word om die geprojekteerde aksies na te gaan en om plek te laat vir korrektiewe maatreëls in geval van afwykings.*

‘n Begroting hoef nie noodwendig oor finansies (inkomste en uitgawes vir alledaagse doeleindes) te handel nie, hoewel dit die fokus in hierdie verband is. *Matkin (1985:6) beweer dat ‘n begroting doelwitte en doelstellings bevat van die verlangde toekomsresultate.* Dit mag gebruik word om prestasiestandaarde te ontwikkel en kan as motivering van personeel dien, aangesien die bestaande prestasiestandaarde, wat konstant en deurlopend gehandhaaf moet word, die moraal van personeel verhoog en hulle meer simpatiek teenoor die doelwitte en doelstellings van die instansie instel.

‘n Begroting is ook ‘n plan van aksie waar die gebruik van toegewysde bronne gekoördineer, gemoniteer en uiteindelik geëvalueer word. Die begroting is daarom ‘n baie belangrike bestuursinstrument vir die beheerliggaam en die skoolhoof. Die begroting skep ook die geleentheid vir deurlopende finansiële kontrole waar aanpassings en regstellings betyds gedoen kan word, sodat gestelde doelwitte bereik kan word. Verder verseker begrotingsprosedures en kontrole dat beheerliggaam, die skoolhoof en die opvoeders binne die begroting bly en die heersende ekonomiese klimaat in gedagte hou.

Dit is belangrik dat die skoolgelde wat gehef gaan word, die tekort op die begroting (sonder fooie) sal aanvul. Die begroting moet tydens ‘n ouervergadering voorgelê word vir goedkeuring. Indien ouers teen die begroting stem omrede die skoolgelde te hoog is, sal die begroting weer opgestel en aan die ouers voorgelê word. Daarom is prioriteite vir begrotingsdoeleindes belangrik. Die skoolhoof wat die ouergemeenskap ken (of behoort te ken) is hier ‘n belangrike rolspeler om te help bepaal hoeveel ouers vrystelling van skoolgelde sal verkry by ‘n bepaalde vlak van skoolgelde.

*“Die primêre funksie van die begroting is dat dit moet dien as ‘n beplanningsinstrument om konstruktief by te dra tot die voorkoming van die versteuring van die onderrigprogram weens onvoldoende of uitgeputte bronne” (Niemann, 1990:386).* Die begroting van ‘n skool moet ook die missie van die skool openbaar. Dit het geen nut indien ‘n skool se missie aanvaar dat kulturele aktiwiteite by die skool bevorder sal word nie en slegs een persent van die begroting word dan aan kulturele aktiwiteite toegewys. Van die missie van ‘n skool word ‘n meer volledige beleid geformuleer wat in die begroting gereflekteer behoort te word. Met die beplanning van die skoolbegroting word die missie, visie, beleid, doelwitte en doelstellings as ‘n verwysingsraamwerk, aangewend.

*Die skoolhoof moet die volgende vaardighede hê of dit aankweek in die beplanning van finansiële sake, (Kruger & van Wyk, 1996:18):*

- Hy moet die finansiële state kan lees en ontleed. Die skoolhoof moet aan die beheerliggaam en ouers kan verduidelik en motiveer hoe die finansies by die skool aangewend word.
- Hy moet finansiële terminologie korrek gebruik.
- Die skoolhoof moet indien sy kennis gebrekkig is ten opsigte van finansiële sake, kundiges by die opstel van die begroting betrek. Die rol van die beheerliggaam en die finansiële komitee moet nie uit die oog verloor word nie. Personeel kan dit vir die skoolhoof makliker maak in die opstel van die begroting, deurdat hulle self hulle eie sport, kultuur, departement, standerd en ander begrotings opstel. Dit help die skoolhoof en die finansiële komitee om ‘n wel deurdagte begroting aan die beheerliggaam en ouers voor te lê.



*Die SASW van 1996 verlig die las van skoolhoofde, aangesien die finansiële bestuur van skole na die pligstaat van die agerende beheerliggaam oorgeplaas word. SASW, Artikel 20: 21: 38). Skoolhoofde word ongeag die wetsbepaling steeds as die leiersfiguur van die skool gesien. Clark (1995:4) verwys “Begrotingsbestuur het die vermoë om nie alleen besluitneming te demokratiseer nie, maar ook om die aard en uitbreiding van besluite wat geneem word in die onderwysleierskaparena te verbeter; ‘n begroting is by implikasie, geformuleerde beplanning en is gebaseer op ‘n deurlopende evaluering en herevaluering van omstandighede en op besluitneming; nie alleen “ja” of “nee” besluite nie, maar vrae en besluite van alternatiewe keuses waarvoor voldoende informasie en regverdiging beskikbaar moet wees.”*

#### **4.9.2 Soorte begrotings**

*In die onderwys is die hoofbepaler van die begrotingstipe, die doel waarvoor die begroting saamgestel word, aldus Spengler (1999:182). Vir skole is daar twee bepalende faktore vir finansiële begrotings, naamlik korttermyn kontantbehoefte vir die volgende rekenpligtige tydperk en middel- of langtermyn behoeftes vir moeiliker realiseerbare projekte.*

##### **4.9.2.1 Kontantbegroting**

*‘n Kontantbegroting reël die kontantvloei van die organisasie wat in die geval die skool is. Dit is moeilik om ‘n kontantbegroting te prosesseer, aangesien dit op ‘n lukrake vooruitskatting berus. Dit is belangrik dat ‘n deurlopende ontleding van die werklike gebeure ten aansien van aktiwiteite en kontantvloei, sal plaasvind.*

*La Grange (1991:99) beweer dat by gebrek aan ‘n kontantbestuursbeleid die potensiële renteontvangstes, en ‘n oormaat administratiewe tyd aan kontantbestuur bestee word.*

*‘n Kontantbegroting volgens de Klerk & du Plessis (1990:177) kwantifiseer die kontant voorhande, kontantontvangste, kontantbetalings, oorskotte en/of tekorte. Die kontantbegroting strek oor ‘n volle finansiële jaar. Die kontantbegroting verskil van skool tot skool, aangesien skole nie deur die wet verplig word om dit volgens ‘n voorgeskrewe uitleg saam te stel nie.*

#### **4.9.2.2 Kapitaalebegroting**

*Die kapitaalebegroting handel oor die investering in bates wat wissel van moeilik realiseerbare soos vaste eiendom tot makliker realiseerbare soos uitrusting, almal met ‘n bestaansduurte van langer as een jaar, aldus Spengler (1999:183)*

Die kapitaalebegroting is dus die proses met ‘n beplanningsaksie vir die belegging van fondse in kapitale projekte, soos geboue, voertuie en toerusting.

*Die kapitaalebegroting het dus te make met die toekomsplan wat ook die behoefte aan fondse vir investering, tesame met die wyse waarop die behoefte gefinansier kan word, aandui (Scheurkogel & Mostert, 1990:313).*

Die skoolhoof moet onthou dat daar gedurende die beplanningsfase van die kapitaalebegroting, ‘n behoefteelys saamgestel behoort te word, vanuit die skriftelike opnames wat oor die hele skool gemaak is. Dit word in spesifieke bates uitgedruk. Dit is leidinggewend vir die investeringsbesluit.

#### **4.10 SKOOLGELD**

Die insameling van skoolgeld is die diskresie van die beheerliggaam van ‘n spesifieke skool en elke skool moet sy eie prosedures ontwerp vir die insameling.

Omvattende inligting moet aan ouers verskaf word en individuele besprekings met ouers wat dit finansiële nie kan bekostig nie, is uiters belangrik. Kommunikasie, besprekings en die uitstuur van persoonlike briewe en rekeninge moet baie prominent wees, voordat regstappe geneem word teen ouers wat weier /nie in staat is nie om skoolgeld te betaal.

Skoolgeld bly die mees betekenisvolle bron van inkomste vir openbare skole. Die bedrag wat 'n skool deur skoolgeld genereer word bepaal deur die aantal leerlinge in die skool. Die maniere hoe die nodige fondse bekom word sal wissel van skool tot skool en sal bepaal word deur die gemeenskap waar die skool geleë is, asook die toewyding van die beheerliggaam.

Die subsidies wat volgens die Norme en Standaarde deur die Departemente van Onderwys volgens bepaalde formules bereken word, word ook aan skole oorbetaal wat 'n verdere bron van inkomste vir 'n skool is. Die subsidies word volgens 'n glykskaal bereken en word aan skole betaal waar leerlinge se ouers nie finansiële instaat is om die skoolgelde te betaal nie.

Dit is reeds wetlik bepaal deur die regulasies ten opsigte van vrystelling van die betaling van skoolfoeie deur ouers, wat in die Staatskoerant van 12 Oktober, 1998 gepubliseer is. Die beheerliggaam moet slegs toesien dat daaraan voldoen word.

*Dit is raadsaam dat skole 'n kredietbeleid saamstel waarin die wyse van die hantering van finansies, soos onder andere die prosedures by agterstallige rekeninge, uitgespel word, aldus Spengler & Calitz (1999:57)*

Die beheerliggaam moet sekere sake met die ouergemeenskap uitklaar voordat dit as beleid vasgelê kan word, soos:

- Goedkeuring vir heffing van skoolgeld.
- Die skoolgeldbedrag per leerder per jaar.

- Kriteria vir vrystelling van ouers vir betaling.
- Afslagvoordeel vir vroeë betalers.
- Die minimum maandelikse paaiemente in gevalle van afbetaling en die debietorderstelsel.
- 'n Debiteurekontrolestelsel.

*Volgens Bisschoff, (1997:113) moet 'n kredietbeleid opgestel word om die implementering van die beleid so eenvoudig moontlik te maak.*

Deurdadig die insameling van skoolfondse so 'n belangrike saak by die skool is, is kennis van rekeningkunde 'n voorvereiste vir die hele bestuurspan van die skool.

Rekeningkunde vervul die taak om op 'n geordende wyse aan die behoefte rakende finansiële inligting, te voorsien. Die vernaamste behoefte is om inligting, ten opsigte van twee belangrike aspekte van entiteit se aktiwiteite te meet en te kommunikeer, naamlik die finansiële toestand en die finansiële resultaat.

*Strategiese beplanning volg dikwels na die vertolking van die finansiële resultate en die finansiële toestand van die skool. Dit word gedoen om foute van die verlede uit te skakel aldus Spengler & Calitz (1999:58).*

Dit is belangrik dat bestuurspanne van skole ook ten volle op hoogte sal wees met die Nasionale Norme en Standaarde van 1998, wat onder andere bepaal dat finansiële toewysings, ooreenkomstig die stand van skole en die armoede van skoolgemeenskappe bepaal moet word. *Die welvaarttabel met behoefte en relatiewe armoede as grondslag, lê die basis vir toewysing van openbare fondse aan skole (Department of Education, 1998:12).*

#### 4.11 DIE ORGANISERING VAN SKOOLFINANSIES

Ten einde die doelwitte in operasionele aktiwiteite om te sit, moet 'n organisasiestruktuur geskep word.

'n Organisasiestruktuur is nodig vir die uitvoering van finansiële beplanning. Die doel van organisering, om te bereik wat beplan is, sluit die volgende in:

- ◆ Besluit op keerdatus vir aksieplanne en verslae, besluit op datums vir vergaderings ten opsigte van die jaarprogram, bepaling van agendas en sorg vir die notules van vergaderings en die daarstelling van verskeie komitees, ens.
- ◆ Opstelling van gedetailleerde pligstate vir personeel wat geld hanteer en ander finansiële pligte uitvoer wat aan hulle gedelegeer is.
- ◆ Opstel van gedetailleerde reëls ten opsigte van boekhouding.
- ◆ Die opstel en instelling van prosedures om alle vorme met gesigswaarde, kontant, rekenkundige boeke, dokumentêre bewyse, ensomeer.
- ◆ Bepaal die besonderhede van hoe die fondsinsameling gedoen word, maar die skoolprogram moet altyd geraadpleeg word.
- ◆ Reël die skakeling met verskeie rade, komitees en ouers om hulle betrokkenheid by skoolprojekte te verseker.

Die skepping van die organisasiestruktuur met betrekking to die realisering van finansiële onderwysdoelwitte is veral sterk gerig op die organisering van die administratiewe komponente. Die organisering van administratiewe prosedures is hoofsaaklik gegrond op die rekenkundige prosedures.

Die bydrae van die administratiewe en rekenkundige komponente tot die skepping van 'n organisasiestruktuur vir die praktykwording van die begroting sal vervolgens bespreek word.

#### **4.11.1 Die administratiewe komponent**

Die administratiewe komponente kan beskou word as die saambindende faktor in die daarstelling van 'n organisasiestruktuur vir die uitvoering van die finansiële beplanning. Die rekenkundige prosedure vorm die kernfaset van die totale administratiewe komponent. In die uitvoering van die administratiewe funksie is daar enersyds 'n element van roetinewerk, maar andersyds vind dit ook binne bestuurskonteks plaas. Die administratiewe personeel word gekonfronteer deur probleme rakende die skoolsituasie in sy geheel. Hulle moet dan gereeld self besluite neem. Die administratiewe personeel moet daarom oor kennis van onderwys sake beskik om mee te help in die konstituering van onderlinge verbande in die realisering van finansiële doelwitte. Die organisasiestruktuur ten opsigte van skoolfinansies leun swaar op en sluit nou aan by die rekenkundige komponent.

*As die finansiële skoolbestuurder of skoolhoof die finansies van die skool deeglik wil organiseer, moet die skoolhoof kennis hê van 'n hele aantal sake, (Kruger & van Wyk, 1996:20) naamlik:*

- ❖ Die skoolhoof moet die korrekte prosedure in die skool vir die volgende finansiële bedrywighede ken:
  - Hy moet weet hoe verskeie fondse ingevorder moet word.
  - Hy moet weet hoe om kontantgeld te hanteer.

- Hy moet weet hoe die boekhouding van fondse gedoen moet word.
- Hy moet weet hoe verslaggewing gedoen moet word.
- ❖ ‘n Skoolhoof moet weet hoe om opvoeders wat met skoolfinansies werk, effektief te organiseer, onder andere:
  - Hy moet weet hoe personeel opgelei behoort te word, deur sekere funksies aan hulle te deleger.

Elkeen wat met skoolfinansies werk, moet weet wat om te doen, wanneer om dit te doen en hoe dit gedoen moet word. Almal wat met skoolfinansies te doen het, sal daarom deeglike opleiding moet ontvang in die hantering, organisering en kontrole van skoolfinansies.

#### 4.11.2 Delegering as finansiële bestuurstaak

*Delegering is die proses waardeur gesag en verantwoordelikheid aan laer vlakke van bestuur oorgedra word, wat tot vinniger optrede en besluite kan lei. (Kroon, 1990:266)*

Delegering is ‘n wyse waarop bestuurders se bekwaamhede uitgebrei kan word en personeel ervaar dat hul hoofde vertrou in hul vermoëns het wat motivering bevorder en tot selfverwesenliking lei. Opvoeders wat ervaar dat hulle met gesag en verantwoordelikheid vertrou word, se gesindheid is positief teenoor hul hoofde en hul moraal is ook hoër.

Delegering lewer ‘n belangrike bydrae tot die organisering van skoolfinansies aangesien take aan elke werker toegewys word. *Elke skoolhoof sal take volgens sy individuele omstandighede deleger, aldus Bester (1970:37).*

Die skoolhoof moet onthou dat hy werk kan deleger, maar nie verantwoordelikheid nie. Die skoolhoof is verantwoordelik en hy moet so deleger dat hy kan antwoord ten opsigte

van verantwoordelikheid. *“To ensure that the task of organising takes place in an orderly manner centered in delegation, the school principal should co-ordinate all activities”* (Bisschoff, 1997:93).

Opvoeders se primêre taak is om leerders te onderrig, maar sommige opvoeders word betrek by die finansiële komitee en help die skoolhoof om die verskillende departemente en sportsoorte se begroting op te stel.

Die skoolhoof sal na opvoeders soek met die regte vermoëns om hom in sy finansiële taak by te staan en in die finansiële komitee te dien. Om te verseker dat die organiseringstaak ordelik verloop moet die skoolhoof verseker dat alle aktiwiteite gekoördineer word.

#### **4.11.3 Koördinerings en finansiële skoolbestuur**

Koördinerings vind geïntegreerd met alle subtake van organisering plaas. Koördinerings sinchroniseer al die handelinge en tegnieke. Koördinerings behels die sinchronisering van alle administratiewe en rekenkundige aktiwiteite in die skool, van die missiestelling tot die finale finansiële opgawe van die skool se aktiwiteite. *Deur middel van koördinerings kan hy verseker dat elke komponent met inagneming van die groter geheel behoorlik sal funksioneer en nie as ‘n afsonderlike mini-organisasie sal ontaard nie, aldus van der Westhuizen (1990:397).*

Die finansiële komitee van die beheerliggaam moet ‘n finansiële beleid vir die skool opstel, waar die funksies van elkeen wat by skoolfinansies betrokke is, duidelik uitgespel word.

Die skoolhoof kan deur middel van koördinerings verseker dat alle aktiwiteite sal meewerk tot die bereiking van die gemeenskaplike doel van doeltreffende onderwys. Deur middel van koördinerings kan die skoolhoof verseker dat elke finansiële komponent behoorlik sal funksioneer en nie in afsonderlike mini-organisasies sal ontwikkel nie.

#### **4.11.4 Vaardighede met die organisering van skoolfinansies**



Die skoolhoof moet oor bepaalde vaardighede beskik wat die aanwending en insameling van fondse betref. Die skoolhoof moet onthou dat verskillende gelde deel uitmaak van die skoolfonds, naamlik, per capita-toewysings deur die departement, skoolgelde, skenkings, trustfondse en borgskappe. Fondse wat vir 'n bepaalde doel ingesamel word, moet vir daardie doel aangewend word. Dit is belangrik dat fondsverskaffers die nodige inligting sal ontvang wat met hulle bydraes beoog word. Enige fondsinsamelingsprojek, hoe gering ook al, moet deeglik beplan word. Die skoolhoof moet projekte goed koördineer, want te veel insamelings, kan die gemeenskap 'n weerstand laat opbou.

*Badenhorst en Scheepers (1995:134) verskaf die volgende belangrike wenke om fondsinsamelingsprojekte te laat slaag:*

- ◆ Doel moet duidelik geformuleer word.
- ◆ Stel bereikbare mikpunte.
- ◆ Kies 'n spesifieke teikengroep wat betrek moet word.
- ◆ Kies die korrekte fondsinsamelingstrategie vir die projek.
- ◆ Ontwerp 'n duidelike en effektiewe werksverdeling vir al die bestuursfunksies vir die projek.

*Wat die aanwending van finansies betref, moet die hoof sy organiseringsvaardighede toon deur volgens voorgeskrewe prosedures te handel, aldus Kruger en van Wyk (1996:21).*

Die skoolhoof moet steeds in gedagte hou dat hy ook wat skoolfinansies betref, met mense te doen het wat bepaalde take op 'n verantwoordelike wyse moet uitvoer. *Hy moet dus rekening hou met die vermoëns, belangstellings en persoonlikheidseienskappe van sowel die professionele as die nie-professionele personeel wanneer hy organiseer met die oog op die verkryging van 'n maksimum doeltreffendheid, aldus van der Westhuizen (1990:397).*

Die administratiewe sowel as die rekeningkundige komponent is verder onderworpe aan die grondkenmerk van bestuur, naamlik reëlbaarheid.

Die skoolhoof moet die kantoor so organiseer dat oorvleueling en duplisering voorkom kan word, take logies groepeer kan word en personeel volgens hulle vermoëns betrek kan word.

#### **4.12 LEIDINGGEWING AS FINANSIËLE BESTUURSTAAK**

Ten einde die finansiële onderwysdoelwitte te verwesenlik, moet mense gemobiliseer en georganiseer word. Die skoolhoof het 'n taak om mense te lei ten einde opvoedende onderwys te bewerkstellig en as sodanig veronderstel finansiële onderwysbestuur noodwendig leidinggewing deur die skoolhoof.

Die uitvoering van die bestuurstake, beplanning en organisering betrek mense ten nouste. Mense moet gemobiliseer en georganiseer word en dit is by uitstek die taak van die skoolhoof om leiding aan die organiseerders te gee sodat hulle hul finansiële (en dus opvoedkundige) doelwitte kan bereik. Die skoolhoof het 'n taak om mense te lei en as sodanig veronderstel finansiële onderwysbestuur leidinggewing deur die skoolhoof.

Om effektiewe leiding te kan gee in finansiële sake is dit noodsaaklik dat die skoolhoof deeglik bewus sal wees van alle brondokumente rakende finansies.

In sy leidinggewing sal die skoolhoof:

- Die opvoeders, ouers, die beheerliggaam en die finansiële komitee adviseer oor departementele beleid en finansiële regulasies.
- Opvoeders opleiding gee in die vaardighede wat nodig is om 'n skool se finansies effektief te kan bestuur.

- Aanbevelings maak rakende fonsinsamelingsfunksies en ander aksies.
- Voorstelle maak om die skoolgemeenskap bewus te maak om te spaar en te verseker dat daar 'n besnoeiing sal wees ten opsigte van besteding.

Finansiële onderwysbestuur vertoon ook subtake soos verhoudingstigting, kommunikasie en motivering.

#### 4.12.1 Verhoudingstigting as finansiële onderwysbestuurstaak

Opvoeders word in 'n bepaalde verhouding tot mekaar geplaas om sekere aktiwiteite wat lei tot die verwesenliking van die finansiële onderwysdoelwitte ten uitvoer te bring.

In die uitvoering van die doelwitte speel die administratiewe personeel 'n strategiese rol, maar die akademiese en administratiewe personeel fungeer nie geïsoleerd van mekaar nie. In die verwesenliking van die finansiële doelwitte is 'n noue samewerking tussen akademiese en administratiewe personeel 'n belangrike voorvereiste. In die interne verhoudingstigting speel beide administratiewe en akademiese personeel 'n belangrike rol in die organisering van skoolfinansies.

*Inligting moet versamel, vasgelê, geberg, geordern en weer beskikbaar gestel word aldus van der Westhuizen (1990:399). Al die aktiwiteite word baie doeltreffend afgehandel wanneer die administratiewe sowel as die akademiese personeel daarby betrek word.*

*“Care should be taken to nurture a cooperative, respectful relationship between staff in all positions. The relationship begins with all personnel being educated and sensitized to the importance of all other positions” (Drake & Roe, 1994:296).*

Die interpersoonlike verhoudinge tussen die administratiewe en akademiese opvoeders stel besondere uitdagings aan die skoolhoof. Die konstituering van interne verhoudinge hou verband met delegering en daarom moet die skoolhoof pligte afgrens en take akkuraat omskryf. Elke opvoeder wat met skoolfinansies gemoeid is moet duidelikheid hê ten opsigte van sy posisie in die gesagsstruktuur van wie hy opdragte ontvang en aan wie hy verantwoording doen. Die interne verhouding wat met beplanning en organisering van skoolfinansies in die skool ontstaan, verg leidinggewing deur die skoolhoof.

Die eksterne verhouding tussen die skool en die gemeenskap is belangrik en drieledig van aard, naamlik die verhouding tussen die skool en die breë gemeenskap, die ouergemeenskap en die sakegemeenskap.

Die ouergemeenskap se verhouding tot die skool ontstaan nie in die eerste plek as gevolg van finansiële belange nie. Vanweë die feit dat die ouers die primêre opvoeders is en uit hoofde van die staat se onvermoë om die finansieringslas ten behoeve van die onderwys alleen te dra, is die ouers moreel verplig om finansiëel tot die onderwys by te dra. Die finansiële ondersteuning gee aan ouers'n groter inspraak in die onderwys.

Die sakesektor wat deel van die groter gemeenskap vorm, het geskoolde mannekrag nodig wat deur die onderwys verskaf word, maar die sakesektor verwag terselfdertyd dat hulle bydra die onderwyspeil sal verhoog en beter geskoolde werkers sal verskaf.

Die bydrae van die verskillende gemeenskapsektore tot die finansiering van die onderwys maak die skool afhanklik van die gemeenskap. Die afhanklikheid stel besondere eise aan die skoolhoof se bestuursvermoë en daarom is dit noodsaaklik dat die skoolhoof gesonde verhoudinge met die gemeenskap sal handhaaf.

#### **4.12.2 Motivering as finansiële onderwysbestuurstaak**

*Motivering kan gedefinieer word as die komplekse kragte, aansporings, behoeftes, spannings en ander meganismes wat ongedwonge aktiwiteit vir die bereiking van*

*persoonlike doelwitte begin en handhaaf, en wat daarop dui dat hierdie 'n aktiwiteit is wat van binne af voortgebring word, aldus Hoy & Miskel (1987:176) en Mills (1987:37)*

Mense se gedrag word grootliks deur hulle motiewe bepaal. *Van der Westhuizen (1990:401) is van mening dat die gemeenskap en die onderwyspersoneel uiteenlopende behoeftes het en daarom verskil die motiewe vir hulle betrokkenheid by skoolaktiwiteite.* Die skoolhoof sal dus sy motiveringstrategie moet differensieer ten opsigte van die opvoeders en die gemeenskap. Met betrekking tot finansiële onderwysbestuur is dit belangrik dat die skoolhoof die administratiewe personeel sal inskakel sodat hulle deel van die aktiwiteite by die skool sal uitmaak. As skoolhoof moet hy voortdurend die personeel bewus maak van die ekonomiese gebruik van hulpbronne. Hy sal verder personeel intrinsiek en ander weer ekstrinsiek moet motiveer om enige taak met betrekking tot die aanwending van skoolfondse met entoesiasme en ywer aan te pak.

Indien die opvoeders nie gemotiveerd is om relatief skaars finansiële middele doelmatig aan die wend nie, sal die beste beplanning en organisering van die skoolfondse nie doeltreffend wees nie.

Vir die handhawing van 'n hoë onderwyspeil is die skool afhanklik van die gemeenskap se morele en finansiële ondersteuning. Ouers behoort vanaf die beplanningsfase van die begroting betrek te word deur middel van die sub-komitees van die beheerliggaam. Sodoende kan die ouergemeenskap 'n beter insig en begrip in die kompleksiteit van skoolfinansies en die finansiële nood van die skool verkry.

#### **4.12.3 Kommunikering as finansiële onderwysbestuurstaak**

Kommunikering veronderstel die tweerigting vloeï van inligting tussen betrokkenes. Die belangrikste medium vir die oordra van boodskappe met betrekking tot die bestuur van onderwysfondse is die begroting. Kommunikering begin reeds by die opstel van die

begroting. In die finansiële beplanningsproses word heelwat inligting van die opvoeders verkry.

*Volgens Charters (1969:28) behoort aandag aan die volgende kommunikeringsaspekte met betrekking tot finansiële onderwysbestuur gegee te word:*

- Die kommunikasiekanale moet bekend wees.
- Die kommunikasiekanale moet vir elke personeellid toeganklik wees.
- Die kommunikasielyn moet so kort as moontlik wees.

Alle kommunisering met betrekking tot skoolfunksies behoort skriftelik te geskied. *Downs en Hayer (1977:44) beklemtoon ook die belangrikheid van skriftelike verslaggewing.* Hierdie verslaggewing kan die vorm aanneem van bankstate, ouditeursverslae, kontantontleding, ensomeer. Finansiële verslaggewing vorm 'n integrale deel van die rekeningkundige komponent van skoolfinansies.

Doeltreffende onderwys is egter ook afhanklik van die ondersteuning van die gemeenskap. In die uitvoering van sy finansiële bestuurstaak het die skoolhoof ook die verantwoordelikheid om goeie verhoudinge met die gemeenskap te stig en te handhaaf. Kommunikering vorm die grondslag vir hierdie verhoudingstigting en motivering. As sodanig het kommunisering ten doel om begrip vir die skool en sy aktiwiteite by die gemeenskap op te wek. Die skoolhoof se eksterne kommuniseringstaak behels die verslaggewing van die besteding en aanwending van onderwysfondse. Hierdie verslaggewing aan die gemeenskap kan tydens oueraande, ouer opvoedervergaderings, en prysuitdelingsfunksies geskied. Skriftelike verslaggewing aan die gemeenskap vind by wyse van die plaaslike koerant en nuusbriewe aan die ouers plaas. Finansiële verslaggewing moet saaklik, interessant, eenvoudig en duidelik wees. Lede in die gemeenskap moet georiënteer word om nie dieselfde norme wat in die sakewêreld geld, op die skoolfinansies toe te pas nie. Die ouergemeenskap moet dus onderskei tussen

sakebestuur met 'n winsmotief en finansiële onderwysbestuur met 'n diensmotief as vertrekpunt.

#### 4.13 BEHEER AS FINANSIËLE ONDERWYSBESTUURSTAAK

##### 4.13.1 Inleiding

In die finansiële sin raak kontrole al die handeling wat uitgevoer word by die beplanning en organisering van finansies. Die skoolhoof moet dus verseker dat elke persoon wat in die skool by die finansiële funksies betrokke is, die regte ding op die regte tyd en plek doen. *“Personnel with access to school funds need careful selection and training”* (Knight 1993:150)

*‘n Beheerstelsel is nodig om te verseker dat die werklike finansiële prestasie in harmonie met die verwagte onderwysdoelwitte gebring word, aldus van der Westhuizen (1990:407).* Die skoolhoof is verantwoordelik vir beheermaatreëls sodat alle aktiwiteite met betrekking tot finansiële onderwysbestuur gereguleer kan word. Die beheervorskrifte behels die vasstelling van standarde en kriteria, asook die wyse waarvolgens finansiële prestasies waargeneem en beoordeel word en die riglyne vir korrektiewe optrede.

Finansiële onderwysbestuur het ten doel om gelde in belang van opvoedende onderwys te vind en aan te wend. 'n Beheerstelsel is nodig om voortdurend te kontroleer of daar nog in die rigting van doelwitbereiking beweeg word. In die geval van skoolfondsbestuur sal hierdie kontrole onder andere bestaan uit periodieke verslae waaruit vasgestel kan word of die mikpunte bereik word en waar knelpunte bestaan.

Die begroting is die kern van al die finansiële bedrywighede. Namate die begroting ontplooi, word beheer voortdurend uitgeoefen, sodat enige afwykings dadelik reggestel

kan word. Ander hulpmiddele wat vir finansiële beheer gebruik kan word, is die inkomstestaat, die balansstaat, die kontantvloeistaat en finansiële verhoudingsgetalle.

*Begrotingsbeheer is volgens van der Westhuizen (1990:408) tweeledig van aard. Enersyds moet kwantitatiewe beheer uitgeoefen word om seker te maak dat die bestedingsprogram in ooreenstemming met die begrote bedrae bly.*

‘n Tweede faset wat ook meer gekompliseerd is, is kwalitatiewe beheeruitoefening. Die primêre probleem in finansiële beheeruitoefening is die bepaling van standarde op grond waarvan die gehalte van prestasies bepaal kan word. Die uitkoms van onderwysinvestering is uit die aard van die saak moeiliker meetbaar in vergelyking met die resultate an ‘n winsgeoriënteerde onderneming. Die mate waarin die kwaliteit van finansiële prestasies beoordeel kan word, hang grootliks af van die kwantifiseerbaarheid van die doelwitte.

*Finansiële beheer behels die volgende vier stappe (vergelyk La Grange, 1991:76-78):*

- ◆ Beheervoorskrifte: die stel van duidelik omskrewe standarde, gevolg deur gestelde mikpunte.
- ◆ Waarneming en meting: die vergelyking van die werklike prestasie met gestelde standarde deur middel van ‘n interne oudit en na kalkulasie, gevolg deur ‘n kritiese ontleding van die finansiële toestand.
- ◆ Evaluering: die beoordeling van verskille indien enige, byvoorbeeld aan die hand van die tegniek van variansie-analise.
- ◆ Korrektiewe optrede: die neem van korrektiewe maatreëls wanneer nodig.

Die betekenis van hierdie bepalings lê daarin dat die skoolhoof deur middel van evaluering van finansiële prestasies afwykings in die bestedingsprogram kan vasstel op grond waarvan korrektiewe optrede bepaal kan word.



Met die groei van skole wat selfbestuur toepas word die risiko groter om skoolfonds te misbruik. Daarom is dit noodsaaklik dat 'n sisteem geskep word om enige vorm van versoeking te voorkom. Die sisteem moet 'n wel deurdagte stel beleide, regulasies en prosedures wees.

*“A system must be set up which is reasonably effective both to reduce temptation and to prevent unjust imputions against the innocent” (Knight 1993:150)*

**Onafhanklike ouditering.** 'n Onafhanklike ouditering moet jaarliks gedoen word deur 'n ouditeringfirma. Ouditering vorm die kernaktiwiteit in die waarneming van finansiële prestasies. Interne ouditering word gedoen deur die administratiewe en akademiese personeel wat vir die doel deur die skoolhoof aangewys word.

*Om kontrole oor skoolfinansies uit te kan oefen moet die hoof sekere vaardighede hê. Hy moet minstens weet hoe die volgende gedoen word. (Kruger & van Wyk 1999:20):*

1. Boeke moet gereeld gebalanseer word.
2. Die tydige en stiptelike byhou van alle rekords, dokumentasie en boeke.
3. Gereelde voorraadopnames en voorgeskrewe ouditinspeksies
4. Prosedures vir gereelde verslagdoening.

#### **4.14 PROBLEMATIEK RONDOM FINANSIËLE ONDERWYSBESTUUR**

Veranderinge in 'n land bring die onderwys voor groot uitdagings te staan. *Vanweë die veranderinge in Suid-Afrika, wat tot die algemene demokratiese bestel gedurende 1994 gelei het, met 'n multikulturele onderwysstelsel tot gevolg, is dit ondenkbaar dat die finansiële bestuur van skole en die finansiële eise tot die staatskas, onveranderd sou kon bly. (Spengler & Calitz, 1999: 50)*

Die Suid-Afrikaans skool bevolkingsontploffing die afgelope tien jaar, wat transformasie in die onderwysstelsel teweeg gebring het, het ook 'n hoë kostefaktor tot gevolg gehad.

Die aanvaarding van 'n demokratiese Grondwet waarin onderwys as 'n basiese reg erken is, het tot gevolg gehad dat skole vir almal toeganklik gemaak is, met 'n verpligte onderwys tot ouderdom 15 jaar of graad 9. Dit het 'n toename in leerders tot gevolg, wat die onderwys vanuit twee pole beïnvloed:

Die eerste is 'n leerderpool, waar oorvol klaslokale minder individuele aandag aan leerders impliseer: en

Die monetêre pool, waar 'n toename in staatsfondse opgeëis word, wat weer kritiese finansiële skoolbestuur vereis.

Die verandering het meegebring dat die hele struktuur van onderwyseropleiding en heropleiding van opvoeders verander het. Hierdie heropleiding en verandering in die struktuur van onderwys, impliseer hoë kostes.

'n Paradigmaskuif van onderwysergesentreerde na leerdergesentreerde onderwys, is duur. Sou so 'n skuif nie verbetering bring nie en standarde word boonop hierdeur verlaag, verloor die buiteland gou vertrou en dit bring mee dat ekonomiese hulp ook in gedrang gebring word. Die onderwys self het egter oor baie eksterne veranderlikes geen kontrole nie, maar moet daarby aanpas. In die lig hiervan word onderwysvoorsiening veral wat die finansiële sy aanbetref gereeld onder die soeklig geplaas word. Daarom is dit noodsaaklik dat die strategiese bestuur van skoolfinansies hoog op die prioriteitslys geplaas moet word.

*Omdat hervormingseise veral te midde van groot sosiale en ekonomiese veranderinge voorkom, moet skoolhoofde die aard en bestek van die onderwys se sosiale en*

*ekonomiese verband, in finansiële terme, verstaan aldus Thompson, Wood & Honeyman, 1994:3)*

#### **4.14.1 Redes vir Finansieringskrisis in die onderwys**

*Die finansieringskrisis het 'n hoogtepunt teen die einde van 1997 en die vroeë 1998 bereik (Pampallis, 1998: 2). Die krisis het op baie maniere na vore getree, waaronder die pogings van departemente om opvoeders af te dank en die departement se onbevoegdheid om handboeke te voorsien. Van die hoofredes vir die krisis sal vervolgens bespreek word.*

##### **4.14.1.1 Hulpbron beperkinge**

Dit is duidelik dat die regeringsfondse onvoldoende is om al die onderwysbehoefte in Suid-Afrika aan te spreek. Daar is 'n groeiende behoefte aan onderwys en meer en meer leerders het 'n behoefte aan plek in skole en bly ook nou langer op skool. Die agterstand in die voorsiening van onderwysfasiliteite is baie groot, veral in skole wat voorheen vir swart leerders bestem was. Duisende van die skole vind hulle in 'n posisie waar geen basiese fasiliteite soos toiletgeriewe, lopende water, elektrisiteit, telefone, biblioteke en laboratoriums bestaan nie. Die verwagtinge wat die gemeenskappe aan die nuwe regering stel is hoog en dit verhoog die druk op onderwysdepartemente om onderwysdienste van gehalte te lewer.

Intussen groei die regering se inkomste om twee redes nie noemenswaardig nie: Eerstens die regering se makro-ekonomiese beleid streef 'n vermindering in die regering se skuld, na wat minder fondse beskikbaar laat vir sosiale uitgawes, wat die besteding op onderwys insluit. Tweedens is die ekonomiese groei koers die afgelope vyf jaar laer as die voorspelde 5 – 6% en vind daar nie 'n groei in ingevorderde belastings plaas wat hoër sosiale uitgawes kan finansier nie. *Die Departement van Finansies het dit baie duidelik*

- ◆ swak bestuur open ook die deur vir die verlies van fondse waar “spook” opvoeders op die personeelstaat gehou word.

Daar bestaan ‘n baie swak kultuur van onderrig en leer in baie skole, veral skole in landelike gebiede. Swak dissipline, traagheid, lae moraal onder beide opvoeders en leerders is aan die orde van die dag, wat verder vererger word deur die tekort aan hulpbronne en onvoldoende fasiliteite. Die swak kwaliteit en standaard van leer wat in baie skole plaasvind, wys daarop dat die belastingbetaler nie waarde kry vir die groot bedrae geld wat op onderwys gespandeer word nie. Hiervan is die swak matriekuitslae van 1999 ‘n bewys.

*“Many shortcomings in management measures involving millions of rands where the taxpayer did not receive value for money, are regularly reported to Parliament and other legislative bodies in audit reports tabled by the Office of the Auditor General” (Fakie, 1999:13).*

#### **4.14.1.3   Beleidstukke**

Dit is die verantwoordelikheid van die nasionale Minister van Onderwys om nasionale norme en standaarde vir opvoeding vas te stel. Die implementering van die norme en standaarde is egter die verantwoordelikheid van provinsiale regerings.

Die nasionale norme en standaarde wat deur die Minister van Onderwys vasgestel is, skep verpligtinge vir die provinsies om sekere uitgawes aan te gaan. Hierdie verpligtinge sluit in die implementering van nuwe skoolbeheermaatreëls en die inleiding tot Kurrikulum 2005. Nogtans het die nasionale Onderwysdepartement geen direkte beheer oor die grootte van die provinsiale onderwysbegrotings nie. Dit word bepaal deur die provinsiale wetgewers op die basis van toekennings van die nasionale regering, en korrespondeer nie noodwendig met die verpligtinge van die provinsiale onderwysdepartemente nie. Die Departement van Finansies bereken die grootte van provinsiale begrotings op die basis van aanwysende begrotings in departemente soos

*op verskeie geleenthede gestel, dat onderwys nie sal kan staatmaak op 'n groter begroting in die nabye toekoms nie. (Pampallis, 1998:2).*

#### 4.14.1.2 ***Gebrek aan kwaliteit is duur***

Daar word dikwels aangeneem dat die verhoging in die kwaliteit van onderwys lei tot groter onkoste. Soms is die teenoorgestelde waar. Swak onderrig en leer veroorsaak dat groot getalle leerders grade moet herhaal. Die stadige pas waarmee die leerders deur die sisteem beweeg veroorsaak 'n stygende inskrywing wat weer groter uitgawes meebring. Nog 'n probleemarea is die gebrek aan onderwyserondersteuning van die onderskeie onderwysdepartemente. Dit kom veral duidelik na vore in die ongereelde besoeke van vakadviseurs en distrikskoördineerders. Boonop is daar ontoereikende indiensopleiding geleenthede vir opvoeders. Die situasie word verder versleg deur negatiewe opvoeders wat steeds vasklou aan die verlede waar amptenare van onderwysdepartemente as deel van die apartheidsregering beskou is en nie welkom was by skole nie. Waar hierdie houdings steeds aanwesig is, word onderwysamptenare met agterdog bejeen en ontvang die amptenare geen of min samewerking in die skole nie .

'n Verdere probleem is dat skole swak bestuur word, met ondoeltreffende ontplooiing van personeel en die verkwisting van hulpbronne. Verskeie faktore kan bydra tot die probleem naamlik:

- ◆ groot skole waar die skoolhoof die skool moet bestuur met onvoldoende ondersteuningspersoneel
- ◆ vertraging in die bevestiging van aanstellings van skoolhoofde of bestuurders
- ◆ lae moraal onder opvoeders as gevolg van ontoereikende ondersteuning of die onaanvaarbare benadering van bestuur

Onderwys, maar provinsiale regerings bepaal die bedrag wat aan hulle onderwysdepartemente toegeken word. *Die nasionale en provinsiale regerings is tans besig om maniere te ondersoek om verstellings aan die sisteem te maak, om sodoende alle herhaaldelike teenstrydighede uit die weg te ruim, (Pampallis, 1998:3).*

#### **4.14.1.4 Personeelkoste te hoog**

Hoewel salarisse in die onderwyssektor nie buitensporig is nie, is die gedeelte van die begroting wat op personeelkoste gespandeer word onaanvaarbaar hoog en is steeds aan die toeneem. *In Kwazulu Natal byvoorbeeld, het personeelkoste 84% van die onderwysbegroting beloop in 1993, 93% in 1996 en in 1997 het personeelkoste die begroting met 3% tot 103% oorskry (Naidoo, 1998:4).* Die spesifieke koste is grootliks vir die salarisse en voordele van die onderwysers. Dit laat die onderwysdepartemente met onvoldoende fondse vir ander uitgawes soos handboeke, toerusting, onderhoud aan skole, nuwe skole en klaskamers, mediasentrums, laboratoriums, sport en kultuuraktiwiteite, sekuriteit en vervoer.

As bogenoemde in ag geneem word is dit duidelik dat personeeluitgawes sal moet afneem om sodoende fondse beskikbaar te stel om vooruitgang in die onderwys te verseker. Personeelkoste kan op een van die volgende twee maniere 'n relatief kleiner snit van die onderwysbegroting uitmaak:

- ◆ Daar kan reële groei wees in die besteding op onderwys sonder 'n toename in die diensstaat. Onderwys verbruik reeds 'n baie groot gedeelte van openbare besteding en kompeteer vir fondse met ander departemente soos gesondheid, welsyn, behuising, veiligheid en sekuriteit. Om 'n verhoging in die onderwysbegroting ten koste van die ander dienste te verwag, is heel onwaarskynlik. Die enigste manier hoe die besteding in die onderwys kan verhoog, is wanneer die totale begroting toeneem, maar die bruto nasionale produk het 'n maksimum bereik. *Die onderwysbesteding (50,8 miljard in die 200/1- boekjaar) maak sowat 22% uit van*

*die totale nasionale begroting en sowat 6% van die bruto nasionale produk (Jansen, 2000:1).*

- ◆ Besteding op opvoedersalarisse en ander voordele kan slegs verminder word indien daar 'n vermindering in die totale diensstaat is. Dit is 'n moeilike opsie, aangesien die regering deur militante onderwysunies in die gesig gestaar word, wat sterk gekant is teen so 'n plan. Tog is dit waarskynlik dat die regering 'n poging sal aanwend om te bespaar deur salarispakkette aan te bied wat laer is as die inflasiekoers. Dit kan verder bereik word deur meganismes soos afdankings, geen hernuwings van tydelike opvoeders se kontrakte nie en 'n moratorium op die hervulling van poste waar opvoeders aftree of bedank.

Waar opvoedergetalle wel verminder word moet dit met die minste ontwrigting moontlik gepaard gaan. 'n Baie goeie Onderwysbestuurs-informasiesisteen en 'n bestuursplan wat langtermyn doelwitte en beperkinge op die begroting in ag neem, moet in plek wees.

#### **4.15 FINANSIËLE SKOOLBESTUUR EN DIE REKENAAR**

Effektiewe finansiële skoolbestuur kan sonder 'n rekenaar gedoen word, maar rekenaars vergemaklik die proses van roetinetake. *“No principal or governing body should exploit the absence of a computer as a reason for not managing the school fund effectively” (Bisschoff, 1997:144).*

Indien die rekenaar deur 'n kundige persoon gebruik word, verhaas dit die proses en alle transaksies word vinniger afgehandel. Skoolhoofde en beheerliggame moet eers 'n deeglike studie maak van al die finansiële inligting wat 'n sagteware program kan voorsien. Dit is noodsaaklik dat skole kundige persone sal nader om die voor-en nadele van 'n spesifieke finansiële program te verduidelik.

#### 4.15.1 Die rekenaar as hulpmiddel van die skoolhoof.

Rekenaartegnologie raak feitlik alle aspekte van ons lewe, ook in die onderwys. Alle skoolhoofde besef nie altyd die potensiaal van rekenaars in die administrasie en finansies van die skool nie. Die skoolhoof behoort op 'n aktiewe manier by rekenaartegnologie betrokke te wees.

Gustufson (1995:1) gee die volgende redes daarvoor:

- **Besluitneming.** Besluite oor die aanwending van rekenaar, lê meestal in die hande van die skoolhoof en die beheerliggaam.
- **Leierskap.** Indien nuwe items, soos rekenaars die skool, leeders en opvoeders kan help, moet die skoolhoof die leiding neem.
- **Verantwoordelikheid.** Die skoolhoof is verantwoordelik vir al die aktiwiteite in die skool. Onderrig moet op standaard wees en indien rekenaars 'n bydrae kan maak om die standaard hoog te hou, is die skoolhoof verantwoordelik dat fondse reg aangewend sal word en dat wanbesteding nie sal plaasvind nie.
- **Doeltreffendheid.** Die skoolhoof is verantwoordelik vir die doeltreffende funksionering van alle aktiwiteite en afdelings in die skool. Rekenaars verlig die administratiewe kantoor se las, verminder die mors van tyd, verhoog die effektiwiteit van opvoeders en dit bespaar geld vir die skool.

Indien die skoolhoof die rekenaar korrek aanwend en effektief laat funksioneer, kan baie tyd bespaar word en sodoende kan skoolhoofde sy/haar tyd sinvol aanwend.

#### 4.16 SELFBESTURENDE SKOLE EN ONDERWYSFINANSIERING



#### 4.16.1 Inleiding

Oral in die wêreld is daar voortdurend onderwyservorming en baie lande ook in Suid-Afrika, is verbind om hulle skoolstelsel te verbeter. Die Suid-Afrikaanse Skolewet is die mees betekenisvolle onderwysbeleiddokument sedert die onafhanklikheid van die land. Die Skolewet onderstreep die visie van die nuwe regering ten opsigte van die toekoms van onderwys in Suid-Afrika en voorsien die grondslag vir Selfbesturende Skole. *“A self managing school is one for which there has been significant and consistent delegation to the school level of authority to make decisions related to the allocation of resources (knowledge, technology, power, material, people, time and finance)” aldus Caldwell & Spinks, 1988: preface).*

Die algehele doelwit van die SBS (selfbesturende skole) is om bestuur nader aan die vlak te bring waar onderwys en leer plaasvind en om die doeltreffendheid van die skoolstelsel te verbeter.

Die fokus is op programme vir leerders en die effektiewe en doeltreffende toewysing van bronne om onderwys en leer te ondersteun. Die SBS is primêr ‘n desentralisasie poging, ontwerp om mag na skole te deleger. *“The common thread in all of these developments has been the shift of power to make certain kinds of decisions from a central authority to a school” (Caldwell & Spinks, 1988:3).*

Daar moet egter duidelik onderskei word tussen administratiewe take wat deur die SBS onderneem kan word en die breë doelstellings vir SBS.

- Administratiewe take

Daar is ‘n aantal take wat die beheerliggaam mag uitvoer. Wanneer die beheerliggaam bykomende take (SASW, art 21.(1)) wil aanvaar, doen hy daarvoor aansoek by die Departementshoof. Die meeste van die administratiewe take word deur die skoolhoof en die skoolbestuurspan uitgevoer.

#### 4.16.2 Finansiële bestuur onder selfbestuurde skole as 'n opleidingsaksie

'n Distrikskantoor is verantwoordelik vir die administrasie van al die skole binne sy grense. In die geval van vier van hierdie items, naamlik kommunikasie (telefoon, e-pos) skoonmaakmateriaal, skryfware en onderhoud van geboue, ontvang skole kontant om betalings te maak. Skole is in hulle skik met die finansiële outoriteit wat hulle ontvang het, maar is van mening dat hulle instaat is om meer outoriteit te ontvang en dat hulle alle besteding, behalwe onderwyswage onder die beheer van die skool kan kom. (Gauteng Department van Onderwys, 1999:9)

### 4.17 ARMOEDE EN ONDERWYSFINANSIERING

Die jongste sensus toon 'n werkloosheidskoers van 34% waarvan 43% swart is, 21% bruin, 12% Indiërs en 5% wittes.

*Volgens die sensus voer die oorgrote meerderheid van die bevolking 'n armoedige bestaan met 'n inkomste van minder as R2500 per maand. (Finansies en Tegniek, 29 Oktober 1999)*

*Volgens Kamper (1998:78) is die armoedeverksynsel die invloedrykste determinant van onstabielheid in ontwikkelende lande.*

Ongeletterdheid knou enige land se ekonomie, veral ten opsigte van die gevolglike lae produktiwiteit van werkers. Afrika spandeer tans sowat R54 miljard per jaar aan onderwys, maar 'n bykomende R12 miljard word benodig om primêre onderrig te verskaf aan altesame 40 miljoen meer kinders wat eintlik op skool moet wees. Teoreties moet die Afrika onderwysbegroting dus met 22% verhoog te word om aan die basiese onderwysbehoefte te voldoen. *Suid-Afrika word sedert 1992 deur Unicef, die Verenigde Nasie se kinderfonds, gehelp om meer kinders te onderrig. Unicef se hulp aan Suid-Afrika bedra R131 miljoen oor die vier jaar tot 2001. (Finansies en Tegniek, 2 Julie 1999).*

Die effektiwiteit van onderwysvoorsiening in ongunstige omstandighede word grootliks bepaal deur die politieke wil om van onderwysvoorsiening in derglike omstandighede ‘n sukses te maak en die aard en omvang van plaaslike ouer- en gemeenskapsbetrokkenheid by die onderwys.

*Tilak (1989:90) wys daarop dat gesonde verstand asook empiriese gegewens die spreuk bevestig: Hoe hoër die onderwyspeil, hoe laer die voorkoms van armoede.*

Absolute armoede moet eers oorkom word voordat onderwys enigsins ‘n effek kan hê. Honger mense leer moeilik.

*Ligthelm(1993:87) sê dat daarop gewys moet word dat onderwys nie ‘n basiese behoefte is nie, en dat onderwysvoorsiening hoogstens ‘n effek kan hê in die vermindering van relatiewe armoede. Daar kan moeilik met Ligthelm saamgestem word dat onderwys nie basiese behoeftebevrediging kan meet nie. In Afrika open geletterdheid die deure tot oorlewing.*

*Ligthelm (1993:79; World Bank 1994:18) wys daarop dat die voorsiening van primêre en basiese volwassene onderwys (“ABET”), waar dit gaan om die ontwikkeling van basiese vaardighede in lees, skryf en reken, ‘n belangrike stap in armoedebekamping is.*

Die bestedingspatroon in die onderwysbegroting is ‘n wesenlike faktor in armoedebekamping. Ontwikkelende lande moet waak teen ‘n te hoë investering in hoër onderwys. Die effek van onderwysinvestering word eers oor ‘n tyd merkbaar.

*Die Wêreldbank (1986:43) rapporteer as volg: “There is evidence derived from the effect of schooling on earnings and productivity, that in many countries the average dollar invested in primary education returns twice as much as the one invested in higher education. The main reasons are that the major problems of milieu retardation and illiteracy are more directly addressed in the primary school than in any other phase of education, and that the unit cost of education is lower in the primary phase than in other phases”.*

Die rol van onderwysvoorsiening in armoedebekamping moet nie uitsluitlik in finansiële terme beskou word nie. *Kamper (1998:81) sê dit help nie om terwille van armoedebekamping grootliks in basiese onderwys te investeer, terwyl die gehalte van opvoeders, in terme van kennis, vaardighede en professionaliteit, nie op peil is nie.*

*Die SASW (1996: 2) meld dat “this country requires a new national system for schools which will redress past injustices in educational provision, provide an education of progressively high quality for all learners and in so doing lay a strong foundation for development of all our peoples talents and capabilities”.*

Suid-Afrika se tekort aan finansiële bronne vir onderwysbefondsing word vererger deur die dispariteit wat gedurende die apartheidsjare ontwikkel het. Onderwys word dikwels beskou as die bakermat van apartheid en juis daarom is dit een van die eerste instellings wat geïdentifiseer is vir ‘n vernuwingstrategie in ‘n gedemokratiseerde Suid-Afrika. Die proses waardeur onregverdighede van die verlede aangespreek moet word, word deur gebrekkige finansiële bronne, gebrekkige vaardighede en die ongunstige demografiese toestand in Suid-Afrika gekompliseer.

Daar bestaan ‘n geweldige kloof tussen die geriewe van die skole onder die beheer van die eertydse Departement van Onderwys en Opleiding en die wat onder beheer van die Provinsiale Onderwys departemente was. Regstellende aksie is dus dringend noodsaaklik. ‘n Finansiële bydrae van die ouers van ‘n kind se onderwys, met inbegrip van staatsubsidie, kan die regstellende proses ondersteun, maar doelmatige finansiële bestuur kan die proses versnel.

Skole uit die agtergeblewe gemeenskappe sukkel, omdat ouers nie skoolgeld kan betaal nie en ouers ook nie werklik betrokke is by hulle kinders se skole nie. As gevolg hiervan maak sulke skole grootliks op die Staat staat vir geriewe by hulle skole en ontvang hulle net die nodigste materiaal. Ouers wat die onderwys van hulle kinders wil verhoog sal nie net tot die skoolfonds moet bydra nie, maar sal ook aktief betrokke moet wees in

skoolaktiwiteite soos fondsinsamelingsprojekte. Skoolgemeenskappe waar werkloosheid en armoede hoog is sal moeilik kan help om die onderwys van hulle kinders te verhoog.

Voeg hierby die hoë geboortesyfer, 'n verdere faktor wat 'n land se vermoë kniehalter in die behoorlike befondsing van onderwys. In Suid-Afrika word relatief meer kinders per individu gebore as in die VSA. Al die kinders moet opgevoed word. Die praktiese implikasie van 'n bevolkingsgroeikoers van 3,1% (Finansies Tegniek 1999:15) in Suid-Afrika, beteken dat die aantal leerders van skoolgaande ouderdom meer sal wees as die ekonomiese aktiewe bevolking, wat die finansiële situasie in die onderwys net sal vererger. Die statistiek is geprojekteer vir die jaar 2012 en sonder dat VIGS statistiek in ag geneem is .

Die werklike posisie van onderwysvoorsiening aan arm leerders en gemeenskappe is geensins gunstig nie. Die klaaglike posisie van onderwysvoorsiening in arm gemeenskappe toon duidelik 'n omvangryke funksionele ongeletterdheid aan.

'n Radikale professionaliseringsprogram ten opsigte van werwing, opleiding en die posisie van opvoeders sal gevolg moet word. Hiervoor moet bydraes van oorsee en uit die privaatsektor gekry word. Indien daar finansies beskikbaar is om middele aan te koop, word kwaliteitsonderwys vir alle leerders, ryk en arm, 'n bereikbare ideaal. Hiermee saam moet die onderrigklimaat in die teken staan van toewyding en hardwerkendheid en leerders en opvoeders moet duidelik doelwitte hê. *Fokus op die leerder se potensiaal eerder as sy gebreke, leerders se ervaring en agtergrond as hulpbronne, afwisselende onderrigtegnieke en leerders se medeseggenkap daarvoor aldus Knapp (1995:183-204).*

Die armoedeverksynsel is 'n komplekse situasie en die tekort aan finansies om hierdie opheffingswerk te doen maak dit 'n potensieel plofbare situasie. Indien die gebrek aan onderrig en leer langer so voortduur, sal daar uit onderwysgeledere geen noemenswaardige bydrae tot armoedebekamping wees nie. Die nuwe norme en standaarde wat tans geïmplementeer word, kan 'n bydrae lewer dat skole uit arm

gemeenskappe opgehef kan word. Staatsfondse is egter nie voldoende om al die behoeftes aan te spreek nie en daarom moet die privaatsektor as vennoot betrek word.

## 4.18 PRIVAATSEKTOR AS VENNOOT IN ONDERWYSFINANSIERING

### 4.18.1 Inleiding

Ekonomiese veranderinge en wedywering asook die tegnologiese revolusie het grootskaalse wysings in die werksfeer en eise betreffende werkvaardighede meegebring. In die lig hiervan word opnuut oor onderwys se rol in die voorbereiding van die werkerskorps en die rol van werkgewers in onderwysvoorsiening besin. Die werkgewer is 'n vennoot in onderwysvoorsiening en behoort betrokke te wees in 'n groot verskeidenheid moontlikhede tot vennootskappe. *Vennootskappe kan wissel van donasies tot kurrikulumontwikkeling, van informele vennootskappe met 'n enkele skool op plaaslike vlak tot formele ooreenkomste van groepe besighede op 'n streekgrondslag (Pretorius, 1995:108).*

*Volgens Richardson (1994:1) is die redes vir die herposisionering van onderwys-en werkgewersektore ten opsigte van mekaar kompleks en 'n onderwerp waarvoor steeds navorsing gedoen moet word. Hy beskryf die volgende sleutelemente vir die ontwikkelinge:*

- Die begin van 'n aansienlike verskuiwing in patrone van werkorganisasie as gevolg van die internasionalisering van wêreldmarkte en die toenemende versnellende pas van tegnologiese innovasie. Dit beteken dat die vraag na professionele opleiding in vaardighede snel toeneem. Die hedendaagse werkplek vereis hoë werkverrigtingsvlakke in tradisionele vaardighede. Nuwe tegnologie vereis meer aanpasbaarheid by werkers.

- Die versterking van arbeidsmarksegmentasie tussen hoëvlakvaardigheid-/hoogbesoldigde beroepe en laevlakvaardigheid-/ laagbesoldigde beroepe in die meeste Westerse ekonomieë
- 'n verlaging in investering in onderwys deur die regerings van die swakker Westerse ekonomieë as gevolg van die ernstige resessie.

'n Kombinasie van bogenoemde faktore het daartoe aanleiding dat die besef posgevat het dat die onderwyssektore en werkgewersektore wedersyds afhanklik is, dat beide sektore bepaalde verantwoordelikhede in onderwysvoorsiening het en dat samewerking en kommunikasie belangrik is. *Wedywering tussen die voorste industriële lande (Pretorius , 1995: 110) bring verhoogde standaarde in produksie mee wat gelei het tot aansienlike wysiginge in die werkplek en vaardighede waarvoor werkers moet beskik.* Dit stel noodwendig eise aan onderwysvoorsiening. Ten einde onderwys relevant tot die behoeftes van die werksfeer te voorsien, het samewerking en kommunikasie algaande belangriker geword.

#### **4.18.2 Vennootskappe tussen onderwysinstansies en die private sektor**

Soos die privaatsektor vinnig moet reageer op veranderings in die sakewêreld, moet die onderwys ook 'n nuwe soepelheid en aanpasbaarheid aan die dag lê. Die onderwys kan meer entrepreneurs raak, waar daar saam met die privaatsektor na nuwe vakrigtings vir die primêre, sekondêre en tersiêre fase gekyk word. Hier kan die privaatsektor op groter skaal tot finansiering van onderwysvoorsiening bydra, veral ten opsigte van die agtergeblewe gemeenskappe. Die privaatsektor kan hulp aan leerders en studente verskaf, betreffende loopbaangeleenthede, die verkryging van werk en die vaardighede wat hiervoor benodig word. Verder kan opvoeders van advies bedien word ten opsigte van verskeie werksfere en kan ook gehelp word met kurrikulumontwikkeling. Die privaatsektor kan bestuurskundiges beskikbaar stel wat die skool veral kan bystaan met finansiële bestuur.

*Needham (1992:147) en Geiger (1991:12) beweer in hierdie verband dat al meer sakeleiers tot die besef gekom het dat ekonomiese mededingendheid afhang van 'n goed geskoolde werkerskorps en dat 'n goed geskoolde werkerskorps afhang van "excellent schools"*

*Skole kan die eis om te voldoen aan uitnemendheid nie op eie stoom bereik nie. Woolhouse (1992:1) is van mening dat dit onmoontlik is om hoë onderwysstandaarde in onderwysvoorsiening te bereik sonder samewerking tussen onderwysinrigtings en die breër gemeenskap wat dit bedien.*

Indien die onderwys meer entrepreneurs raak (vergelyk par. 4.8.1.3), kan dit toenemende skakeling met die privaatsektor aanwakker en dit kan ook lei tot skakeling op internasionale vlak en nog groter skakeling met die gemeenskap van 'n betrokke skool.

Die skoolhoof en die beheerliggaam is verantwoordelik vir groter skakeling met die gemeenskap waar dit gerig is op 'n kliënt-gesentreerde benadering. Die kliënt hier is die leerder, ouer en die besigheidsgemeenskap. Dit is daarom noodsaaklik dat die skoolhoof asook die beheerliggaam goeie menseverhoudinge en multikulturele vaardighede het. Onderwysvoorsiening in Suid-Afrika is nie slegs die taak van die skool nie. Die skool het ook andere sektore in die samelewing nodig om die leerders van die gemeenskap optimaal en relevant tot die behoeftes van die werksfeer op te voed. Groter betrokkenheid van besighede en industrieë hang daarvan af of die stelsel daarvoor ruimte laat – anders gestel, of die onderwysstelselbestuur sodanig oop is dat daar erkenning verleen word aan die rol van ander vennote in onderwysvoorsiening.

*Volgens Pichler (1992:142–148) het vennootskappe tussen skole en werkgewersinstansies in die VSA deur drie stadia ontwikkel.*

Tydens die eerste stadium het maatskappye hoofsaaklik die rol van passiewe donateur vervul. Skole is gevra wat die behoefte is om werkverrigting te verbeter en daar is dan



gepoog om die gaping te vul deur middel van skenkings van onder andere mediasentrummateriaal, rekenaars, pryse vir leerlingprestasies, ensovoorts.

Die tweede stadium was 'n meer direkte betrokkenheid, van maatskappye by klaskamer en leerlingaktiwiteite. Sommige maatskappye het as voog vir 'n enkele skool opgetree. Ander industrieë het weer minder formele ooreenkomste gehad soos die aanbied van lesings, borgskappe van beroepsdae, onderhoude met leerders met die oog op vakansiewerk en beurse ter aanmoediging van plaaslike leerlinge. Die soort betrokkenheid by individuele skole bring noodwendig groter begrip vir akademiese en sosiale probleme waarmee die onderwys worstel.

*Die derde stadium (Pichler, 1992:148) hang saam met die grootskaalse veranderinge wat maatskappye in eie geledere moes aanbring ten einde effektiwiteit en werkverrigting te verhoog.* Werkgewers glo dat dit ook in die onderwys van toepassing moet wees. Die rol van die werkgewer as vennoot in onderwysvoorsiening bestaan dus ook daaruit om as agent vir sistematiese verandering op te tree.

Die vennootskap sal nie net die onderwysnood in Suid-Afrika verlig nie, maar die bydra van maatskappye kan ook baie help om die begroting van skole te laat klop, want donasies en finansiële hulp maak die finansiële las van skole baie ligter. Die impak van finansiële hulp deur privaat maatskappye kan nie onderskat word nie en daarom moet die strenge staatsmonopolie in onderwysvoorsiening getemper word sodat meer ruimte gelaat kan word vir nie-staatsinstansies om by die onderwys betrokke te raak.

Slegs wanneer skoolhoofde toegelaat word om met persone van werkgewerinstansies en gemeenskapsleiers te onderhandel in die sluit van informele en formele kontrakte of betrekkings, kan die vennootskapsideaal tot sy reg kom. Die situasie het al baie verbeter deurdat dat skole in 'n groter mate selfbestuur toepas.

Die Wêreldbank se doel om gratis onderwys aan alle primêre skoolleerders in die wêreld te verskaf teen 2015, in 'n ideaal wat die druk op die staatkas kan verlig.

#### 4.19 SAMEVATTING

Dit is noodsaaklik dat skoolhoofde onderwysbestuur en finansiële skoolbestuur as geïntegreerd belewe want die een kan nie sonder die ander funksioneer nie.

Finansiële bestuur van openbare skole het binne 'n kort bestek van tyd meer ingewikkeld en omvangryk geword, sodat skoolhoofde, as gevolg van die gebrekkige kennis, die taak nie meer alleen kan behartig nie. Beheerliggame en finansiële komiteede, moet met oorleg verkies word, sodat hulle, as gevolg van hulle finansiële kennis en vaardigheid, die skoolhoof behulpsaam kan wees in die effektiewe finansiële bestuur van die skool. Waar vaardighede en kennis rakende finansiële bestuur ontbreek, sal skoolhoofde en beheerliggaamslede gereeld opleidingseminare moet bywoon sodat hulle in finansiële bestuur opgeskerp kan word.

Die staat is nie meer by magte om die onderwysfinansieringslas alleen te dra nie en daarom sal skoolgemeenskappe verhoogde finansiële insette tot onderwysfinansiering moet maak. Daarom sal skoolhoofde tot groter verantwoording geroep word met betrekking tot die besteding van skoolfondse.

Die wetenskaplike aanwending van onderwysfondse word getipeer as finansiële onderwysbestuur en het ten doel om die maksimum ekonomiese voordeel uit beleggings in die onderwys te verkry, maar terselfdertyd met die behoud van opvoedingsnorme. Finansiële onderwysbestuur is die dinamiese gebeure waarvolgens onderwysfondse tot voordeel van doeltreffende onderwys gekanaliseer word.

Finansiële onderwysbestuur behels die eiesoortige vergestaltung van die bestuurstake. Die begroting vorm die kern in die beplanning van skoolfinansies, terwyl die rekeningkundige prosedure weer onderliggend aan die organisering van skoolfondse is.

Kontrole geskied uit opvoedingsperspektief, maar is gegrond op gesonde besigheidsbeginsels.

Deurdad finansiële onderwysbestuur so omvangryk geword, het, het die benutting van die rekenaartegnologie onontbeerlik geword as hulp vir die finansiële proses in die skool.

Skole stel ook toenemend kundiges aan om behulpsaam te wees met die finansiële bestuur van die skole.

Skoolhoofde het ook nou die geleentheid om meer kennis op te doen deur die devolusie van gesag na skole met die projek van selfbestuurde skole. Hier word die Distrikskantoor (sien 4.16.3) verantwoordelik gemaak vir die bestuur van verskeie funksies, onder andere finansies en dit word weer afgewentel tot by die skool.

Die finansieringaspek kom veral sterk ter sprake by onderwysvoorsiening aan arm gemeenskappe.

Hier sal skole met al die moderne geriewe moet help met opheffingswerk in die agtergeblewe gemeenskappe.

Vennootskap met die privaatsektor gaan in die toekoms al hoe belangriker word. Die skoolhoof moet daarom goeie verhoudinge met die gemeenskap handhaaf, want die gemeenskap gaan grootliks finansiëel betrokke wees by die skole deur borgskappe, donasies, rekenaaropleiding, bestuursopleiding, werkverskaffing en finansiële opleiding.

Die skoolhoof bly die verantwoordelike persoon vir die totale opvoedingsprogram, en is verantwoordelik vir al die handeling in die skoolprogram, ook wat finansiële bestuur betref. Skoolhoofde moet dus opgeleide en kundige fiskale leiers word sodat gehalte-onderrig in belang van elke leerder kan gedy binne die skool.

In hoofstuk 5 sal die empiriese ondersoek bespreek word. Die data wat van die vraelyste verkry is, sal hier bespreek en verduidelik word. Die vraelys is opgestel om meer inligting te bekom rakende die finansiële bestuurstaak van die skoolhoof.