

HOOFSTUK 3

AARD EN OMVANG VAN FINANSIËLE BEPLANNING MET BESONDERE VERWYSING NA DIE HANTERING VAN DIE SKOOLFONDS VAN 'n PRIMÊRE SKOOL

1 Inleiding

Fondse wat nodig is om 'n skool te bedryf, kan in twee kategorieë verdeel word (kyk hoofstuk 2, 2.1 en 2.2):

* Gesentraliseerde fondse (i.e. departementele fondse) wat die hoof beperk tot die rol van implementeerder.

* Gedesentraliseerde fondse (i.e. skoolfonds) wat aan die hoof die geleentheid bied om ten volle bestuursmatig op te tree (Niemann, 1985:75). Sy finansiële bestuurstaak betrek die leerlinge, personeel en die ouergemeenskap in 'n mindere of meerdere mate (kyk hoofstuk 2, 4).

In hoofstuk 2 is besin oor:

* Soorte bedryfsfinansies met besondere verwysing na 'n skool se eie fonds.

* Insameling van skoolfonds.

* Persone en instansies betrokke by skoolfondsinsameling

* Besteding van skoolfonds.

Departementele voorskrifte, gegrond op regulasies 2 tot 9 van die Onderwysordonnansie, bied aan die hoof beweegruimte waarbinne hy die finansiële bestuurstaak kan uitoefen.

Vervolgens sal enkele terreine waarop 'n hoof bestuursmatig kan optree, bespreek word soos dit in die praktyk na vore kom. Daarna sal finansiële beplanning ten opsigte van die skoolfonds onder die loep kom, en laastens sal die instansies en persone bespreek word wat deel het aan besluitneming.

2 Terreine van finansiële onderwysbestuur

Hoewel die onderskeie finansiële terreine van mekaar onderskei kan word, is hulle uit die aard van hulle interafhanklikheid nie skeibaar nie. Die volgende terreine, wat elk deur 'n bestuurstaak gerugsteun word, is te onderskeie (Niemann, 1985:76 e.v.):

- * begroting (beplanningstaak);
- * finansiële rekeningkunde (organiseringstaak);
- * finansiële verslaggewing (leidinggewing) en
- * koste-ontleding (beheer-uitoefeningstaak).

Elke terrein sal vervolgens kortliks bespreek word.

2.1 Begroting

Die taak om die finansiële aktiwiteite vir die jaar te teoretiseer en wel op so 'n wyse dat dit in die praktyk verwerklik kan word, stel 'n uitdaging aan die hoof se bestuursvermoëns en vindingrykheid.

Die begroting word gegrond op verslae uit vorige begrotings, soos dit deur die loop van die jaar gerealiseer het, maar origens is dit die

oorweging van interafhanklike ontwerpe en aannames wat gerig is op 'n moontlike voorspelde uitkoms [Thompson in Halpin (red.), 1967:21]. Dit is opgebou uit moontlike aktiwiteite wat onderneem kan word om die opvoedkundige doelstellings in 'n bepaalde tydperk te verwesenlik (Jordan, 1969:110).

Die hoof moet 'n basiese kennis hê van die bestedingsterreine wat onder die skoolfonds ressorteer. Hy moet egter ook op hoogte wees van wyses waarop skoolfonds ingesamel word. Dit impliseer kennis van reëls en regulasies wat skoolfonds beheer. Die beplanningstaak ten opsigte van besteding val in hoofsaak in twee kategorieë uiteen, te wete:

- * Verpligte, gereelde uitgawes waaronder telefoonkoste, bruikleenpaaiemente van toerusting, versekeringspremies, ensovoorts, en

- * beoogde uitgawes vir aanvullende onderrigmiddele, instandhouding en ook verbeteringe op die terrein van nuwe projekte wat aangepak word.

Om aan die hoof 'n aanduiding te gee van moontlike besteding, is dit noodsaaklik dat die finansiële state van die vorige jaar of jare as vertrekpunt gebruik word om 'n vooruitskatting te maak. Ook is dit wenslik om beoogde aankope te oorweeg nadat behoorlike kosteberekeninge deur die hoof of 'n kenner op die besondere gebied gedoen is (Gorton, 1980:134). Dit sal verhoed dat onrealistiese uitgawes oorweeg word en dat kwalitatiewe en kwantitatiewe aspekte van die begroting buite verhouding tot die omvang van die skoolfonds is (Campbell, 1983:167).

Die benaderde uitgawes van 'n skool uit die skoolfondsrekening, stel die hoof in staat om die insamelingsaktiwiteite so te beplan dat die skool se finansies op 'n gesonde grondslag bedryf word. Beplanning is 'n toekomsgerigte aksie en wentel om twee aspekte, nl. die werklikheid

en 'n moontlikheid. Die lyn tussen hierdie twee pole moet deur konkrete, realiseerbare berekeninge oorspan word.

Aangesien die begroting 'n amptelike dokument is wat volgens regulasie 6.4 aan ouditering onderworpe is (Hart 1, 1985:201), is die gevaar wat aan riskante berekeninge gekoppel is, voor die hand liggend. Soveel te meer as in ag geneem word dat die begroting die realisering van die beplanningstaak is (Niemann, 1985:100).

Dit moet besef word dat die begroting as sodanig nie 'n realisering van finansiële beplanning is nie. Dit is nie 'n waarborg vir 'n vanselfsprekende vloei van genoegsame fondse nie. Dit dui slegs 'n moontlikheid aan van wat deur aktiwiteite 'n werklikheid kan word (Jordan, 1969:109).

'n Baie belangrike faktor wat nie uit die oog verloor kan word nie, is die talle veranderlikes wat gedurende die jaar 'n invloed op die begroting kan uitoefen. Sommige is voorspelbaar en berekenbaar, bv. verhoging in versekeringspremies en in die prys van brandstof, ander is minder voorspelbaar, bv. landboustoestande, ekonomiese klimaat, ens. Daar moet dus 'n buigbaarheid in die begroting wees.

Die gevaar bestaan dat die begroting 'n taak is wat in breë trekke gebalanseer moet wees, en dat die opstel daarvan op lukrake wyse kan geskied. Daar is egter probleem-areas wat, indien dit oor die hoof gesien word, die begroting kan laat misluk. Gorton (1980:128 e.v.) noem onder meer die volgende:

* Ondeurdagte aansoeke vir aankope - noodsaaklikheid, doelmatigheid, duursaamheid en bekostiging is nie oorweeg nie.

* Gebrek aan kwalitatiewe waarde van item - die aankoop dra niks by tot 'n verbetering in die onderwyspeil nie en staan in 'n stoorkamer en stof versamel.

* Onkunde - dit moet vir die hoof 'n duidelike saak wees of 'n voorgestelde item 'n verantwoordbare plek in die onderwysprogram het en indien dit wel 'n doel kan dien, bestaan daar onkunde oor die implementering daarvan. Dit lei ook daartoe dat 'n item wat ten duurste aangeskaf is, op die rak bly staan.

* Produk-evaluering - soms is departementele items a.g.v. aankope in massa, nie die werklike antwoord op 'n probleem nie. Dit kan wees weens swak kwaliteit, verouderdheid of oneffektiwiteit. In hierdie geval kan 'n vervangende item wat aan die gestelde vereistes voldoen, oorweeg word.

* Gebrekkige kommunikasie - indien die verantwoordelike persoon (i.e. die hoof) uit voeling is met die skool se behoeftes, kan dit gebeur dat bepaalde leermiddele wat by ander skole aangeskaf is, ook in 'n sg. begroting ingewerk word sonder dat daar 'n behoefte aan sodanige item bestaan, of terwyl daar 'n groter behoefte aan 'n ander item bestaan. Gebrekkige konsultasie kan dus fataal wees vir 'n begroting. Kommunikasie tussen skool en owerheid moet ook op gesonde voet wees, anders kan dit gebeur dat 'n skool 'n langtermynprojek aan die gang het vir 'n bepaalde aankoop, en dan word 'n departementele uitreiking van daardie beplande item by alle skole afgelewer, wat tot gevolg kan hê dat 'n skool met twee sulke items sit, terwyl, deur konsultasie, die ingesamelde fonds vir iets anders gebruik kon gewees het.

Niemann (1985:104) poneer dat die vergelyking tussen 'n skool se onderwysdoelstellings en die doelstellings soos dit in die finansiële beleid na vore kom, dieselfde wesenskenmerke moet besit omdat die fokuspunt van alle bestuurstake gerig is op effektiewe onderwys.

Uit bogenoemde redenasie kan Jordan (1969:110 - 111) se beginsels wat 'n begroting ten grondslag lê, as riglyne gebruik word:

- * Dit is 'n plan vir voorgestelde aksies.
- * Dit impliseer mede-inspraak.
- * Die finale uitkoms sal afhang van konkrete handelinge.
- * Die begroting word opgestel met inagneming van reële finansiële toestande.
- * 'n Begroting vereis goeddeurdagte redenasie.
- * Dit vereis 'n mate van buigsaamheid.

'n Hoof moet onthou dat 'n begroting nie 'n doel op sigself is nie, maar 'n middel tot 'n doel. Die finale uitkoms berus op kennis, haalbaarheid van doelwitte en deursettingsvermoë (Gorton, 1980:143).

Die hoof stel 'n konsep-begroting vir 'n jaar op nadat al die betrokkenes se voorstelle ingedien en geëvalueer is. Benewens die ontledingstabelle, word die volgende gegewens verstrek:

- * Verwagte inkomste van die vorige jaar
- * Werklike inkomste van die vorige jaar

* Verwagte inkomste van die jaar onder bespreking.

* Verwagte uitgawe van die vorige jaar.

* Werklike uitgawe van die vorige jaar.

* Verwagte uitgawe van die jaar onder bespreking.

Die werklike en verwagte inkomste en uitgawe van die vorige jaar dien as 'n riglyn om die nuwe begroting realisties te bereken. Indien die vorige begroting 'n groot verskil tussen die moontlikheid en die werklikheid toon, dui dit op 'n swakdeurdagte begroting, en hierdie probleem kan dan in die nuwe begroting uitgeskakel word (Bylae 2).

Nadat die konsep-begroting aan die skoolfondskomitee voorgelê is, en sonder of met wysigings goedgekeur is, word die finale begroting opgestel waarin slegs die gedeeltes generk A, B, C, D, E en F (kyk Bylae 2) aangetoon word. Hierdie finale begroting, tesame met die werklike bedrae vir die inkomste en uitgawe dien weer as basis vir die volgende begroting.

Dit is duidelik dat 'n breë problematiek die begroting onderlê en dat 'n realistiese, deurdagte begroting 'n grondige finansiële bestuurskennis by die hoof veronderstel.

Die begroting is die beginpunt van die finansiële bestuurstaak van die hoof. Die volgende stap is om die vloei van fondse in verrekening te bring.

2.2 Finansiële rekeningkunde

Die finansiële vloei van 'n skool moet verantwoord word om te bepaal of die inkomste en uitgawes in ooreenstemming bly met die begroting.

Dit dien ook om die hoof in staat te stel om behoorlike verslaggewing te doen van die skool se finansies. Die omvang van 'n skool se finansies bepaal die omvang van die finansiële verrekening. 'n Skool met 'n relatief klein finansiële omset sal 'n eenvoudiger stelsel van verrekening gebruik as 'n skool met 'n groot omset, maar die basiese boekhouding volgens departementele voorskrifte geld in albei gevalle. Die voorgeskrewe kasboek vir skoolfonds (TOD 466) is by skoolraadskantore verkrygbaar (Bekker, 1965:133).

Hierdie aspek van die skoolfinansies word grootliks deur die administratiewe personeel van 'n skool gedoen en behels die organiseringsaak. Dit neem egter nie die hoof se aanspreeklikheid weg nie, en dit verminder ook nie sy bestuursverantwoordelikheid nie. Die Handleiding (TOD 1, 1978:387.23) het staande opdragte wat weeklikse, maandelikse en jaarlikse bestuurshandelinge voorskryf. Dit vereis die grootste mate van noukeurigheid deur die hoof om toe te sien dat spandering en inkomste in ooreenstemming met die begroting is (Jordan, 1969:110).

Om die finansiële verrekening na behore te doen, is die volgende items nodig:

- * kasboek vir skoolfonds (TOD 466).

- * kwitansieboek met duplikaatblad

en

- * tjekboek.

Die hantering en verrekening van die skool se finansies word soos volg

gedoen (Matthey,1985):

2.2.1 Inkomste

* Geld word ontvang en per kwitansie bevestig.

* Die inskrywing in TOD 466 word soos volg gedoen:

- Datum van ontvangs.
- Persoon of instansie van wie ontvang.
- Kwitansienommer waarop ontvangs bevestig is.
- Die bedrag wat ontvang is en indien dit op dieselfde dag gebank word, wat wenslik is, (Hart 1, 1985:263.6) bereken saam met ander gelde wat op dieselfde dag ontvang is, word in die kolom "Bank" ingevul.
- Die bedrag wat ontvang is, word onder die ontledingskolom, waar van toepassing, geskryf. Die ontledingskolom word verdeel na 'n skool se besondere behoeftes.
- Indien die geld wat inbetaal word, slegs ingesamel word vir direkte uitbetaling of oorbetalings, bv. vir veldskoolbesoeke, word die bedrag onder hangende rekening inbetaal.
- Van owerheidsweë word dit afgekeur dat 'n kolom vir diverse afgesonder word.
- In die laaste kolom aan inkomstekant word die bedrag onder die opskrif "Besonderhede van uitledings" ingevul.

2.2.2 Uitgawes

* Geld mag slegs uitbetaal word indien skriftelike aanvraag beskikbaar is.

* Datum van uitbetaling word onder die betrokke hoof geskryf.

* Die persoon of instansie aan wie uitbetaal word, word aangeteken.

* Die tjeknommer word aangeteken. Geen kontantbetaling mag uit die skoolfonds gedoen word nie (TOD 1, 1978:263.6).

* Vervolgens word die bedrag ingevul.

* Die bedrag word ook oorgedra na die betrokke kolom onder "ontleding" en weer na "Besonderhede van uitledings" wat 'n analise van die uitgawe is.

* Die finale uitgawe-bewys wat vir ouditering aanvaarbaar is, is die volgende (TOD 1, 1978:263.5):

- 'n afskrif van die bestelling aan die instansie wat die diens lewer;

- 'n gespesifiseerde en getekende faktuur;

- die gewisselde tjek.

Uit voorgaande is dit duidelik dat die verrekening van die skoolfonds met noukeurigheid en nougesetheid uitgevoer moet word.

2.3 Finansiële verslaggewing

Dit is deur die jaar die hoof se taak om, deur positiewe verslaggewing, alle persone wat betrokke is by skoolfinansies, te motiveer en te lei om suksesvolle insamelingsprojekte te loods. Die ouer is begaan oor sy kind se opvoeding, en gereelde kommunikasie tussen skool en huis dien eerstens as gerusstelling aan die ouer en tweedens betrek dit die ouer by die skoolaktiwiteite (TOD 7, 1984:14). Hierdie betrokkenheid vervul 'n behoefte by die ouer en dit dien as motivering om deel te wees van die skoolgemeenskap.

Finansiële verslaggewing deur die hoof dien dieselfde doel. Hier lê die verantwoordelikheid van die hoof ten opsigte van fondsinsameling opgesluit, nl. dat hy motiveer en aktiveer. 'n Finansiële verslag dien 'n doel as dit:

- * die ouers op hoogte hou van die stand van skoolfonds

en

- * die ouers aanspoor tot groter meelewing met die skoolaktiwiteite.

Logiese stappe om die finansiële posisie van die skool aan die ouers beskikbaar te stel, is:

- * Behandel die finansiële stand op 'n vergadering van die skoolfondskomitee. Staaf dit met gegewens, o.a. die nuutste bankstaat. Doen aanbevelings aan die hand en stel 'n verslag op wat 'n uittreksel is van die verslag wat in detail aan die

komitee voorgelê is.

* Lê die verslag en aanbevelings aan die Bestuursraad voor vir kennisname.

* Stel die verslag aan die ouers beskikbaar. Dit kan wees tydens 'n ouervergadering of dit kan skriftelik aan die ouers gegee word.

Die gegewens wat beskikbaar gestel word, moet geselekteer word om slegs die kern van die saak aan die ouers voor te hou. Die verslag moet bondig, interessant, eenvoudig, duidelik en positief wees (Casey, 1964:52).

2.4 Kosteontleding

In die begroting word bepaalde bedrae vir bepaalde projekte en items toegestaan. Bedrae wat reeds aan een projek toegewys is, kan nie na willekeur verander word of na ander projekte oorgedra word nie (TOD 1, 1978:263.4). Akkuraatheid is 'n voorvereiste vir effektiewe kontrole (Casey, 1964:50). Onakkuraatheid lei tot oor- of onderbesteding wat die hele doel van die begroting in 'n groot mate tot niet maak.

Elke handeling in die aktiwiteitsprogram moet om verskeie redes geëvalueer word: (Ibid., 5).

* Om die projek te evalueer teen die agtergrond van die aanvanklike nood,

* om projekprioriteite te evalueer met die oog op verandering in die skool se behoefte;

* om die besteding te evalueer t.o.v. die opvoedkundige

waarde teenoor die finansiële uitgawe en

* om die opvoedkundige verantwoordbaarheid van insameling en uitgawe te evalueer.

Hierdie beheeruitoefeningstaak in die bestuurshandeling van die hoof vereis 'n uiters noukeurige en diepgaande ontleding van die totale finansiële omvang van die skool.

2.5 Samevattend

Uit voorgaande bespreking van die finansiële onderwysbestuursterreine, is dit duidelik dat beplanning 'n prominente komponent daarvan uitmaak. Vervolgens sal finansiële beplanning bespreek word soos dit in die skool (i.e. primêre skool) figureer.

3 Finansiële beplanning as bestuurstaak van die hoof

3.1 Die eiesoortigheid van finansiële onderwysbeplanning

Die taak wat op die skouers van die hoof rus, mag nie in dieselfde lig as beplanning van 'n sake-onderneming gesien word nie. Die doelwitte is verhewe bo winsbejag en is gerig op effektiewe onderwys. Om die rede is daar besondere beginsels wat finansiële onderwysbeplanning begrond (Jordan, 1969: 175 - 176):

* Die opvoedkundige program is die eerste en finale prioriteit.

* Die rol wat die medewerkers vervul, moet duidelik wees en in die gees van die doelwitte.

* Betrokkes moet op hoogte wees van die reëls en regulasies wat finansies op skoolvlak beheer.

* Elke projek mag nie as alleenstaande gesien word nie, maar in samehang met die geheel van aktiwiteite.

3.2 Die aard van finansiële onderwysbeplanning

As Niemann (1985:83) die stelling maak dat dit "... tereg beskou (kan) word as die grondslag vir suksesvolle bestuursoptrede," word die belangrikheid van hierdie bestuurstaak onderstreep. Dit is 'n voorvereiste vir enige aktiwiteit (Flipppo, 1971:73). Dit is dus in ooreenstemming met bogenoemde beskouinge as beplanning as die sleutelaksie in onderwysbestuur beskryf kan word.

Die teoretisering van die finansiële aksieprogram soos dit gedurende die jaar behoort te realiseer, is die kern van die sukses van die finansiële aspek van 'n skool. Die sukses of mislukking van die finansiële program, word deur hierdie belangrike komponent bepaal.

De Wet (1980:45) noem dat, alhoewel beplanning as onontbeerlik vir sukses beskou word, dit die komponent van bestuur is wat die minste aandag van navorsers geniet. Die rede kan myns insiens een van die volgende wees:

* Die waarde van beplanning word negeer;

* Dit word as 'n vanselfsprekendheid in die bestuurshandeling beskou.

* Dit is so interverweef met alle bestuurshandelinge dat dit nie daarvan geskei of onderskei kan word nie.

Veral waar 'n skool se finansiële beplanning gedoen word, is die hipotetiese aspek teenwoordig. Anders as by sakeondernemings, word nie op die grondslag van aanvraag en aanbod gewerk nie omdat die aanvraag wesenlik is en die aanbod relatief is.

'n Groot aantal veranderlikes wat voorspelbaar of onvoorspelbaar is, beïnvloed die beplanning. 'n Voorspelbare veranderlike kan o.a. die volgende wees: Sommige ouers betaal normaalweg nie die vrywillige jaarlikse bydraes nie (kyk punt 2.2.3.1), maar deur motivering kan hulle daartoe beweeg word. As onvoorspelbare veranderlike kan die ondersteuningsyfer by 'n beplande funksie as voorbeeld genoem word omdat bywoning beïnvloed kan word deur weersomstandighede, belangstelling, funksies deur ander instansies, ensovoorts. Die hoof moet dus alle moontlikhede in ag neem en ook voorsiening maak vir die waarskynlike gebeure (Bernard, 1981:23).

3.3 Die waarde van finansiële beplanning

Die persoon wat probleme oplos, moet buitengewoon bekwaam wees en moet oor meesterlike bestuurstalente beskik (Niemann, 1985:83). 'n Skool se finansiële veld is so wyd en uiteenlopend dat riskante benadering van probeer-en-tref op 'n chaos sal uitloop. Sinvolle en verantwoordbare deurdenking is 'n belangrike voorwaarde vir beplanning. Op grond van die noukeurige verslag wat aan die ouers voorgelê word, is 'n hoof gedwing tot noukeurige beplanning (Gorton, 1980:133).

Noukeurige beplanning help die hoof om " ... orde te bring, bevel te voer, te koördineer, te organiseer en te beheer en les bes om konkurrerend te bly" (Reynders, 1973:78). Dit bied myns insiens nog die volgende voordele:

* **Beleidgerigheid:** Deur beplanning van 'n jaar se aktiwiteite kan bepaal word of die finansiële beleid in perspektief gesien word.

* **Metodebepaling:** Deur beplanning kan bepaal word of insamelingsmetodes sinvol en genoegsaam sal wees.

* **Probleemantisipering:** Moontlike probleme en stappe om dit te voorkom, kan aandag geniet.

* **Tydsberekening:** Die jaarprogram van die skool moet as basis vir fondsinsamelingsprojekte gebruik word.

* **Drukvermindering:** Mede-inspraak deur ander persone verlig die las op die hoof se skouers.

De Wet (1980:46) onderskei ook nog die volgende:

* **Gedwonge toekomsskatting** van die veranderende samelewing.

* Dit lê die basis vir spanwerk.

* Dit is tyd- en geldbesparend.

* Dit maak toesig en beheer moontlik.

Uit bogenoemde redenasie is dit duidelik dat geen aksie sonder die nodige beplanning van stapel gestuur kan word nie. Dit dien as gerusstelling vir die persoon wat die spil vorm waarom beplanning draai en van wie die inisiatief en dryfkrag moet uitgaan.

3.4 Stappe in finansiële onderwysbeplanning

Beplanning vorm een van die vier hoekstene van die bestuurstate, te wete beplanning, organisering, leidinggewing en beheer-uitoefening. Elke hoofsaak is nie 'n alleenstaande handeling nie, maar is met die ander verweef. So ook is elkeen nie 'n enkele aktiwiteit nie, maar sluit 'n aantal stappe in wat uitgevoer moet word. In hoofsaak kan die volgende stappe onderskei word (De Wet, 1980:47):

- * Doelwitformulering;
- * versameling en ordening van inligting;
- * oorweging van relevante veranderlikes;
- * handelingsbepaling en
- * evaluering en kontrolering.

Om te beplan, word logiese denke vereis wat sowel terug- as vooruitskouend is:

- * Terugskouend om die finale uitkoms van vorige finansiële begrotings as riglyn te gebruik en

- * vooruitskouend om 'n moontlike aktiwiteitsplan te bedink.

Dit behels deurdenking en oorweging van dit wat bereik wil word en die aksies wat aangewend moet word om die gestelde doelwit te bereik (Niemann, 1985:83).

Besondere klem val op bestuurskundigheid, want slegs iemand wat in finansiële bestuur onderlê is, sal in staat wees om 'n doelmatige grondplan van die finansiële verloop van 'n skool weer te gee.

Die beplanningshandeling van die hoof word deur 'n aantal aktiwiteite ondersteun. Subtake wat prominent waargeneem kan word, is die volgende (Van der Westhuizen, 1984:178):

- * bepaling van doelstellings;

- * beleidsformulering;

* besluitneming en

* probleemanalise.

Die skool se finansies is geen uitsondering nie en vereis eweneens wetenskaplike beplanning. Die subtake van beplanning sal vervolgens toegelig word met besondere verwysing na die eiesoortigheid daarvan in die onderwyssituasie.

4 Subtake wat beplanning begrond

4.1 Bepaling van doelstellings

Effektiewe onderwys as geheel word deur doelstellings en doelwitte gerig. Elke faset van onderwysbestuur lewer 'n bepaalde inset tot die verwerkliking van 'n gestelde doel. Beplanning as bestuurstaak word soms as so belangrik geag dat dit gelykgestel word met doelstellings (Kohn, 1977:34). Dit kan wel nagestreef word as 'n beskikbare ideaal en kan dien as navolgbare, realistiese riglyne waarvolgens gewerk kan word.

Beplanning op alle onderwysterreine is gerig op 'n oorkoepelende doelstelling, naamlik effektiewe onderwys. De Wet (1980:500) verdeel doelstellings en doelwitte in twee kategorieë, te wete:

* strategiese of oorkoepelende doelstellings wat die kulminasiepunt is van alle doelstellings, en

* afgebakende of operatiewe doelstellings wat deur korttermynbeplanning haalbaar gemaak kan word.

Koontz en O'Donnell (1964:104 - 105) verdeel ook doelstellings soos volg:

* kwantifiseerbare of meetbare doelstellings wat daarop neerkom dat presiese berekeninge gedoen kan word met betrekking tot beplande besteding en

* nie-kwantifiseerbare of onmeetbare doelstellings wat presiese berekeninge en doelbereiking relatief benader, bv. die sportvelde moet verbeter word om die leerlinge se sportprestasie te verbeter. Uitgawes aan besproeiing, bemesting en snywerk is in breë trekke berekenbaar, maar kan nie tot in die fynste besonderhede bereken word nie as veranderlike omstandighede soos weerstoestande ensvoorts in ag geneem word.

Bepanning van doelstellings is die samevattende en finale aksie na oorweging en na inagneming van al die betrokkenes wat deur die jaar gaan pogg om die doelstellings te verwesenlik. Daarom sal dit aan bepaalde vereistes moet voldoen. (De Wet, 1981:51):

* Algemene verstaanbaarheid.

In 'n primêre skool word 'n baie wye ouderdomspan aangetref wat wissel van ongeveer 6 jaar tot bejaardes. Daar moet dus in 'n taal en in terme gepraat word wat deur die heel junior leerlinge verstaan word. Indien dit gestel word: implemente om die terrein te verfraai, moet aangeskaf word, sal die kinders, wat die boodskap moet oordra, nie die nodige begrip hê nie.

* Konkreet en spesifiek.

Om te sê: daar moet twintig pype en tien sproeiërs aangekoop word om die veld te besproei, is meer bevatlik as: die

besproeiingstelsel moet uitgebrei word om die optimale benutting en terreïndekking te verseker. Die boodskap moet deur die leerlinge oorgedra word, dus word die doelstelling in definitiewe terme aan hulle gegee.

* Gebalanseerdheid.

Die prioriteite moet alle aspekte van die skool se eise ontmoet. 'n Ewewig moet tussen onderrig en sport gehandhaaf word.

* Uitvoerbaarheid.

Die grootte van die skool en sterkte van die skoolfonds bepaal die omvang van die doelstellings. 'n Oergemeenskap van 80 gesinne kan beswaarlik dink om 'n rekenaar aan te skaf. Dit is 'n onrealistiese en onbillike doelstelling om aan die ouers voor te hou.

As bogenoemde vereistes in die doelstellings ingebed word, dan volg dit logies dat dit motiverend sal wees. Die betrokkenes moet die nodigheid en bereikbaarheid en ook die uiteindelijke voordeel vir die kind kan insien.

4.2 Beleidsformulering

Beleid is die riglyne van besluitneming (Koontz en O'Donnell, 1964:158). Dit bied 'n raamwerk waarvolgens 'n beplanningsprogram uitgewerk kan word. Die wyse waarop 'n eindresultaat bereik kan word, word deur beleidsformulering bepaal. Dit is dus 'n stap in die beplanningshandeling wat logies op die bepaling van doelstelling volg. Deur 'n duidelike en navolgenswaardige beleid, word onmiddellike doel en rigting aan die betrokkenes gegee. Bernard (1981:16) en Terry

(1962:216) stel dit dat die beleid die verskyningswyse van die doelstellings is.

Verskeie fasette vorm 'n geïntegreerde geheel van beleidsformulering, en Van der Westhuizen (1984: 180 - 181) noem die volgende:

- * Die daarstelling van breë, algemene riglyne.
- * Dit veronderstel aktiwiteite.
- * Dit hou verband met die doelstellings.
- * Dit is normatief.
- * Dit beïnvloed die bestuurstake.
- * Dit het langtermyn geldigheid.
- * Dit veronderstel die aanwending van bronne.
- * Dit is 'n intellektuele taak.
- * Dit is 'n dinamiese en sosiale handeling.

'n Beleid wat so baie fasette omvat, is dus nie 'n lukrake, impulsiewe raamwerk om 'n doelstelling te verwesenlik nie. Dit verg 'n baie noukeurige deurdenking van die verwagtinge van alle betrokkenes.

Niemann (1985:91) stel dit as 'n duidelike voorwaarde dat beleid buigbaar moet wees omdat 'n rigiede beleid geen ruimte laat vir onvoorsiene gebeure nie. Dit is veral noodsaaklik wat 'n skool se finansiële beleid betref omdat so baie veranderlike faktore in ag

geneem moet word, bv... prysveranderinge, nuwe ontwikkelinge, ouerverwagtinge, ens.

Die taak van die hoof word begrens deur die breë beleid soos dit deur die onderwysowerheid bepaal is. Om dit te interpreteer, is dit nodig om die grense te ken (Bernard, 1981:4). 'n Uitvoerbare beleid sal die volgende as kernpunte insluit.

- * Soort fonds.
- * Aanwendingswyse.
- * Taakverdeling t.o.v. insameling, beheer en besteding.
- * Werkswyse ten opsigte van insameling.
- * Reëls met betrekking tot besteding.
- * Verslaggewing.

Van der Westhuizen (1984:180) onderskei drie fases in beleidsmaking, nl.:

- * 'n Daarstellingsfase - opstel, deurdenking en op skrif stel van die beleid.
- * Implementeringsfase - die in aksie gaan van die beleid.
- * Evalueringsfase - om te bepaal of daar enige tekortkominge voorkom.

4.3 Probleemanalise

Beplanning word gedoen met die oog op probleemvoorkoming (De Wet et al., 1981:52). Dit is onmoontlik om 'n jaar se beplanning te doen sonder om probleme te antisipeer en te omseil. Daar is egter onvoorsiene probleme wat wel kan opduik. Dan sal dit nodig wees om situasionele oplossings te soek. Al is dit nie altyd te wyte aan swak beplanning dat probleme opduik nie, kan baie probleme wel voor die deur van swak beplanning gelê word (Ibid.).

Om te beplan, vereis 'n mate van voorspelling (Bernard, 1981:24). Dit is miskien lig gestel, omdat beplanning 'n teoretiese handeling is wat 'n jaar of selfs langer omvat. Dit is daarom duidelik dat slegs ooglopende probleme of probleme wat reeds ervaar is, in die beplanning uitgeskakel kan word.

Probleemanalise word bemoelik as gevolg van die voorkoms van probleme in die opsig dat sommige probleme gereeld opduik, byvoorbeeld waar dit by tye gebeur dat fondsinsamelings van 'n skool in die wiele gery word deur oorvleuelende funksies deur ander instansies. Dit is natuurlik 'n wesentliche probleem in gebiede waar 'n aantal skole, kerke en ander opvoedkundige inrigtings soos universiteite voorkom en daar nie 'n koördinerende liggaam is nie. Sommige gebeure is eenmalig en word moeilik in die beplanning voorsien (De Wet et al. 1981:52), byvoorbeeld 'n siekte-epidemie ten tye van 'n beplande insamelingsprojek. Dit maak alternatiewe oplossings belangrik en dit is ook een van die redes waarom besluite wat geneem word, nie rigied moet wees nie (kyk punt 4.4).

Probleem-identifikasie en -oplossing is twee geïntegreerde komponente van probleem-analise. Dit is 'n noodsaaklikheid dat die beplanning van elke faset van skoolfinansies sterk klem behoort te lê op hierdie aspek.

Wanneer 'n probleem wat mag opduik, vroegtydig geïdentifiseer en opgelos word, lei dit daartoe dat 'n hoof net bedag hoef te wees op onverwagse probleme wat deur verandering van omstandigheede geskep word.

Laastens noem Van der Westhuizen (1984:136) dat suksesvolle probleemoplossing nie 'n vanselfsprekendheid is nie. Dit beteken dat geen probleem ligtelik benader moet word nie. Probleemoplossing is subjektief en, wat vir een persoon 'n groot probleem is, is nie noodwendig net so 'n groot probleem vir 'n ander persoon nie. Dit kan wees op grond van vorige ondervinding of 'n duidelike insig in die probleem. 'n Hoof moet hom dus nie noodwendig verlaat op 'n ander persoon se beskouing van 'n probleem nie, maar hy moet elke probleem vanuit sy eie situasie en insig benader. Elke probleemsituasie, hoewel dit reeds in die verlede opgeduik het, is uniek op daardie besondere tydstip en moet as sodanig benader word. Dit gebeur nie gewoonlik dat 'n spesifieke probleem 'n kitsoplossing of 'n beproefde oplossing het nie.

4.4 Besluitneming

Besluitneming is 'n voorvereiste vir enige handeling. Om die gewenste resultaat te verseker, is dit nodig om alternatiewe te oorweeg en die regte keuse te implementeer. Indien 'n besluit nie tot aksie gebring word nie, bly dit slegs 'n voorname (Hoy, e.a., 1978:212). Besluite word geneem nadat alle alternatiewe oorweeg is. Dit kan egter probleme oplewer, want besluitneming moet altyd teen die agtergrond van die tydsaspek gesien word. Dit kan daartoe lei dat dit ligtelik opgeneem word (Campbell e.a., 1983:108).

De Wet et al. (1981:51) plaas 'n groter onus op die besluitnemoingsvermoë van 'n persoon in 'n bestuursposisie. Hy stel dit dat die sukses van 'n onderneming ten nouste van die kwaliteit van besluite afhang. So sal die hoof tydens die beplanning van

fondsinsameling voor alternatiewe te staan kom. Elkeen sal sy beperkinge hê, wat 'n groter of kleiner rol sal speel in die sukses van die projek. Sake wat oorweeg moet word, is o.a. die volgende (Hoy e.a. 1978:220):

- * Wat is by die besluit betrokke?
- * Waarom is dit betrokke?
- * Waar is dit betrokke?
- * Wat is die minimum doelstellings wat bereik kan word?
- * Wat is die prioriteitswaarde?

As eerste stap in besluitneming is dit nodig om 'n situasie-analise te maak (Bernard, 1981:22). Dit impliseer dat elke faktor wat 'n rol kan speel in elke alternatiewe situasie, oorweeg en teenoor mekaar gestel moet word, sodat die beste moontlike besluit geneem kan word wat vir alle betrokkenes aanvaarbaar en nastreefbaar kan wees.

Omdat 'n besluit so baie mense raak, is dit nodig dat die hoof nie slegs op sy eie insig en besluitnemingsvermoë staatmaak nie, maar ook die menings van onder andere die personeel in ag neem. Die volgende redes kan aangevoer word (Hoy e.a. 1978:228 en Gorton, 1980:50):

- * mede-inspraak bou die moraal,
- * besluitneming raak die onderwyser en ander betrokkenes se belange en
- * die hoof moet die personeel as spesialiste op sekere gebiede erken.

Hoewel die hoof ander persone en instansies betrek in besluitneming, berus finale aanspreeklikheid by hom en is hy verantwoordelik vir die gevolge. Die rol wat ander persone en instansies speel, moet egter nie as onbeduidend afgemaak word nie, want hulle beklee 'n betekenisvolle plek in die hele beplanningsaktiwiteit van die skool se finansies.

5 Instansies en persone betrokke by besluitneming

Wetgewing bepaal dat 'n skool se ouergemeenskap 'n plek en seggenskap in die skoolstelsel moet hê (Wet 39 van 19677). Insameling van skoolfonds is 'n funksie wat regulatief aan die bestuursraad opgedra is (kyk hoofstuk 1: 4.3.3.1). Die begroting en ook die verantwoordelike besteding van die skoolfonds, kan voor die deur van die hoof gelê word. Om aan die hoof en die personeel egter volle geleentheid te gee om hulle primêre funksie, nl. onderwys, te vervul, maak die onderwysordonnansie daarvoor voorsiening dat die ouergemeenskap self die las van insameling moet dra. (TOD 7, 1984:17). As die ouer dan deel het aan die finansiële aspek van 'n skool, is dit duidelik dat dit ook nodig is dat hulle moet deel in besluitneming. As individue is dit nie moontlik dat elke ouer deel het nie, maar dit word moontlik gemaak dat die ouers deur hulle verteenwoordigers op die bestuursraad hulle kan laat geld.

Vervolgens sal die rol van die bestuursraad en die finansiële komitee (skoolfondskomitee) bespreek word.

5.1 Die bestuursraad

As behoorlik, deur die ouers verkose, verteenwoordigers beskik die bestuursraad oor gedelegeerde mag. Hierdie raad vorm 'n skakel tussen die ouers en die skool en ook tussen die skool en skoolraad (Bekker, 1965:47).

Die bestuursraad staan nie op losse voet as statutêre liggaam nie, maar word aktief by die skool betrek deur middel van verpligtinge wat aan die bestuursraad toegesê is.

Skrywers soos Bekker (1965:48), Barnard (1984:208) en Stone (1972:89) beklemtoon die bestuursraad se verantwoordelikheid ten opsigte van aanstellings van personele en toesigging oor die gees van die skool, maar 'n ander funksie van die bestuursraad wat belangrik is, staan in verband met skoolfonds. Die bestuursraad word onder andere die taak opgedra om middele te vind om die terrein in stand te hou en ook te verbeter (TOD 1, 1978:414). Gorton (1980:351) stel dit as 'n jammerlike feit dat die bestuursraad nie werklik benut word nie.

Die positiewe gesindheid van die hoof of die gebrek daaraan, kan een van die grootste bydraende faktore ten opsigte van die gesindheid van die bestuursraad wees. Die hoof moet op hoogte wees van die verwagtinge van die ouergemeenskap en hy moet simpatiek daarteenoor staan. Verder is dit ook nodig dat die skool en gemeenskap instemming met mekaar moet betuig sodat ideale wedersyds as ideale nagestreef kan word (Ibid., 356 - 35).

Terwyl daar van die bestuursraad verwag word om die belange van die ouers te dien, is dit 'n uitgemaakte saak dat hulle in die besluitneming ten opsigte van skoolfonds 'n rol sal speel. Hulle amp moet erken word en opsigtelik gemaak word.

Mense verkies om nie betrek te word nie eerder as dat hulle slegs in naam betrek word (Campbell et al., 1983:120).

Die daadwerklike betrokkenheid van die bestuursraad lê daarin dat die raad verantwoordelik is vir die aanwysing van die skoolfondskomitee wat 'n rol speel in besluitneming ten opsigte van die skoolfonds.

5.2 Die skoolfondskomitee

Regulasie 3 (1) bepaal dat die skoolfonds deur die skoolfondskomitee bestuur moet word (Hart 1, 1985:199). Die komitee bestaan uit die hoof as voorsitter, 'n lid van die personeel en twee lede uit die ouergemeenskap van wie een op die bestuursraad moet dien. 'n Logiese oorweging sal wees om 'n persoon of persone met besondere toepaslike talente in die komitee te betrek. Dit gee die ouers dus ruim inspraak in die skool se finansiële sake. Die hoof as voorsitter het egter dieper kennis van die behoeftes van die skool en dit is logies dat die besluite wat genoem word, in 'n groot mate op sy insig berus. Die hele beplanningstaak wentel om hom en dit hang van hom af of die komitee van werklike waarde in besluitneming sal wees.

6 Samevatting

Die hoof se beplanning van 'n skool se skoolfonds strek oor 'n wye terrein en dit plaas hom onder groot druk. Sekere aspekte van die bestuurstaak word egter van sy skouers geneem deur die inspraak van die ouergemeenskap. Om hulle positiewe gesindheid te wen en te behou, is die volgende beginsels van belang.:

- * Die behoeftes en gevoelens van die gemeenskap moet geken en gerespekteer word.
- * Die bestuursraad en ouers moet positief geaktiveer word, en gerig word op die verwesenliking van gestelde ideale.
- * Die doel en verpliginge van alle betrokkenes moet aan hulle uitgespel word om oorvleueling te voorkom.
- * Die bestuursraad moet optimaal benut word.

In hoofstuk 4 sal 'n empiriese ondersoek geloods word met behulp van 'n gestruktureerde vraelys. Dit sal ten doel hê om gegewens in te win, te ontleed en te evalueer met betrekking tot die finansiële beplanningstaak van die hoof van die primêre skool.