

## HOOFSTUK 5

### SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

#### 1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word die resultate van die onderhoude saamgevat om 'n geheelbeeld van die navorsing te verkry. Verder word gevolgtrekkings gemaak wat in verband gebring word met die probleemstelling (hoofstukl:2), en laastens word enkele aanbevelings gemaak wat verband hou met finansiële onderwysbeplanning soos dit huidiglik bedryf word.

#### 2 Samevatting

Ten eerste moet beklemtoon word dat hierdie navorsing gerig is op finansiële onderwysbeplanning van die skoolfonds soos dit huidiglik bedryf word.

Die vraelys wat in die onderhoude gebruik is, het uit vyf afdelings bestaan, te wete:

- \* Afdeling A - persoonlike gegewens.
- \* Afdeling B - Gegewens met betrekking tot die skoolfonds.
- \* Afdeling C - Opleiding in finansiële onderwysbestuur.
- \* Afdeling D - Die hoof se beplanningstaak t.o.v. skoolfonds.
- \* Afdeling E - Persone en instansies betrokke by die beplanning van die skoolfonds.

## 2.1 Persoonlike gegewens

Die hoofde wat in onderhoude betrek is, is ervare persone, en tydens die onderhoude het dit duidelik geword dat hulle hul taak met erns benader. Hulle is meestal uit poste van adjunk-hoofde na hul huidige pos bevorder, terwyl enkele hoofde reeds ervaring as hoof opgedoen het by kleiner skole, en toe by groter skole aangestel is. Hieruit blyk dit dat hulle reeds in 'n groot mate oor kennis van bestuur beskik het tydens posaanvaarding. Die opleiding was grootliks professioneel, en akademiese studies is onderneem terwyl die persone reeds as onderwysers diens gedoen het. Nóg die professionele, nóg die akademiese studies het rekeningkundige studierigtings ingesluit, behalwe in die geval van 3,7% van die hoofde wat 'n suiwer handelstudierigting gevolg het. Vrae oor rekeningkundige studies is in die onderhoude gestel omdat hierdie navorsing finansiële onderwysbeplanning as bestuurstaak ondersoek. Studierigtings was nie pertinent bestuursgerig nie, maar eerder daarop gemik om by te dra tot kwalifikasieverbetering.

## 2.2 Gegewens met betrekking tot skoolfonds

Die meeste hoofde was verbonde aan skole met meer as 350 leerlinge, maar nie een skool het meer as 1 000 leerlinge gehad nie. Die groot getalle is dadelik 'n aanduiding van die omvang van die skool se behoeftes, wat weer lei tot die gevolgtrekking dat groot bedrae geld benodig word om die skole te bedryf. Uit die antwoorde blyk dit dat die skoolfondsomset R20 000,00 en meer per jaar beloop, en uit gesprekke het dit geblyk dat sommige skole meer as R100 000,00 per jaar hanteer, wat onmiddelik 'n nuwe dimensie aan finansiële beplanning verleen.

Hoofde is dit eens dat die vrywillige bydrae van R4,00 per kind per jaar 'n baie onbeduidende deel van die jaarlikse omset uitmaak, en dat addisionele insamelings noodsaaklik is. Uit die gesprekke het dit duidelik geword dat hoofde die vrywillige bydrae vergroot met 'n

bykomstige bydrae per kind wat in die meeste gevalle bekend staan as ontwikkelingsfonds. In die meeste gevalle is dit nog nie voldoende nie. Die ouers se gesindheid ten opsigte van hierdie bydraes is oor die algemeen goed.

Dit is 'n weerspieëling van die ouer se gesindheid teenoor die onderwys van die kind. In gevalle waar bydraes nie na wense betaal word nie, word van verskeie metodes gebruik gemaak om die ouer te beweeg om die geld te betaal. Hoofde het aangetoon dat ouers dit aanvaar dat hulle daarvan verwittig word as vrywillige bydraes nog uitstaande is, wat daarop dui dat ouers die beginsel van ouerverteenwoordigende liggame aanvaar en besluite wat deur hulle geneem word as bindend aanvaar.

Die hoof se taak ten opsigte van finansiële bestuur met betrekking tot skoolfonds val in twee duidelike kategorieë uiteen, nl.:

- \* Inkomste: Versekerde inkomste uit vrywillige bydraes en onseker inkomste verkry uit insamelings.

- \* Uitgawes: Gereelde uitgawes vir o.a. versekeringspremies en ongereelde uitgawes wat bepaal word deur beplande projekte wat van jaar tot jaar verskil.

Veral die tweede gedeelte van elke kategorie is van belang in die beplanningstaak. 'n Hoof wat aktief meeleeft in die onderwysaktiwiteite van sy skool, bied uitdagende projekte aan. Die teendeel kan ook waar wees: Indien min projekte aangebied word, kan die skool se onderwyspeil stagneer. Die onderhoude toon dat talle aktiwiteite gebied word wat in die groot skoolfondsomset weerspieël word.

### 2.3 Gegewens ten opsigte van finansiële bestuur

Die kennis waaroor hoofde beskik ten opsigte van finansiële bestuur, is tydens indiensopleiding verkry, maar die algemene mening is dat indiensopleiding onvoldoende is. Kursusse van owerheidsweë in bestuur, met finansiële bestuur as prominente komponent, word as onontbeerlik beskou. Kursusse vir nuutaangestelde hoofde voor 1985 het 'n onbeduidende plek aan finansiële bestuur afgestaan. Die feit dat die kursus wat gedurende 1985 aangebied is, besonder klem daarop gelê het, toon dat hierdie komponent van bestuur 'n betekenisvolle rol in onderwysbestuur speel. Die algemene gevoel is dat hoofdekursusse binne drie maande na posaanvaarding aangebied behoort te word, maar dan moet dit met verdere kursusse opgevolg word waar probleme wat in die praktyk aangetref word, behandel kan word. Kursusse moet steeds liefds deur die Onderwysdepartement aangebied word omdat dit meer praktykgerig is.

### 2.4 Die hoof se beplanningstaak ten opsigte van skoolfonds

Die finansiële beleid word deur die hoof opgestel omdat hy daardeur probleme in die finansiële beplanning uitskakel. In die meeste gevalle het die hoofde te kenne gegee dat hulle daardeur probleme uitskakel wat in die verlede opgeduik het. Die personeel word tydens vergaderings behoorlik ingelig, maar die beleid word ook in die algemene skoolbeleid vervat. Die vakkennis van die personeel word nie tydens die opstel van die beleid nie, maar wel met die opstel van die begroting, as onontbeerlik beskou. Die begroting word in die meeste gevalle voor die jaarprogram opgestel, en is grootliks bepalend vir die verloop van die jaarprogram. Skole se begroting maak, behalwe in enkele gevalle, voorsiening vir onbeplande uitgawes wat deur 'n maksimumbedrag beperk word.

## 2.5 Persone en instansies betrokke by die beplanning van die skoolfonds

Die bestuursraad en ouerverenigings word in finansiële sake deur die hoof betrek ten opsigte van die begroting en insamelings. Slegs 3,7% van die skole beskik nie oor 'n ouervereniging nie, maar maak gebruik van die ouers soos die geleenthede hul voordoën. Deur middel van gereelde vergaderings word die skoolfondskomitees aktief by die finansiële sake betrek, maar die hoofde eien vir hulleself die reg toe om die ouers op die hoogte van die skool se finansies te hou. By die meeste skole is een van die twee ouers wat op die skoolfondskomitee dien uit die bestuursraad, terwyl die addisionele lid op die ouervereniging dien. Die addisionele lid dien grootliks as 'n skakel tussen die skoolfondskomitee en die ouergemeenskap, en het nie met finansiële beplanning as sodanig te make nie. In enkele gevalle het ouers as individue uitspraak in finansiële beplanning, maar in die meeste gevalle slegs deur ouerliggame. Die hoof tree binne voorskrifte op as hy primêr as inisieerder, beplanner en motiveerder optree met betrekking tot skoolfondsinsameling, aangesien die insamelingsverantwoordelikheid aan die bestuursraad opgedra is.

## 3 Gevolgtrekking

Uit die afleidings onder 2 genoem, kan tot sekere gevolgtrekkings gekom word.

### 3.1 Aanvanklike opleiding

Basiese opleiding van hoofde van primêre skole is gerig op die primêre taak van die onderwyser nl. om onderrig te gee. Ryping lei tot vordering in die onderwyshiërargie, en hierdie vordering impliseer dat telkens nuwe komponente van bestuur by die ervaringsveld gevoeg is. Die hoof aanvaar dus sy pos met praktiesverkreë ervaring.

In te veel gevalle is volstaan met die aanvanklike basiese opleiding. Verdere kwalifikasies (professioneel en akademies) skep die indruk dat dit eerder gaan om kwantiteit as kwaliteit - dat dit eerder om studeer bloot om te studeer gaan as om studeer met die oog op beroepsgerigte kennisvermeerdering.

### 3.2 Indiensopleiding

Hoofde is tydens die posaanvaarding in staat om die skool se aktiwiteite te bestuur. Tydens die onderhoude is gevind dat die hoof sy bestuursterreine duidelik afbaken, en goeie beheer daaroor het.

Hoewel 'n hoof op grond van sy bekwaamheid in 'n hoofpos aangestel word, is die algemene mening dat indiensopleiding nie tot sy reg kom nie, en dat die situasie huidiglik nog nie verander het nie. In te min gevalle word doelgerigte bestuursleiding aan die personeel as geheel en in besonder aan die persone in die bevorderingsposte gegee.

Die algemene indruk is dat finansiële bestuur nie na waarde geskat word nie, wat moontlik 'n gevolg kan wees van die deurlopendheid van finansiële aktiwiteite. Die verspreiding van finansiële verantwoordelikheid maak dit nie 'n kompakte bestuursterrein soos leerlingbestuur of personeelbestuur, wat tot min persone beperk is, nie.

Die algemene gevoel onder hoofde was dat indiensopleiding in bestuur meer prominent deur die Onderwysdepartement hanteer moet word omdat dit meer praktykgerig is as bestuursopleiding deur ander instansies.

### 3.3 Skoolfonds

Die omvang van die skoolfonds soos wat dit by die skole aangetref is, is 'n aanduiding dat stelselmatige en doelgerigte beplanning gedoen word. Onderwys by skole is progressief, en dit lei tot 'n positiewe gesindheid by die ouer.

Die indruk kan geskep word dat finansiële aktiwiteite die ander skoolaktiwiteite kan oorheers. Die verkryging van onderwysmiddele mag nie tot so 'n mate uit verband geruk word dat dit waarom 'n skool werklik gaan, naamlik onderwys, oorskadu word nie. Terwyl 'n aantal hoofde te kenne gegee het dat finansiële bestuursopleiding nie tot sy reg kom nie, kan 'n skoolfonds met 'n groot omset tot hanteringsprobleme lei.

In enkele gevalle het hoofde aangedui dat slegs van jaarlikse bydraes gebruik gemaak word om die skoolfonds te styf. In hierdie gevalle word dus min of geen aktiewe oermeelewing aangemoedig nie.

### 3.4 Finansiële bestuur.

Finansiële bestuur vind plaas op grond van kennis wat uit die praktyk verkry is, en is toegespits op die werklike behoeftes van die skool.

Hoofde voel dat hulle onvoorbereid was wat die omvangrykheid van finansiële bestuur betref. In poste wat bekleed is voordat die hoofpos aanvaar is, het hulle nie met die werklike finansiële praktyk as sodanig kennisgemaak t.o.v. die bestuur van finansies nie. Daar is gevoel dat die gedurige ontwikkeling in die onderwys opvolgkursusse vir hoofde noodsaak, en dat die verskillende bestuurstake elk as 'n volwaardige eenheid beskou moet word.

## 3.5 Finansiële beplanning

### 3.5.1 Beleid

Alle skole se finansiële aktiwiteite is deur 'n beleid begrond wat deur die hoof opgestel is. Die beleid is daarop gerig om die skoolfonds op konsekwente wyse te hanteer.

Om indiensopleiding tot sy reg te laat kom, kan die personeel meer by die opstel van die beleid betrek word, veral ten opsigte van die beredenering daarvan.

### 3.5.2 Die begroting

'n Algemene besef is aangetref t.o.v. 'n hoof se beperkinge. Hoofde aanvaar dat die personeel elk op sy eie vakgebied op hoogte is van die behoeftes wat bestaan.

Daar kan meer georganiseerde en professionele beplanning in die bestuurstruktuur van die skool plaasvind, byvoorbeeld deur die personeel se vakkennis na die vakhoofde en daarna na die topbestuur deur te voer. Dit skakel 'n almalinsluitende vergadering uit, sonder dat die personeel uitgesluit is.

'n Begroting wat opgestel word deur van terloopse mededelings gebruik te maak, loop gevaar om problematies te wees aangesien dit die indruk kan skep dat aktiwiteite op die ingewing van 'n oomblik beplan word, en op die begroting geplaas word.

### 3.6 Persone en instansies betrokke by skoolfondsbeplanning

Die algemene indruk is dat die bestuursraad en die skoolfondskomitee as ouervertteenwoordigende liggame erken word. Die bestaan van 'n TAOV of 'n OV of albei lei tot die gevolgtrekking dat die bestuursraad met sy wye taakveld, die insamelingstaak aan die ander organisasies delegeer.

Die hoof neem nog te veel take op homself en skep die indruk dat die ouers-in-organisasie in baie gevalle slegs op grond van voorskrifte bestaan, en nie uit noodsaak nie. Uit die onderhoude blyk dit dat die bestuursraad nie werklik kontak met die ouergemeenskap het nie, maar dat dit aan die hoof oorgelaat moet word om die ouers in te lig m.b.t. finansiële aangeleenthede.

In die gevalle waar slegs 'n bestuursraad bestaan, kan dit daartoe lei dat die lede van die bestuursraad ook die rol van die TAOV of die OV moet vervul, en dat hulle werklike funksie as skakel met die skoolraad kan verskraal, en dit kan lei tot wanfunksionering.

### 4 Die verband tussen die probleemstelling en navorsingsresultate

\* Bestuursopleiding tydens indiensopleiding geniet nie voldoende aandag nie, en is tot enkele bestuurstake beperk.

\* Hoofde van skole moet pertinent opleiding ontvang in al die bestuurstake om doelgerigte bestuursopleiding te verskaf om personeellede wat in hoofposte aangestel word, voldoende toe te rus met die nodige bestuurskennis.

\* Finansiële bestuurskundigheid word vereis en huidiglik word hierdie bestuurstaak in 'n groot mate ondergeskik geag aan

ander bestuurstaak.

\* Finansiële beplanning as bestuurstaak vereis deeglike opleiding, aangesien voldoende onderwysmiddele nie van owerheidsweë voorsien kan word nie, en die eise word groter.

\* Daar bestaan 'n werklike en dringende behoefte aan bestuursopleiding en finansiële bestuur moet as 'n noodsaaklike komponent ingesluit word.

\* Ouerbetrokkenheid kan in die meeste gevalle meer prominent wees t.o.v. die insamelingsaksie as sodanig, terwyl die hoof as bestuurder meer moet beplan, organiseer, leiding gee en beheer moet uitoefen.

## 5 Aanbevelings

Op grond van gegewens wat uit die onderhoude verkry is, kan die volgende aanbevelings gedoen word.

\* Finansiële bestuur moet meer doelgerig en pertinent as bestuurstaak deur hoofde en die onderwysowerheid benader word.

\* Kursusse in onderwysbestuur kan van groot waarde wees as dit aan onderwysers gebied word voordat 'n hoofpos aanvaar word.

\* Daar bestaan 'n wesenlike behoefte by hoofde aan opleiding in bestuur. Dit moet egter van so 'n aard wees dat dit nie formele, amptelike studies insluit nie, aangesien hoofde voel dat 'n hoofpos soveel aktiwiteite omvat dat daar nie nog vir studie tyd ingeruim kan word nie.

\* Navorsing kan met vrug onderneem word oor die hele aspek van ouerbetrokkenheid by die onderwys ten opsigte van die fundamentele beginsels wat ouerbetrokkenheid met betrekking tot finansiële aanspreeklikheid begrond.

## 6 Slotopmerking

Met hierdie navorsing is aan die hand van literatuurstudie en onderhoude met behulp van 'n vraelys, 'n beeld verkry van die bestuurstaak van die skoolhoof van 'n primêre skool veral ten opsigte van finansiële beplanning as bestuurstaak. Uit die afleidings is sekere gevolgtrekkings gemaak, en enkele leemtes is uitgewys. Ten slotte is enkele aanbevelings gemaak ten opsigte van finansiële beplanning.

Nuwe tendense in die onderwys en 'n voorgestelde nuwe bedeling maak dit noodsaaklik dat beplanning van 'n skool se finansies met nugterheid en kennis benader moet word om sodoende die onderwyspeil van skole dermate te verbeter dat die eise van die toekoms met vertroue tegemoetgegaan kan word.