

## HOOFSTUK 2

### DIE BESTAANSREG VAN, KOSTES VERBONDE AAN, EN FINANSIËLE BESTUUR VAN PRIVAATSKOLE

#### 2.1 PRIVAATSKOLE – ‘N DEFINISIE

'n Definisie vir privaatskole is nie so voor die hand liggend nie. Verskeie outeurs bied definisies waarvan slegs enkele hier aangehaal word.

Die Namibiese Onderwys Wet 16 van 2001 definieer 'n privaat skool as *"a school which is established and maintained at the owner's expense, and which is registered in terms of section 42."* Hierdie definisie strook met die verklaring in die Verklarende Afrikaanse Woordeboek (Labuschagne & Eksteen 1993: 669) dat dit 'n skool is *"wat nie onder die gesag van die staat staan of deur die staat voorsien en onderhou word nie."*

Enkele ander definisies:

- *"The term private school is the generic term for all schools that operate in one way or another outside the conventional state or public education system."* (Muller in Squelch 1997: 70)
- *"A school which is controlled by an individual or by an agency other than a state, a subdivision of a state, or the federal government, usually supported other than by public funds, and the operation of whose program rests upon other than publicly elected or appointed officials."* (Valente in Squelch 1997: 71)
- *"Schools which are not owned by the state or administered by government authority, whose teachers are not state employees and which charge tuition fees."* (Anderson in Squelch 1997: 71)

Uit voorafgaande blyk duidelik dat die onderskeie definisies van 'n privaat skool almal dieselfde kernelemente bevat, nl.:

*"(1) Ownership: private schools are mostly independently owned."*

(2) *Governance: schools are private to the extent that they are controlled, governed and managed by a non-government agency.*

(3) *Finance: a school is private to the extent that it receives its income largely or exclusively from non-government entities and public.” (Squelch 1997: 71)*

Samevattend kan Christelike Afrikaanse Privaatskole in hierdie studie beskou word, as skole:

- wat onafhanklik van die staat bestaan,
- wat deur 'n nie-regeringsgroep bestuur word, en
- wat nie deur die staat gefinansier word nie.

Verder is die grondslag van hierdie skole Christelik-Gereformeerd (Calvinisties) en is Afrikaans as moedertaal die onderrigmedium. Al die skole waarby navorsing onderneem is, is in Namibië geleë.

## **2.2 PRIVAATSKOLE – ‘N GEGEWE**

Daar word dikwels neerhalend oor privaatskole gepraat met standpunte soos: *“Die skole is snobisties en elitisties. Die skoolgeld is hoog en daarom stuur net ryk mense hul kinders daarheen. Die koste van onderwys is die staat se verantwoordelikheid (Waarom betaal ons dan belasting?).” (Slabbert 1992: 12)*

‘n Andersoortige probleem word as volg deur Smurthwaite in Finnemore (1984: 4) uitgespel: *“ Such high fees result in a limited clientele and a potential oversensitivity to demands and expectations of the parents who pay these fees.”*

### **2.2.1 Probleme wat ouers met staatskole ondervind**

Al meer ouers ondervind probleme met staatskole. Keenan (1998: 87) verwys na *“klagtes oor ‘n gebrek aan dissipline, swak gehalte, te groot klasse, oorwerkte onderwysers en selfs hoë skoolgeld’*. Van der Kooy (1996:10) noem ook:

"Onderwysers word verminder; Skoolstandaarde daal; Onderwysers is minder gemotiveerd; Onsekerheid heers oor beleidsaspekte van die owerheid".

Uit 'n persoonlike onderhoud met De Jager op 22 April 2003, blyk duidelik dat die sake deur Keenan en Van der Kooy genoem tans baie sterk in staatskole in Namibië ondervind word. Smith (1995: 18) sluit hierby aan met verwysings na "*overwhelming need, paucity of resources, endangered infrastructure and threatened standards.*" Volgens Landman (1996: 63) bestaan "*onsekerheid en kommer dat een oorheersende filosofie in die nasionale onderwys gaan beteken dat 'n kultuurerfenis verlore gaan.*"

### **2.2.2 Privaatskole die ouer se keuse**

"*Private skole met hul kleiner klasse, uitgesoekte onderwysers en goeie geriewe word deesdae vir al meer Afrikaanssprekende ouers 'n keuse – mits hulle dit kan bekostig*" (Theron 1996: 7). Van der Kooy (1996:10-11) sluit hierby aan en verwys ook na persoonlike aandag en beter prestasies, maar terselfdertyd ook na hoër kostes. Hierdeur word aan die innoverende bestuurder die geleentheid gebied om deur effektiewe en kreatiewe finansiële bestuur privaatonderrig binne die bereik van die gemiddelde ouer te plaas.

Privaatonderrig is die ouer se keuse en dit is ook sy reg om hieroor 'n keuse te kan uitoefen. Hierdie reg is in verskeie internasionale ooreenkomste en verklarings vervat, soos:

- "*the UN Universal Declaration of Human Rights, 1948, 'parents have a prior right to choose the kind of education that shall be given to their children'*" (Rees 1989: 279),
- die *United Nations Convention on the Rights of the Child* van 1992 waarin die reg van die kind om onderrig te word "*as well as the right of children from minority groups to receive education according to their religious or cultural needs*" (Steyn & Weggeman 1998: 209) bevestig is,
- die *Convention against Discrimination in Education* van 1960 wat deur UNESCO aanvaar is en wat bevestig dat "*the international community accept the right of*

*minority groups to establish and maintain their separate, own educational institutions as an unassailable right.” (Steyn & Weggeman 1998: 210).*

### **2.2.3 Die ouer se reg op Privaatskole gewaarborg**

Die Namibiese Konstitusie waarborg in hoofstuk drie, artikel twintig (The Constitution of the Republic of Namibia December 1991: 13), die reg van privaatskole en ouerlike keuse as ‘n fundamentele reg.

#### **“Article 20 Education**

*(4) All persons shall have the right, at their own expense, to establish and to maintain private schools, or colleges or other institutions of tertiary education: provided that:*

*(a) such schools, colleges or institutions of tertiary education are registered with a Government department in accordance with any law authorising and regulating such registration;*

*(b) the standards maintained by such schools, colleges or institutions of tertiary education are not inferior to the standards maintained in comparable schools, colleges or institutions of tertiary education funded by the State;*

*(c) no restrictions of whatever nature are imposed with respect to the admission of pupils based on race, colour or creed;*

*(d) no restrictions of whatever nature are imposed with respect to the recruitment of staff based on race or colour.”*

Enkele ander tersaaklike artikels van die Namibiese Grondwet soos deur Opperman uitgelig (1993: 9):

#### **“Article 3 Language**

*(2) Nothing contained in this Constitution shall prohibit the use of any other language as a medium of instruction in private schools or in schools financed or subsidised by the State, subject to compliance with such requirements as may be imposed by law, to ensure proficiency in the official language, or for pedagogical reasons.*

## **Article 10 Equality and Freedom from Discrimination**

*(2) No persons may be discriminated against on the grounds of sex, race, colour, ethnic origin, religion, creed or social economic status.*

## **Article 19 Culture**

*Every person shall be entitled to enjoy, practise, profess, maintain and promote any culture, language, tradition or religion subject to the terms of this Constitution and further subject to the condition that the rights protected by this article do not impinge upon the rights of others or the national interest."*

### **2.2.4 Kritiek deur die VCAO rakende staatsonderwys**

In Namibië het die VCAO (Vereniging vir Christelike Afrikaanse Onderwys) kort na onafhanklikheid hul kommer oor staatsonderwys uitgespreek t.o.v.:

- “• die leerinhoud van vakke wat nie vanuit 'n Christelike grondslag gekeur word nie ...*
- die beplanning om Engels, die amptelike landstaal, ook as onderrigtaal vanaf Graad 4 in regeringskole af te dwing ...*
- beskikbaarheid van onderwysers vir staatsonderwys met ons godsdiensoortuiging, taal- en kultuuragtergrond ...*
- koshuisakkomodasie op die platteland ...” (Opperman 1993: 8)*

### **2.2.5 Onderrig ook die ouer se verantwoordelikheid**

Opperman (1996:6) neem sterk standpunt in wanneer hy sê: *“Ouers se agteroor sit en vertrou dat daar “iemand anders” is wat vir die regte onderwys gaan sorg, is die mees onverantwoordelike optrede van die verbondsouer.”* Van der Kooy (1996:11) verwoord dit so: *“Die enigste manier om seker te wees van die standaard van onderwys van 'n skool, is deur self uit te vind en betrokke te raak. Die tyd is verby dat 'n ouer op departementele onderwysstandaarde of op 'n skool se goeie prestasies van die verlede kon staatmaak. En die tyd is verby dat 'n ouer sy kinders sommer na die naaste skool kan stuur en taamlik tevrede met die standaard sal wees.”*

Teen hierdie agtergrond het die meeste van die Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië ontstaan. Sodoende het Namibië ook deel in wat Sikhakhane (1999: 58) "*one of the fastest growing sectors on the continent (Africa)*" noem.

Die totstandkoming van die Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië het nie sonder probleme verloop nie en een van die eerste lesse wat geleer is, word as volg deur Opperman (1996: 7) verwoord: "*Om Christelike onderwys privaat aan te bied, het 'n mens nie net 'n onderwyser en 'n klaskamer nodig nie. Behoorlike voorbereiding is nodig.*"

Dit wil inderdaad voorkom asof die voorbereiding in sommige opsigte 'n struikelblok geword het, omdat ouers al hoe meer besef dat privaatskole 'n groter inset, nie net in terme van skoolfonds nie, maar ook ten opsigte van aspekte soos fisiese betrokkenheid met fondsinsameling, bou- en opknappingsprojekte, ondersteuning van skoolgeleenthede en bemarking, as staatskole van die ouer vereis.

Die beskikbaarheid van finansies in die ouer se sak is toenemend 'n groot oorweging wanneer ouers moet besluit vir privaatskole of vir staatskole. Die vraag ontstaan egter of dit noodwendig so 'n duur opsie hoef te wees?

## **2.3 PRIVAATSKOLE - 'N DUUR OPSIE?**

### **2.3.1 Aspekte wat verband hou met die koste van privaatskole**

Kruger en Godschalk (1997: 28-31) lig die volgende aspekte betreffende Gereformeerde onafhanklike skole wat met die koste van privaatskole verband hou en wat ook op ander privaatskole van toepassing is, uit: "*Grootte, Fasiliteite, Groei, Alternatiewe onderwys, Ouergemeenskap, Ondersteunersgemeenskap, Onderwyspersoneel*"

Slabbert (1992: 13) noem ook perseel en geboue, onderwysers met hoë kwalifikasies, hoë salarispakkette en duur geriewe soos rekenaardepartemente as

faktore wat kostes opjaag. Opperman (1996: 8) verwys ook na fasiliteite en personeel as items wat die kostes baie opjaag.

Volgens Theroux (1978: 340) “*the single largest cost in the school budget is for personnel.*” Theroux (1978:343) lig verder ook ‘n lae leerlingtal uit aangesien “*this size may imply an inefficient use of equipment and facilities.*”

Dit is derhalwe duidelik dat verskeie faktore die koste van privaatskole beïnvloed.

### **2.3.2 Private inkomstebronne en besnoeiing van uitgawes**

Aldus Slabbert (1992: 13) lê “*die sleutel tot ‘n finansieel suksesvolle private skool in die verkryging van ‘n bestaande gebou met bestaande toerusting teen ‘n nominale huur of sonder ‘n terugvalklousule wat hom tot verskeie vertolkings leen.*” Opperman (1996: 8) huldig dieselfde standpunt. Volgens Kruger en Godschalk (1997: 28) pas Gereformeerde onafhanklike skole bestaande fasiliteite soos kategeselokale by kerkgeboue vir hul gebruik aan. Hierdie fasiliteite word gratis of goedkoop beskikbaar gestel. Dit is volgens die outeurs dikwels beter om aanvanklik te huur of van tydelike fasiliteite gebruik te maak, as om ‘n kapitaaluitleg vir vaste skoolgeboue te maak. Die skole begin dus klein en bekom fasiliteite namate die leerlingtal groei.

Slabbert (1992: 13) dui ook aan dat leerlinge meer moet betaal vir deelname aan sport en kultuur, terwyl sale vir funksies verhuur kan word, snoepies deur ouers bedryf kan word en borgskappe en skenkings bekom kan word om die fondse van die privaatskool aan te vul. Theroux (1978: 341) verwys ook na skenkings van apparaat en voorrade asook ooreenkomste met ander skole vir die deel van fasiliteite. (Opperman 1996: 8) verwys na “*die vestiging van ‘n breër ondersteunersgroep, welwillende skenkings, kreatiewe fondsinsamelingsaksies, ‘n besigheid of ‘n boerdery.*” Volgens Kruger en Godschalk (1997: 29) verrig baie ouers van die Gereformeerde onafhanklike skole, afgesien van die skoolgeld wat hulle betaal, vrywillige (en onbetaalde) arbeid ten opsigte van administratiewe werk, die instandhouding van fasiliteite en buitemuurse aktiwiteite. Die skole bekom ook uit die gemeenskap finansiële steun. Sodanige ondersteuning kom byvoorbeeld van

oud-leerlinge, lidmate van gemeentes in die nabyheid van die skool, die hele kerkverband, grootouers, goedgesindes, besighede en vanuit erflatings.

Uitgawes kan ook besnoei word deur *“nuwe onderwysmodelle (onderrigmetodes en –materiaal) te ontgin, selfwerkzaamheid van leerlinge deur die regte hulpmiddels soos goeie werkboeke, videos, rekenaarprogramme, ens. te bekom asook televisie-onderrig deur middel van satelliet-kommunikasie”*. (Opperman 1996: 8). Die verskaffing van na-uurse aanvullende onderwys, afstandsonderrig, satellietskole en tuisskole bied volgens Kruger en Godschalk (1997: 31) ook groot besparing in koste.

Volgens Kruger en Godschalk (1997: 28-31) besnoei die Gereformeerde onafhanklike skole hul uitgawes verder deurdat die skole gewoonlik klein begin met beperkte klasgroottes en leerlingtal. Weens die aanvanklike beperkte getalle, is die eenheidskoste aanvanklik relatief hoog, maar namate die skool groei raak die finansiële las gewoonlik ligter. Daar word ook aanvanklik van onderwysers wat hul dienste gratis of teen geringe vergoeding aanbied gebruik gemaak. Namate die skool groei, word onderwysers algaande beter vergoed. Theroux (1978: 341) verwys in die verband na die benutting van lede van die gemeenskap as onderrigbronn.

Die vraag ontstaan nou hoe skoolbestuurders by Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië te werk gaan om bronne vir finansiering te ontgin? Verder ook hoe die finansies van hierdie privaatskole bestuur word sodat besnoei word sonder dat onderrig nadelig daardeur beïnvloed word?

### **2.3.3 Staatsubsidies**

Nog ‘n aspek van die finansiering van privaatskole is staatsubsidies. Hoewel die Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië geen finansiële ondersteuning van die staat in die vorm van subsidies ontvang nie, is daar verskeie lande, waaronder Suid-Afrika, waar privaatskole staatsubsidies ontvang of ontvang het.

Die Gereformeerde Kerk skole in Suid-Afrika het in 1997 tot ongeveer 25% van hul begrotings aan staatsubsidies ontvang (Kruger & Godschalk 1997: 31). Hierdie subsidies bedra *“tot ‘n maksimum van sowat R1 300 per leerling per jaar tot st 7 en*

*R1 950 daarna” (Theron 1996: 123) Volgens Keenan (1998: 87) kan “owerheidsbeleid wat staatsubsidies aan onafhanklike skole kleiner maak, min invloed uitoefen op welgestelde skole, (maar) vir ‘n aantal kerkskole kan dit tot sluitings lei.”*

In Australië is ‘n *“baie voordelige staatsubsidiëringstelsel vir Christen ouer-beheerde skole gevestig”* (Opperman 1996: 8) en in Mali ontvang die Diocesan Directorate for Catholic Teaching staatsubsidies *“covering 80% of teachers’ salaries.”* (Peano 1994: 13)

Squelch (1997: 243) noem vier waarnemings ten opsigte van staatsubsidies aan privaatskole in ander lande:

- “• most countries in the world accept private schools and provide substantial funding for their maintenance.*
- the establishment and funding of private schools have been given legal effect in the constitution and/or statutes of various countries.*
- the nature and extent of funding is influenced by various factors, including economic, political and religious considerations.*
- it is accompanied by greater state control but that this control varies.”*

## **2.4 PRIVAATSKOLE – SKOOLFONDS**

Die skoolfonds wat ouers moet betaal varieer baie, minder as R4 000 to R30 000 per jaar, afhangende van dit wat die privaatskool bied. Gevestigde privaatskole in Suid-Afrika, dikwels beskou as elite skole waarheen slegs die ‘ryk’ mense se kinders gaan, soos Hilton College, Kearnsney College en Crawford College, se skoolfonds is R17 000 en meer per jaar. Hoewel die Helpmekaar Privaatskool, vergeleke met die genoemde drie Kolleges nog ‘n jong skool is, is die pakket wat aangebied word sodanig dat die skoolfonds ook meer as R20 000 per jaar beloop. Die Gereformeerde Skool Dirk Postma in Suid-Afrika en Elnatan Privaatskool in Namibië vra aansienlik minder skoolfonds.

### 2.4.1 Spesifieke bedrae skoolfonds by privaatskole

Enkele bedrae soos vereis deur 'n verskeidenheid privaatskole in Suid-Afrika en Namibië:

- Hilton College in Natal het in 1996 reeds R29 900 skoolfonds per leerling per jaar gevra. (Landman 1996: 63)
- Die Crawford College in Johannesburg se koste per matriekleerling was R16 975 in 1996. (Landman 1996: 63)
- Kearnsney College buite Durban se skoolgeld in 1996 was R30 000 per leerling per jaar vir koshuisleerlinge en R20 000 per leerling per jaar vir dagskoliere. (Theron 1996: 123)
- Gereformeerde Skool Dirk Postma se skoolfonds vir 1997 beloop R320 per maand vir een kind en R375 per maand vir twee of meer kinders, dus R3 840 vir een en R4 500 vir twee of meer kinders per jaar. (Kruger & Godschalk 1997: 32)
- Helpmekaar Privaatskool in Johannesburg se skoolfonds het in 1998 R14 000 per leerling beloop, terwyl koshuisgelde 'n verdere R8 000 per leerling per jaar bedra. (Keenan 1998: 87)
- Beide Cape St Blaise in Mosselbaai en Curro Private School in Kaapstad se skoolfonds in 2000 was R14 400 per matriekleerling. (Bisseker 2000: 24-25)
- Die navorser het in 2002 skoolfonds van R14 500 per leerling per jaar soos vir koshuisleerlinge by Privaatskool Elnatan in Namibië betaal, terwyl ouers van dagskoliere R11 500 per leerling per jaar moes opdok.
- By Windhoek Afrikaanse Privaatskool betaal die navorser huidige skoolfonds volgens 'n glyskaal. Die skoolfonds vir 2003 wissel van R7 800 per jaar vir junior primêre leerlinge tot R13 200 per jaar vir senior sekondêre leerlinge.

### 2.4.2 Hoe oorleef privaatskole dan?

Hoe word die finansies van 'n privaatskool bestuur sodat die skool 'oorleef' indien bedrae soos R3 840 (Gereformeerde Skool Dirk Postma) en R14 400 (Cape St Blaise) gestel word teenoor bedrae soos R16 975 (Crawford College) en R30 000 (Kearnsney College)? Hierdie bedrae plaas die volgende opmerking in perspektief: *“Privaatonderwys kan slegs oorleef indien versigtige kort- en langtermyn beplanning gedoen word. 'n Onderwysstelsel wat met die minimum geld, hoë standaard*

*onderwys kan bied deur die maksimum benutting van menslike en ander hulpbronne, sal uiteindelik oorleef. Daar sal kreatief opsies na vore gebring, oorweeg en geïmplimenteer moet word."* (Opperman 1993: 9)

Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië moet dus kreatief te werk gaan om met die minimum finansies en die maksimum benutting van alle hulpbronne, hoë standaard onderwys te bied.

## **2.5 PRIVAATSKOLE – FINANSIËLE BESTUUR**

Skole, ook die Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië, is organisasies wat nie geldelike wins ten doel het nie, maar opvoedende onderwys. Binne onderwysverband gaan finansiële bestuur dus oor die bereiking van meer effektiewe onderwys en opvoeding of soos Niemann (in Roos 1996: 30) dit definieer: "*Die uitvoering van daardie bestuurshandelinge, 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.*" Dit behels bestuurstake soos beplanning, organisering, leidinggewing en beheer. Verder is die finansiële bestuur van skole eerstens gerig op opvoedende onderwys en is bedryfswins nie eerste prioriteit nie.

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

Beplanning is "*die bestuurstaak wat te doen het met doelbewuste besinning oor toekomstige doelwitte van 'n onderneming of 'n deel daarvan, die middele en aktiwiteite daarby betrokke en die opstel en implementering van 'n plan om die doelmatige bereiking van die doelwitte moontlik te maak.*" (Kroon en Van Zyl in Roos 1996: 61) Dit is dus 'n intellektuele handeling waardeur 'n toekomstige aktiwiteit deurdink word ten einde sekere doelstellings te bereik. Dit is gerig op die bevordering van die effektiewe aanwending van die hulpbronne wat beskikbaar is. Alternatiewe word geïdentifiseer en daar word op die geskikste alternatief besluit om uit te voer.

Volgens Kroon en Van Zyl in Roos (1996: 63) moet verskillende vrae gevra word soos byvoorbeeld "**wat** is die doelwitte wat bereik moet word, **wat** moet gedoen word om dit te bereik, **wanneer** moet dit gedoen word om te verseker dat die doelwitte bereik word, **wie** moet dit doen, **waar** moet dit gedoen word, **watter** hulpbronne sal nodig wees en **hoe** moet dit gedoen word om die doelmatige bereiking van die doelwit te verseker." Die antwoorde op hierdie vrae stuur die beplanningsproses.

Die begroting kan gesien word as die "*praktykwording van die beplanningstaak binne die finansiële onderwysbestuursarea en is die doeltreffendste manier om die finansiële beplanning en beheer van 'n onderneming te doen.*" (Niemann in Roos 1996: 63)

#### 2.5.1.1 Begroting as finansiële beplanningsinstrument

In die begroting van die skool word die wyse van besteding beplan ten einde opvoedingsdoelstellings en doelwitte oor 'n gegewe tydperk in die skool te bereik.

Kruger (1999: 24) definieer die begroting as "*a management tool or mechanism by which the management team of the school can estimate and plan, utilise and coordinate, control and evaluate the human, material and other resources of the school in financial terms*". Die begroting is "*'n gedetailleerde plan vir die aktiwiteite wat in 'n sekere tydperk moet plaasvind oftewel 'n geskeduleerde toekomsplan waarin verwagte inkomste en uitgawes teenoor mekaar opgeweeg word.*" (Mentz en Oosthuizen in Roos 1996: 64). Bisschoff (1997: 66) sien die begroting as "*'n planning instrument and a statement in financial terms of the school's priorities*". Volgens Sutton (1996: 9) moet skoolbestuurders hul begrotings beplan, gedagtig aan die "*objectives of the school, for that is the context in which all financial decisions need to be made.*" Die begroting kan dus gesien word as 'n verfyning van die skool se doelstellings in finansiële terme of "*'n plan van aksie waarin uiteengesit word hoe die beperkte middele van die skool op die mees effektiewe wyse aangewend behoort te word*". (Roos 1996: 67)

Roos (1996: 67) sien die begroting as "*'n plan, 'n opdrag, 'n magtiging tot optrede en 'n beheermiddel.*" Volgens Arangies (in Roos 1996: 66) is die begroting "*'n*

*beleidsplan vir die bestuur waarin die toekoms geprojekteer en die rigting van optrede vasgelê word, 'n taakopdrag aan ondergeskiktes en magtiging vir die neem van beslissings waarvan die grense in die begroting voorkom asook 'n koördinasiemiddel om die mikpunte van verskillende afdelings te versoen."* Vir die skoolhoof is die begroting 'n funksionele hulpmiddel in sy / haar beplanningstaak betreffende die bepaling van doelstellings, die formulering van beleid asook die antisipering en oplossing van probleme.

'n Begroting is verder enersyds 'n inligtingsbron aangesien dit baie inligting ten opsigte van alle sake rakende die skool se finansies bied. Dit is andersyds ook 'n kontrolemeganisme, want dit is te enigertyd ter insae en kan daar gesien word of by die begroting gehou word en of regstellende aksies geneem moet word.

#### 2.5.1.2 Opstel van skoolbegrotings

Alle prosesse rondom die begroting moet deurentyd deeglik bestuur word. Indien dit nagelaat word, ontstaan die risiko van "*crisis allocation of resources*" (Glover 1996: 4) en is die dissipline van die begrotingsplan daarmee verlore.

Die volgende stappe in die opstel van 'n skoolfonds-begroting word deur La Grange en De Wet ( in Roos 1996: 67) geïdentifiseer:

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

Dit volg hieruit dat in die opstel van 'n begroting elke departements- of afdelingshoof 'n begroting vir die aktiwiteit waarvoor hy / sy verantwoordelik is in ooreenstemming met die vasgestelde beleid voorberei. Hierdie begrotings word dan aan die liggaam

wat die begroting finaliseer voorgelê wat prioriteite bepaal en wat dan bepaal op watter wyse die beskikbare geld ten beste aangewend kan word.

### 2.5.1.3 Effektiwiteit van die begrotingsproses

Die effektiwiteit van die begrotingsproses word volgens Glover (1996: 3) deur deeglike finansiële beplanning, die effektiewe benutting van bronne en effektiewe finansiële kontrole en administrasie bevorder. Ten einde te verseker dat betroubare data vir toekomstige besluitnemings beskikbaar is, moet 'n struktuur bestaan vir "*monitoring and evaluation, which has procedures for assessing efficiency, effectiveness, equity and value for money*" (Glover 1996: 5).

Volgens Glover (1996: 4) kan goeie finansiële dissipline verseker word deur die volgende elemente in die begrotingsproses in te bou:

1. *Setting strategic aims and objectives.*
2. *Development planning through the work of working parties and task groups to ensure involvement.*
3. *Budget processes*
4. *Monitoring*
5. *Evaluation"*

Ter uitbreiding kan elkeen van hierdie elemente as volg omskryf word:

1. Strategiese doelwitte en doelstellings, ook ten opsigte van die skool se finansies, word in die lig van die skool se missie geformuleer. Die begroting reflekteer gevolglik die skool se missie in monetêre terme (Bisschoff 1997: 77). Beide die Beheerliggaam en die skoolhoof / skoolbestuur word hierby betrek terwyl die volle toewyding van die personeel verkry moet word. Die enkele grootste voordeel wat skoolbestuurders ondervind indien die volle personeel in die beplanning en opstel van die begroting betrek word, is die "*existence of shared understanding.*" (Glover 1996: 5)
2. Met die oog op vooruitgang en ontwikkeling doen die Beheerliggaam op gereelde basis beplanning. Tydens hierdie beplanning word werkskomitees en taakgroepe betrek ten einde groter groepsbetrokkenheid te verseker. Hierdie beplanning behels dat duidelike raamwerke opgestel word, dat

moontlike alternatiewe werkswyses ondersoek word, dat kostes in ag geneem word en dat kriteria waaraan sukses gemeet kan word, geïdentifiseer word.

3. Die begrotingsprosesse soos uiteengesit in 2.5.1.2 verseker dat alle alternatiewe vir die aanwending van die skoolfonds ondersoek word, dat die eise wat aan die skoolfondsbegroting gestel word volgens prioriteite gehanteer sal word en dat groter bewustheid van uitgawes geskep word.
4. Om te monitor beteken om finansiële beheer (bespreek onder afdeling 2.5.4) uit te oefen.
5. Evaluering word deurlopend gedoen in verband met die doelmatigheid en die effektiwiteit van die begroting en die waarde vir geld. Volgens Davies in Bush en West-Burnham (1994: 330) is dit "*checking whether the expenditure has been undertaken as planned, whether the outcomes has been achieved and whether the best alternatives were utilised*". Almal betrokke moet duidelikheid ten opsigte van aanspreeklikheid hê.

## **2.5.2 Organisering in finansiële bestuur**

Volgens Roos (1996: 73) kan organisering opgesom word as "*die werk wat 'n bestuurder verrig ten einde ondergeskiktes hul werk so effektief moontlik te laat doen.*" Bisschoff (1997: 82) omskryf organisering as 'n finansiële bestuursaktiwiteit "*aimed at combining the means available for rendering a service*" Dit beteken dat alle moontlike insette van personeellede, ouers, leerlinge en die gemeenskap byeengebring moet word om kwaliteit onderrig te kan bedien.

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

### **2.5.2.1 Stappe in organisering en subtake**

Organisering geskied waar daar 'n taak is wat uitgevoer moet word. Deur organisering word doelwitte verwesenlik, word die gladde funksionering van die organisasie verseker en word die beste benutting van beskikbare hulpbronne

moontlik gemaak. Dit geskied binne 'n bepaalde gesagstruktuur omdat mense in verhoudings tot mekaar saamwerk.

La Grange (in Roos 1996: 74) noem die volgende stappe in die organisering van finansiële aktiwiteite in skole:

- "• *Besluit watter werk gedoen moet word om die gewenste resultate te bereik.*
- *Verdeel die werk in subgroepe of aktiwiteite.*
- *Wys die werk toe aan persone wat dit kan uitvoer.*
- *Verdeel die werk in departemente deur 'n bestuurder in bevel van persone wat soortgelyke aktiwiteit moet uitvoer, te plaas.*
- *Koördineer die werk van individue en departemente."*

Hieruit blyk die subtake van organisering soos organisasiestruktuurskepping, delegering, koördinasie en kommunikasie duidelik.

Volgens Roos (1996: 75) is 'n organisasiestruktuur die raamwerk van poste wat opgestel word en waarin mense wat verskillende soorte handeling verrig, saamgegroepeer word sodat hulle gesamentlik 'n gemeenskaplike doelstelling nastreef. Volgens Bisschoff (1997: 92) moet hierdie organisasiestruktuur in plek wees om administratiewe funksies soos die insameling, storig en beskikbaarstelling van inligting asook rekeningkundige funksies soos die identifisering, toesegging, analisering en interpretering van finansiële inligting, die implimentering en uitvoering van die skool se finansiële beleid en die kommunisering van finansiële inligting na alle belangegroepe uit te voer. In elke skool moet so 'n finansiële organisasie dus geskep en in stand gehou word.

Delegering word deur Niemann (in Roos 1996: 76) en Bisschoff (1997: 93) gesien as die toewysing van take tot op die vlak van die individuele werker, of dan die oordra van spesifieke take aan spesifieke persone. Take ten opsigte van finansiële bestuur wat deur 'n skoolhoof gedelegeer kan word, sluit in tikwerk, liassering, duplisering, telefoonbediening, koste-ontleding en rekenaarbediening.

"Die handeling wat keuse, materiaal, mense, idees en tegnieke in 'n harmonieuse verhouding tot mekaar bring", is volgens Van der Westhuizen (in Roos 1996: 76)

koördinerings. Bisschoff (1997: 93) sien dit as die *“synchronisation of all actions, means and techniques within the school”*, dus van alle administratiewe en rekeningkunde aktiwiteite van die skool, beginnende by die missie van die skool tot by die finale finansiële staat.

#### 2.5.2.2 Finansiële komitees en rekenaarondersteuning

‘n Finansiële komitee waar die kennis, ervaring, vaardighede en oordeel van kundige persone nuttig gebruik kan word moet saamgestel word. Sodanige komitee is belangrik om doeltreffende finansiële besluitneming te verseker. *“Dit skep 'n instrument waardeur die kennis en vaardighede van verskillende lede van die onderneming op 'n formele wyse saamgevoeg kan word en waardeur sinergie van die kennis en vaardighede tot doeltreffende probleemoplossing en besluitneming aangewend kan word.”* (Du Preez in Roos 1996: 77)

Rekenaarondersteuning is suiwer 'n hulpmiddel in finansiële bestuur wat tot hoër produktiwiteit kan lei deur beter tydsbenutting en tydige beskikbaarstelling van data. 'n Doeltreffende bestuursinligtingstelsel kan met betrekking tot die skool se finansiële bestuursterrein die volgende data verskaf: *“begrotingsdata soos kapitaalbegrotings en begroting van lopende uitgawes; fondsinsamelingsdata soos skoolfonds, kompetisies en funksies; vergaderingsdata soos datumbepalings en name en adresse van komitees; jaarprogramdata.”* (Fourie in Roos 1996: 78)

#### 2.5.3 Leidinggewing in finansiële bestuur

*“Om onderwysdoelstellings en -doelwitte te bereik moet mense gemobiliseer en georganiseer word en as sodanig veronderstel finansiële bestuur in die onderwys leidinggewing.”* (Roos 1996: 79) Om suksesvol leiding aan die finansiële komitee te gee, moet die skoolhoof in staat wees om te *“activate, direct, guide, motivate and show leadership”*. (Bisschoff 1997:96) Dit is noodsaaklik ten einde beide intern en ekstern samewerking te verkry. Verhoudingstigting, motivering en kommunikasie is drie aspekte van belang.

### 2.5.3.1 Verhoudingstigting

"Die organisering van skoolfinansies berus op 'n reeks integrerende, interafhanklike aktiwiteite soos inligting wat ingesamel, vasgelê, georden en weer beskikbaar gestel moet word." (Roos 1996: 80) Dit omsluit volgens Biscchoff (1997: 97) ook die aanstelling en opleiding van personeel, die gee van duidelike riglyne en opdragte, die beïnvloeding van die personeel deur hulle in die missie, doelwitte, beleid en strategië van die skool te onderlê. Deur goeie interne verhoudings te verseker sien die bestuurder toe dat hierdie doelstellings en doelwitte bereik word.

Ekstern moet ook goeie verhoudings gestig word aangesien die skool in 'n bepaalde verhouding tot die breë gemeenskap, die ouergemeenskap en die sakegemeenskap staan. Elk van hierdie komponente lewer in 'n mindere of 'n meerdere mate 'n bydrae tot die finansies van die skool.

### 2.5.3.2 Motivering

Motivering is volgens Bisschoff (1997: 101) 'n element van leierskap "*involving all forces and factors (drives, desires, needs, wishes) that will induce personnel to act or perform willingly toward the objectives of the school*". Van der Westhuizen (in Roos 1996: 81) asook Marx en Churr (in Roos 1996: 81) omskryf motivering as "*die vonk wat tot aksie aanleiding gee, dit beïnvloed die rigting van optrede van mense, dit is 'n bereidwilligheid om energie te gebruik om 'n doel of beloning te bereik en dit omsluit alle pogings wat besture aanwend om ondergeskiktes aan te spoor om vrywillig hul beste prestasies te lewer.*" Diegene wat by die skoolfinansies betrokke is moet gemotiveerd wees om hul take met entoesiasme en ywer in belang van doeltreffende onderwys en opvoeding te verrig. 'n Lojale en entoesiastiese personeel wat bereid is om groter insette te lewer verseker dat gemeenskaplike doelstellings en doelwitte bereik word.

### 2.5.3.3 Kommunikasie

Die grootste deel van die onderwysleier se dagtaak word aan kommunikasie bestee. In finansiële bestuur begin hierdie kommunikasie by die opstel van 'n begroting

deurdat inligting vanuit verskillende bronne ingesamel en verwerk word, asook terugvoering gegee word. Ekstern word verslag aan die gemeenskap gedoen ten opsigte van die besteding of aanwending van fondse.

#### **2.5.4 Beheer in finansiële bestuur**

Finansiële beheer hou verband met al die maatreëls ten opsigte van die beplanning en organisering van die skoolfonds, met ander woorde die finansiële bestuurder moet verseker dat elke persoon wat met die skoolfonds werk die regte ding op die regte tyd op die regte plek doen. Dit is die bestuursfunksie wat die *"koördinerings- en doeltreffende funksionering van alle ondernemingsaktiwiteite verseker, sodat geformuleerde ondernemingsdoelwitte volgens beplanning geïmplimenteer en nagestreef word."* (Crous in Roos 1996: 83) Die doel is om beplanning tot uitvoer te bring, om die beplanning te evalueer en indien nodig, regstellings te maak.

Doeltreffende beheer stel die bestuur in staat om die *"sukkses van verskillende bestuursaktiwiteite effektief te beoordeel, dit help om die gedrag van individue en groepe volgens organisasiedoelwitte te rig, dit help om die hulpbronne meer sistematies toe te deel en doeltreffender te benut, dit help om werkverrigtingsprestasie en ontwikkeling van ondergeskiktes te monitor en te verbeter en dit help om veranderinge na te speur en sodoende bedreigings of geleenthede korrek te diagnoseer."* (Van Niekerk in Roos 1996: 84)

##### **2.5.4.1 Effektiewe finansiële beheer**

Die bestuursplan bepaal die nodige standaarde waarvolgens finansiële prestasie beoordeel word. *"Dit behels die vasstelling van standaarde en kriteria, die wyse waarvolgens finansiële prestasie waargeneem en beoordeel moet word asook riglyne vir korrektiewe optrede."* (Niemann in Roos 1996: 87). Deur sodanige beheerstelsel word werklike finansiële prestasies in ooreenstemming met verwagte onderwysdoelwitte gebring.

Die Beheerliggaam is verantwoordelik vir die effektiewe finansiële bestuur van die privaatskool. Die skoolhoof moet egter in gedagte hou dat hy / sy die hoof

uitvoerende bestuurder is, aangestel deur die Beheerliggaam van die skool en dus aanspreeklik teenoor hulle. As sodanig is die skoolhoof ook verantwoordelik is vir die uitvoering van *"the financial policy of the school and who, along with the governing body, is held accountable for the financial condition of the school."* (Smith 1996: 44) Die rol van die skoolhoof sluit ook volgens Smith (1996: 44) in dat hy / sy *"should develop, administer and evaluate the efficiency of the budget."* Indien die skool 'n finansiële bestuurder aangestel het, is dit steeds deel van die skoolhoof se taak om saam met die finansiële bestuurder hierna om te sien.

#### 2.5.4.2 Finansiële rekordhouding

Ten opsigte van begrotingskontrole noem Bisschoff (1997: 110) 5 funksies wat uitgevoer moet word: *"a comparison between the amounts budgeted and the results achieved; analysis and interpretation of discrepancies; audit and calculation; accounting and reporting; and implementing corrective measures."*

Ten einde deeglike en effektiewe kontrole oor die begroting uit te oefen, moet effektief en doelmatig rekord gehou word van die skool se finansies. Alle ontvangste en uitgawes moet in 'n behoorlike boekhoudstelsel in berekening gebring word. Gereelde interne ouditering oor die hantering van die boekhouding moet gedoen word. Aan die einde van die finansiële jaar moet finansiële jaarstate opgestel word wat gelde ontvang en uitgawes aangegaan in die betrokke boekjaar aandui, asook bates en laste. 'n Onafhanklike rekenmeester of ouditeur moet aangestel word om die finansiële jaarstate van die skool te ouditeer. Hierdie geouditeerde finansiële jaarverslae moet deur die bestuursliggaam goedgekeur en aanvaar word waarna dit ter insae vir belanghebbendes soos ouers moet wees.

#### 2.5.4.3 Finansiële verslaglewering

Daar moet verslag gelewer word oor die effektiewe benutting van geld om die doelstellings van die skool te verwesenlik. Die finansiële behoeftes en die finansiële doelwitte moet deur middel van die skoolbegroting aan die ouers bekend gemaak word. Verkorte inkomstestate vir bepaalde periodes van die finansiële jaar moet gereeld aan die ouers voorgelê word om hulle ingelig te hou oor die stand van die

skool se finansies. Die doel van verslaglewering is verder om die ouers aan te spoor tot groter meelewing van skoolaktiwiteite.

State wat met die oog op verslaglewering opgestel word:

- a) Finansiële jaarstate: *"In hierdie state moet gepaste besonderhede van gelde ontvang en uitgawes aangegaan deur die skool gedurende die boekjaar, asook sy bates en laste aan die einde van die betrokke boekjaar, aangetoon word. Dit behels 'n inkomste- en uitgawestaat, 'n balansstaat, en 'n verslag oor die stand van die onroerende sowel as die roerende goed van die skool."* (Roos 1996: 90)
- b) Die balansstaat: *"'n Samevatting van die geld wat tot die onderneming se beskikking is, en hoe dit aangewend is."* (Archer en Hamman in Roos 1996: 90)
- c) Die inkomtestaat: *"'n Verslag van die inkomste en uitgawes wat die finansiële voor- of agteruitgang gedurende 'n bepaalde periode aandui. Netto inkomste (wins) of netto tekort (verlies) wat gedurende die jaar gemaak is, word in die inkomtestaat bereken."* (La Grange in Roos 1996: 91)
- d) Die kontantvloeistaat: *"Dit gee 'n oorsigtelike beeld van die finansiële tekorte en surplusse wat oor 'n tyd ontstaan en wat op die een of ander manier aangesuiwer word. Daar kan dan vroegtydig beplan word om tekorte deur die verhoging van gelde of tariewe, of deur middel van metodes soos subsidies, skenkings, lenings of die uitgifte van aandele of obligasies aan te suiwer."* (Berkhout en Berkhout in Roos 1996: 93)

### **2.5.5 Fondsinsamelingsaksies in finansiële bestuur**

Volgens Mittner (1997:11) mag privaatskole *"ryk wees in terme van grond en geboue, maar is nie noodwendig kontantryk nie."* Bykomende inkomstes word weer in die skool teruggeploeg, aangesien skole, insluitend privaatskole, in die eerste plek op opvoedende onderwys gefokus is, en nie as winsgewende instellings bedryf word nie.

Smith (1996: 46) beskou die salarisse van onderwysers as die grootste uitgawe-item op die begroting van enige skool. Dit is een van die belangrikste faktore in die

finansiering van privaatskole. Groot uitgawes word aangegaan om die regte aantal ervare onderwysers met die regte kwalifikasies aan te stel of soos Mittner (1997: 11) dit stel "om die regte soort onderwysers na 'n privaat skool te lok." Volgens Smith (1996: 127) word skoolfonds by die meeste privaatskole gebruik om salarisse te betaal en dat ouers "who wanted to improve facilities for their children has to raise funds for that themselves."

#### 2.5.5.1 Enkele basiese beginsels vir fondsinsameling

Duidelike riglyne vir die insameling van fondse moet neergelê word. Elke projek moet deeglik beplan word ter wille van sinvolle koördinerings, maar ook ten einde nie weerstand by die gemeenskap te laat ontstaan nie.

Suksesvolle fondsinsamelingsaksies moet aan sekere basiese beginsels voldoen. Peach (in Roos 1996: 94 - 95) bespreek die volgende basiese beginsels:

- **Beeldbouprogram:**  
'n Gestruktureerde beeldbouprogram is 'n voorvereiste vir alle vorme van fondsinsameling. Die gemeenskap waarbinne die skool geleë is moet op gereelde grondslag bewus gemaak word van die skool en die prestasies van leerlinge en personeel deur byvoorbeeld kooroptredes, uitstallings, uitnodigings aan spesifieke persone.
- **Dienslewering aan die gemeenskap:**  
Die beginsel van teenprestasie is uiters belangrik en daar moet fyn gekyk word na dit waarna die gemeenskap 'n behoefte het en dan moet die skool die dienste probeer lewer.
- **Identifisering van spesifieke projekte:**  
Skenkers, veral van substansiële bedrae, wil graag sien waarvoor hul geld aangewend word. Dit is so belangrik dat hierdie projekte in die begroting as projekte getoon behoort te word.
- **Oorlading van die gemeenskap, ouers en sakeondernemings:**  
Daar bestaan 'n wesenlike gevaar dat ouers en die breë gemeenskap oorlaai kan word met 'n oormaat van kleiner fondsinsamelingspogings. Hierteen moet gewaak word en beplanning moet op gekoördineerde basis geskied.

- Beplanning van fondsinsamelingsaksies:  
Ouers is dikwels gretig om as individue geld in te samel. Dit moet egter altyd op 'n gekoördineerde wyse geskied. Die gevaar bestaan dat 'n ouer 'n onderneming nader vir 'n nietigheid en dat die groot skenking wat die skool / bestuursliggaam in die oog gehad het, verlore gaan.
- Skenkings van sakeondernemings:  
Elke sakeonderneming het bepaalde prosedures wanneer skenkings oorweeg word. Gebruik kundige persone, iemand met die vermoëns van 'n kollektant, goeie menseverhoudinge en iemand wat 'n saak kan 'verkoop', wanneer ondernemings genader word.
- Voorstelle van ouers, bestuurslede, kollegas, vriende van die skool:  
Alle voorstelle deur ouers, bestuurslede, kollegas en vriende van die skool moet met erns oorweeg word. As 'n voorstel na die oordeel van die bestuursliggaam nie haalbaar is nie, moet dit met redes terugverwys word, maar altyd op so 'n wyse dat dit nie die inisiatief demp nie.
- Die stel van bereikbare doelwitte:  
Die stel van bereikbare doelwitte met elke projek is baie belangrik omdat dit nou saamhang met die opstel van kort-, medium- en langtermyn doelwitte.
- Die generering van inkomste vir die skool:  
Daar moet vir die lang termyn voorsiening gemaak word vir die steeds stygende bedryfsuitgawes van die skool. Dit kan gedoen word deur verskillende insamelingsaksies.

#### 2.5.5.2 Verskillende wyses van fondsinsameling

Daar bestaan 'n groot verskeidenheid wyses waarop fondse deur privaatskole geïmplementeer kan word. Talle voorbeelde is reeds onder afdeling 2.3 genoem.

Besparende aksies wat deur privaatskole ingestel kan word is:

- die goedkoop aankoop of huur van geboue,
- die gebruik van nuwe onderrigmodelle,
- groter selfwerkzaamheid van leerlinge deur selfstandig te werk met behulp van goeie werkboeke, videos en rekenaarprogramme,
- televisie-onderrig deur satelietkommunikasie,

- ooreenkomste vir die deel van fasiliteite met ander skole, en
- die benutting van lede van die gemeenskap as onderrigbronn.

Roos (1996: 96) noem ook die volgende besparende aksies

- "• *die uitvoer van kapitale projekte deur die ouers self;*
- *streng finansiële dissipline;*
- *goeie bestuur deur die skoolhoof;*
- *ouers wat medeverantwoordelikheid vir die opvoeding van hul kinders aanvaar, motivering van en betrokkenheid deur die ouers en onderwyspersoneel."*

Fondsinsamelingsaksies wat reeds in 2.3 genoem is:

- leerlinge betaal vir deelname aan sport en kultuur,
- sale verhuur vir funksies,
- snoepies deur die ouers bedryf,
- borgskappe en skenkings,
- stig van 'n ondersteunersgroep
- kreatiewe fondsinsamelingsaksies, en
- 'n besigheid of 'n boerdery.

Peach (in Roos 1996: 97) noem ook nog die volgende:

- "• *erflatings,*
- *kollektelyste,*
- *kermisse,*
- *musiekkonserte,*
- *veilings van Persiese matte,*
- *kompetisies,*
- *die jaarlikse dinee-dans,*
- *aanbring van advertensieborde op skoolbusse,*
- *gesamentlike kompetisies met ander skole,*
- *kunsuitstalling,*
- *jaarlikse damesdag,*
- *jaarlikse manne-aand,*
- *randleggings,*

- *verkope van afvalyster, bottels, papier en enige herwinbare materiaal,*
- *bustoere,*
- *snuffelmarkte op die skoolterrein,*
- *woonwastaanplekke tydens skoolvakansies,*
- *bond van oud-skoliere en oud-leerlingkultuur,*
- *'n vendusiekraal op die skoolterrein,*
- *advertensieborde op die sportveld,*
- *personeel kan afrigtings- en geletterheidskursusse in die gemeenskap aanbied."*

Smith (1996: 45) stel verder nog die volgende voor:

- "• *organising banquets,*
- *special events,*
- *deferred givings (wills and insurance programs),*
- *promotional materials,*
- *fund-raising letters,*
- *the mailing list,*
- *admissions,*
- *scholarships,*
- *foundations."*

Dessoff (1993: 11) neem sterk standpunt oor die benutting van oudleerlinge in as hy sê: "*Leaving alumni leaders out of your capital campaign plans can be a major blunder.*" Nog 'n wyse van fondsinsameling is om aandele in die skool te verkoop.

Op watter wyse daar ookal geld ingesamel word, daar moet te alle tye "*eties korrek opgetree word. Weerstand kan deur ouers gebied word indien eties onverantwoordbare praktyke gevolg word om geld in te samel.*" (Mentz en Oosthuizen in Roos 1996:98)

### **2.5.6 Slegte skuld in finansiële bestuur**

Een van die vereistes wat by Privaatskool Elnatan en by Windhoek Afrikaanse Privaatskool aan die lid van die Beheerliggaam belas met die portefeulje Finansies

gestel word, is dat daar tydens elke vergadering van die Beheerliggaam finansiële verslag gelewer moet word. Hierdie finansiële verslag moet 'n uittreksel van alle agterstallige skoolgeld met 'n ouderdomsanalise insluit. Dit wil voorkom asof privaatskole gereeld opvolgwerk moet doen onder ouers wat nalaat om hul skoolgeld betyds te betaal.

Volgens Smith (1996: 48) is slegte skuld by privaatskole 'n realiteit. Hy stel dan voor dat hierdie sensitiewe saak op die volgende wyse hanteer behoort te word: *"An effort should be made to find out why the family is behind with payments and then help them take proper Christian steps to rectify the matter. First investigate and make personal contact before sending strongly worded letters that create ill-will and negative attitudes. All Christian schools should have a financial policy which is issued to every family that binds itself contractually to the school. Besides the usual financial information, the policy should spell out very clearly what steps will be taken if a family falls in arrears with regard to its financial commitment."*

## **2.6 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is privaatskole eerstens gedefinieer. Daarna is die bestaansreg van privaatskole in Namibië vanuit die reg belig en is ook kortliks gekyk na ontstaansdeterminante. In hierdie verband staan die beginsels van vryheid, selfbeskikkingsreg, godsdiensvryheid en kwaliteit van onderrig sentraal. Dit geld vir privaatonderrig reg deur die wêreld en dit is ook wêreldwyd die tendens dat die behoefte vir privaatskole al groter word.

In die tweede deel van die hoofstuk is gekyk na privaatskole as 'n duur opsie. Verskeie aspekte wat daartoe bydra dat privaatskole oënskynlik as duur onderwys gesien word, is belig, terwyl wyses waarop privaatskole te werk gaan om onderwys so bekostigbaar moontlik te hou ook uitgelig is. Daar is ook spesifiek na skoolfonds gekyk. Die skoolfonds van verskeie privaatskole is vergelykenderwys aangehaal.

Laastens is na enkele aspekte van die finansiële bestuur van skole in die algemeen en spesifiek privaatskole gekyk. Aspekte wat bespreek is, is die beplanning,

organisering, leidinggewing en beheerfunksies van die finansiële bestuurder. Die begroting as 'n instrument vir die bestuur van skoolfinansies is bespreek en die belangrikheid van effektiewe finansiële beheer is uitgelig. Fondsinsamelingsaksies en die hantering van slegte skuld is ook aangerak.

Bykans geen inligting oor die Namibiese Christelike Afrikaanse Privaatskole is in die literatuur beskikbaar nie en om te bepaal hoe hierdie skole kreatief te werk gaan om met die minimum finansies en die maksimum benutting van alle hulpbronne, hoë standaard onderwys te bied, is 'n opname onder al hierdie skole gedoen. Die resultate van hierdie opname is in Hoofstuk vier bespreek asook die uitkoms van persoonlike onderhoude met twee skoolhoofde ten opsigte van die finansiële bestuur in Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië. In Hoofstuk vyf word gepoog om 'n algemene strategie daar te stel wat deur skoolbestuurders gebruik kan word.

In die volgende hoofstuk sal die navorsingsmetodologie eers bespreek word, dit is die vraelys wat aan alle privaatskole gestuur is om 'n kennisbasis te ontwikkel, asook die persoonlike onderhoude wat met twee skoolhoofde gedoen is.