

HOOFSTUK 4

NAVORSINGSRESULTATE EN BESPREKING

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk verskuif die fokus na die praktyk soos dit in 2002 in die Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië bestaan.

Soos reeds in afdeling 1.7 op bladsy 11 genoem, bestaan daar bykans geen inligting in die literatuur oor die Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië nie. Die hoofdoel van hierdie hoofstuk is dan ook om aspekte wat in die literatuuroorsig na vore gekom het, soos die werklike skoolfonds wat betaal word en die bestuur van die skoolfinansies, verder te ondersoek onder die privaatskole in Namibië.

Die vraag is steeds of privaatskole dan so 'n duur opsie is? Aan die ander kant bly die vraag hoe die finansies van privaatskole bestuur kan word sodat privaatskole nie in 'n finansiële knyptang vasgevang sal wees nie?

In die eerste gedeelte van die hoofstuk val die klem op die terugvoering wat van skoolhoofde op die vraelys ontvang is. Die kernelemente wat in die vraelys aangeraak is, naamlik leerlingtalle, onkoste aangegaan ten opsigte van fisiese fasiliteite, bronne van inkomste asook werklike inkomste verkry, aanwending van fondse, beheer van fondse en die skoolhoof se rol in die verband, sal bespreek word.

In die tweede deel van hierdie hoofstuk sal die terugvoering van die persoonlike onderhoude met twee skoolhoofde saamgevat word. 'n Finansiële strategie sal dan in hoofstuk vyf aan die hand van die literatuur en die bespreking wat in hierdie hoofstuk gevoer is, ontwikkel word.

Dit dien weer vermeld te word dat die Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië

geen subsidie of enige ander vorm van finansiële hulp van die staat ontvang nie. Elke skool is op sy eie aangewese om inkomste te genereer en dit dan binne die beperkings van die beskikbaarheid daarvan en die wesentlike behoeftes aan te wend.

Hierdie skole is almal as Artikel 21 maatskappye geregistreer (Artikel 21 maatskappye is maatskappye sonder winsmotief.) en by al hierdie skole het die ouers sterk beheer in die skoolfinansies deur middel van 'n Beheerliggaam (Direksie / Skoolraad / Beheerraad). Die vraag ontstaan nou wat die funksie van die skoolhoof dan as bestuurder in hierdie verband is? In hierdie hoofstuk sal ook gepoog word om hieromtrent groter duidelikheid te kry.

4.2 BESPREKING VAN TERUGVOERING OP VRAELYS

4.2.1 Leerlingtalle

Daar is 1037 ingeskrewe leerlinge in 11 Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië in 2002. Die skole bestaan meestal uit beide 'n laerskool en 'n hoërskool. Net twee skole voorsien slegs laerskoolonderig, dit is tot graad sewe.

Dit is opvallend dat die aantal laerskool leerlinge ingeheel bykans dubbel soveel as die hoërskool leerlinge is (TABEL 1). Hierdie feite is van belang ten opsigte van finansiering aangesien dit 'n algemene feit is dat hoërskoolleerlinge meer gespesialiseerde onderrig moet ontvang met gepaardgaande groter finansiële implikasies.

Die leerlinggetalle is verder van belang aangesien dit ook algemeen aanvaar word dat 'n kleiner aantal leerlinge 'n groter finansiële las meebring. Indien skole met die aanvang groot finansiële uitgawes moes aangaan en die leerlingtalle laag bly, is dit te verwagte dat hierdie skole finansiëel sal sukkel om kop bo water te hou, eweneens sal hierdie skole maklik die etiket van duur skole kry.

Slegs ses van hierdie privaatskole beskik oor koshuisfasiliteite (TABEL 2) wat ook bepaalde finansiële implikasies vir die skoolbestuurder inhou. Eweneens sal die verhouding tussen dagskoliere en koshuisleerlinge ook 'n invloed op die skoolfonds van die betrokke skool uitoefen.

TABEL 1 Aantal ingeskrewe leerlinge in 2002 in Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië

| SKOOL | AANTAL LEERLINGE | | |
|----------------------------------|------------------|-----------|--------|
| | Laerskool | Hoërskool | Totaal |
| Privaatskool Elnatan | 73 | 55 | 128 |
| Privaatskool Excelsior | 62 | | 62 |
| Gobabis Privaatskool | 14 | 8 | 22 |
| Hentiesbaai Privaatskool | 48 | 11 | 59 |
| Keetmanshoop Privaatskool | 101 | 80 | 181 |
| Privaatskool Maurits Devenish | 104 | | 104 |
| Privaatskool Moria | 65 | 47 | 112 |
| Omaruru Privaatskool | 9 | 1 | 10 |
| Pro-Ed-Akademie | 23 | 8 | 31 |
| Tsumeb Gimnasium | 120 | 100 | 220 |
| Windhoek Afrikaanse Privaatskool | 53 | 55 | 108 |
| Totaal | 672 | 365 | 1037 |

TABEL 2 Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië wat oor koshuisfasiliteite beskik

| NAAM VAN SKOOL | AANTAL KOSHUISLEERLINGE |
|---------------------------|-------------------------|
| Privaatskool Elnatan | 91 |
| Privaatskool Excelsior | 58 |
| Gobabis Privaatskool | |
| Keetmanshoop Privaatskool | 45 |
| Privaatskool Moria | |
| Tsumeb Gimnasium | 72 |

4.2.2 Onkoste aangegaan ten opsigte van fisiese fasiliteite

Fisiese fasiliteite kan op verskillende wyses bekom word. Uit die literatuuroorsig in Hoofstuk twee blyk dit dat privaatskole skoolfasiliteite bekom deur te huur, deur aan te koop of deur te bou. Talle skole regoor die wêreld maak dan ook dikwels gebruik van bestaande gebouekomplekse. Hierdie privaatskole huur dan die geboue van byvoorbeeld 'n kerkgenootskap, soos ook Keetmanshoop Privaatskool, of 'n ander instansie, soos ook Tsumeb Gimnasium en Windhoek Afrikaanse Privaatskool (TABEL 3). Dit kan as 'n baie goedkoop opsie beskou word.

Vergeleke hiermee begin skole wat vanuit die grond strukture moes oprig, met 'n agterstand. Privaatskool Elnatan en Privaatskool Excelsior is twee privaatskole in Namibië wat groot onkoste aangegaan het, onderskeidelik bykans N\$1,5 miljoen en sowat N\$800 000.00 (Een Namibiese dollar is in waarde gelyk aan een Suid-Afrikaanse rand.), wat hierdie skole met 'n groot agterstand laat wegspring het. 'n Finansiële las soos hierdie verg uiters gedissiplineerde maar ook uiters innoverende finansiële bestuur.

TABEL 3 Koste van skoolgeboue en ander eiendom van Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië

| | SKOOL | KOSTE |
|---------|----------------------------------|-----------------------|
| HUUR | Windhoek Afrikaanse Privaatskool | N\$1.00 per jaar |
| | Tsumeb Gimnasium | N\$3 500.00 per maand |
| | Keetmanshoop Privaatskool | N\$1 500.00 per maand |
| AANKOOP | Tsumeb Gimnasium | N\$450 000.00 |
| | Privaatskool Excelsior | N\$5 000.00 |
| | Keetmanshoop Privaatskool | nie verskaf nie |
| | Privaatskool Elnatan | ingesluit by boukoste |
| BOU | Privaatskool Excelsior | N\$800 000.00 |
| | Keetmanshoop Privaatskool | N\$310 000.00 |
| | Privaatskool Elnatan | N\$1 476 690.00 |

In 'n finansiële strategie sal voorsiening gemaak moet word vir terugbetaling van

lenings en die rente daarop. Dit kan 'n groot hap uit die begroting neem. 'n Moontlike alternatief sou wees om reeds voor die skool fisies begin af te skop met fondsinamelings ten einde aankoop- en / of boukoste te finansier. Om dit te laat realiseer is egter makliker gesê as gedaan. Die Duitsmedium Privaatskool op Swakopmund dien in hierdie verband as 'n goeie voorbeeld.

4.2.3 Bronne van inkomste asook inkomste verkry

Uit die terugvoering soos saamgevat in TABEL 4 en TABEL 5, is dit duidelik dat die skoolfonds wat ouers per leerling betaal die belangrikste bron van inkomste vir Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië is.

Dit is verder opvallend dat daar groot variasies tussen die onderskeie privaatskole ten opsigte van die hoeveelheid skoolfonds wat per leerling betaal moet word, bestaan. Hierdie bedrae varieer tussen N\$6 000.00 en N\$11 700.00. Hierdie variasies moet ook saam met die leerlinggetalle gelees word. Skole met hoërskool komponente sal waarskynlik meer skoolfonds vereis. Eweneens is daar groot variasie in die geld wat vir koshuisleerlinge addisioneel tot die skoolfonds betaal moet word. Dit varieer tussen N\$2 800.00 en N\$5 760.00. 'n Faktor wat hierin 'n rol kan speel is die persentasie van die aantal leerlinge in die skool wat ook koshuisakkommodasie vereis.

Die gekombineerde bedrae van skoolfonds en koshuisgelde van die skole wat oor koshuisfasiliteite beskik laat lyk hierdie skole op die oog af as baie duur skole. Privaatskool Elnatan se skoolgeld vir koshuisleerlinge beloop bv. N\$14 500.00 en Tsumeb Gimnasium beloop N\$14 160.00. Hierteenoor staan egter ook die Windhoek Afrikaanse Privaatskool, met geen koshuisfasiliteite nie, wat ongeveer N\$10 100.00 skoolfonds per leerling per jaar vereis.

Uit voorafgaande is dit nietemin duidelik dat ouers wat oorweeg om hul kinders in een van die Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië in te skryf, deeglik rekening sal moet hou van die finansiële implikasies op sy / haar persoonlike begroting. Die besture van die privaatskole poog om deur byvoorbeeld verskillende fondsinamelingsaksies die kostes binne perke so laag as moontlik te hou.

TABEL 4 Bedrag skoolfonds wat ouers van Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië in 2002 per leerling per jaar betaal

| NAAM VAN SKOOL | BEDRAG SKOOLFONDS | |
|----------------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| | Skool | Koshuis |
| Privaatskool Elnatan | N\$11 700.00 | N\$2 800.00 |
| Privaatskool Excelsior | N\$7 960.00 | Nie verskaf nie |
| Gobabis Privaatskool | N\$6 960.00 | N\$4 800.00 |
| Hentiesbaai Privaatskool | N\$6 000.00 | |
| Keetmanshoop Privaatskool | N\$7 980.00 | N\$4 200.00 |
| Privaatskool Maurits Devenish | N\$8 160.00 | |
| Privaatskool Moria | N\$6 300.00 | N\$5 040.00 |
| Omaruru Privaatskool | N\$6 000.00 | |
| Pro-Ed-Akademie | N\$6 300.00 | |
| Tsumeb Gimnasium | ±N\$8 400.00 afhangende van graad | N\$5 760.00 |
| Windhoek Afrikaanse Privaatskool | ±N\$10 100.00 afhangende van graad | |

TABEL 5 toon 'n wye verskeidenheid addisionele fondsinsamelingsaksies wat deur die privaatskole aanwend word. Dit sluit in:

- donasies, skenkings en borgskappe;
- skoolfunksies soos byvoorbeeld pretlope, kermisse, verkopings, konserte en danse.
- kompetisies soos byvoorbeeld jagkompetisies;
- veilings van byvoorbeeld stoetvee, vetvee en losgoed;
- boerdery
- optredes deur kunstenaars;
- verhuring van eiendom; en
- aksies soos 'n sake-ontbyt, stalletjies by skoue en sport-borgvorms.

TABEL 5 Inkomstebronne, anders as skoolfonds, van Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië

| NAAM VAN SKOOL | BRONNE | INKOMSTE |
|----------------------------------|---|----------------|
| Privaatskool Elnatan | Donasies, Kermis, Kompetisies, Verkopings, Boerdery | ±N\$201 000.00 |
| Privaatskool Excelsior | Donasies, Borgskappe, Kermis, Jagkompetisie, Stoetvee- en vetveeveilings, 4x4 roete, Losgoedveilings, Danse, Konserte, Kunstenaars, Kerse | ±N\$187 000.00 |
| Keetmanshoop Privaatskool | Donasies, Kermis, Wildsfees, Houtstokfees | ±N\$135 000.00 |
| Tsumeb Gimnasium | Donasies, Skenkings, Borgskappe, Kermis, Kompetisies, Verhuring | ±N\$217 000.00 |
| Windhoek Afrikaanse Privaatskool | Donasies, Skenkings, Borgskappe, Skooldans, Kompetisies, Mnr en Mej WAP, Sake-ontbyt, Skou, Pretloop, Sport-borgvorms | ±N\$150 000.00 |

Die generering van addisionele fondse plaas 'n geweldige lading op 'n skoolhoof en sy personeel. Dit wil voorkom asof daar by die meeste skole nie uitsluitlik op die hoof en die personeel staatgemaak word om hierdie aksies te organiseer nie, maar dat dit eerder kollektief gedoen word, dikwels met 'n komitee bestaande uit hoofsaaklik ouers aan die spits. Nietemin het die skoolhoof as skoolbestuurder en dus ook as finansiële bestuurder, deel aan elkeen van hierdie aksies. Vanuit 'n finansiële oogpunt gesien moet die inkomste wat deur hierdie aksies ingebring word teen die inset in terme van koste, arbeid en tyd gemeet word. Dit is finansiëel gesproke net nie sinvol om groot projekte aan te pak waaruit geen inkomste gegenerer word nie. Aksies wat 'n groot inkomste vir 'n klein inset lewer, behoort die grootste deel uit te maak van die addisionele fondsinsamelings-aksies wat 'n skool loads.

4.2.4 Aanwending van fondse

Uit die terugvoering wat van die skoolhoofde ontvang is, is dit duidelik dat salarisse en lone die grootste deel, gemiddeld ongeveer 71,5% van die begroting van elke skool uitmaak. Hierdie waarneming is in ooreenstemming met wat uit ander bronne in hoofstuk twee verkry is hoewel die persentasie hier aangedui ietwat laer is as wat verwag is. Dit kan daaraan toegeskryf word dat:

- sommige skole hierdie persentasie bereken het met koshuiskostes as deel van die aangeduide begroting terwyl ander dit bereken het sonder om koshuiskostes in berekening te bring.
- die aantal personeel verbonde aan 'n skool baie klein is, soos byvoorbeeld Privaatskool Excelsior met slegs drie personeellede (Die leerlinge werk baie per rekenaar en word net deur die onderwysers daarin gehelp.) en daarom die baie klein persentasie uit die begroting vir salarisse en lone.

Hoewel die moontlikheid van afgetrede onderwysers en ouer-onderwysers wat almal teen 'n 'kleiner' salaris kan skoolhou dus goed klink, wil dit voorkom asof dit nie in die praktyk in Namibië realiseer nie. Inteendeel, baie min onderwysers sal teen 'n swakker salaris by 'n privaatskool skoolhou en die byvoordele wat staatsonderwys ten opsigte van medies, pensioen en behuisingssubsidies inhou ignoreer. Goeie onderwysers moet 'gekoop' word en in 'n finansiële strategie sal hiermee deeglik rekening gehou moet word.

Slegs een skool, Privaatskool Excelsior, het aangedui dat daar in die huidige boekjaar 'n groot deel van die begroting aan strukturele verbeterings en herstelwerk aangewend word. 'n Mens sou kon aflei dat die meeste privaatskole huidig nie in staat is om 'n groot deel van hul begrotings aan strukturele verbeterings en herstelwerk af te staan nie of dat daar nie sodanige behoeftes by die skole bestaan nie, en sou 'n mens dus kon aflei dat die fisiese fasiliteite aan hul behoeftes voldoen. Gedagtig egter aan die kostes wat aangegaan is om fisiese fasiliteite te bekom, is dit in die huidige ekonomiese klimaat dalk eerder 'n geval dat die meeste skole nog hard probeer om die skuldvas te verlig.

Die tweede grootste item op die begrotings van die Christelike Afrikaanse

Privaatskole in Namibië is koshuisuitgawes (slegs van toepassing op die privaatskole met koshuisfasiliteite). Hoewel twee skole aangedui het dat hul koshuise op aparte begrotings werk en koshuisuitgawes dus nie per se deel van hul skoolbegrotings uitmaak nie, is dit redelik om op grond van hul koshuistariewe te aanvaar dat hul koshuisuitgawes ook aansienlik is. Binne 'n begroting is dit dus waarskynlik dat koshuisuitgawes gemiddeld ongeveer 10% van die begroting sal uitmaak.

Onderrighulpmiddels, huur en kantoor of dan administratiewe kostes maak onderskeidelik gemiddeld ongeveer 5,2%, 5% en 3% van die begrotings van die privaatskole uit wat dit dan ook die derde, vierde en vyfde grootste begrotingsposte maak. Kantoor sluit gewoonlik ook uitgawes soos munisipale rekenings en duplisering van skoolmateriaal in. Veral duplisering van skoolmateriaal is 'n beduidende uitgawe.

Dit moet in gedagte gehou word dat die sillabusse wat deur die privaatskole gevolg word ooreenstem met die Namibiese staat sillabusse. Dit geld slegs vir die laerskool en junior sekondêre klasse. Senior sekondêr, dit is graad tien tot graad twaalf, verskil egter in die sin dat die kursusse van die Onafhanklike Eksamenraad in Suid-Afrika eerder as die Cambridge sisteem van Namibië se staatskole gevolg word. Aangesien onderrig in Afrikaanse geskied en van die onderrigmateriaal slegs in Engels beskikbaar is, word groot eise ten opsigte van duplisering gestel. Baie materiaal moet dus deur personeel self geskep word deur vanuit 'ou' handboeke te dupliseer of deurdat personeel self skryf.

Die persentasie van die begrotings wat aan bankkoste en rente afgestaan word, gee 'n baie goeie aanduiding van die skuldvas van die onderskeie skole. Dit is 'n deel van die begroting wat met groot omsigtigheid hanteer moet word, aangesien die skuldvas verlig moet word, maar ook toegesien moet word dat ander begrotingsposte nie daaronder lei nie. Dit is ook duidelik dat skole wat groot bedrae spandeer het om fisiese fasiliteite aan te koop of self te bou, die skole is wat na ongeveer tien bestaansjare steeds sukkel om aan die wurggreep van skuld te ontkom.

TABEL 6 Aanwending van skoolfonds volgens begroting van die Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië

| NAAM VAN SKOOL | % VAN BEGROTING AAN DIE VOLGENDE BEGROTINGSPOSTE | | | | | | | |
|----------------------------------|--|---------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|---|------|--------------------|
| | Salarisse / Lone | Onderrighulpmiddels | Koshuisuitgawes | Kantoor (Administrasie) | Sport / Kultuur | Strukturele verbeterings en herstelwerk | Huur | Bankkoste en rente |
| Privaatskool Elnatan | 73,5 | 1 | 11 | 1,5 | 0,3 | 3 | 2,2 | 7,5 |
| Privaatskool Excelsior | 40,1 | 5,1 | 9 | 6 | 0,2 | 39 | | 0,6 |
| Keetmanshoop Privaatskool | 80,7 | 6,1 | Begroot apart | 0,8 | 0,4 | 1 | 8,7 | 2,3 |
| Tsumeb Gimnasium | 80 | 4 | Begroot apart | 6 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| Windhoek Afrikaanse Privaatskool | 83,5 | 10 | | 1 | Begroot apart | 5 | | 0,5 |

4.2.5 Beheer van fondse

Uit die tabel is dit baie duidelik dat die Beheerliggame van die onderskeie skole ten volle in beheer van die finansies van die onderskeie skole is. Die skoolhoof is by al die skole in TABEL 7 in 'n adviserende hoedanigheid deel van die Beheerliggaam. Die skoolhoof het dus deurentyd inspraak ten opsigte van die beheer van die finansies asook die opstel van die begroting. Vir sy rol as uitvoerende bestuurder is

dit ook te verwagte. In paragraaf 4.2.6 word na die rol van die skoolhoof gekyk.

Ten opsigte van fondsinsamelings word bevestig dat die totale skool, dit is leerlinge, onderwysers en ouers, daarby betrokke is.

TABEL 7 Beheer van die finansies van Christelike Privaatskole in Namibië

| NAAM VAN SKOOL | FINANSIES WORD BEHEER DEUR | BEGROTING OPGESTEL DEUR | BETROKKE BY INSAMEL VAN FONDSE |
|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| Privaatskool Elnatan | Direksie | Direksie | Ouers, Onderwysers, Hoof, Direksie |
| Privaatskool Excelsior | Direksie | Direksie | Ouers, Onderwysers, Hoof, Direksie |
| Keetmanshoop Privaatskool | Direksie | Direksie | Ouers, Onderwysers, Hoof, Direksie |
| Tsumeb Gimnasium | Direksie | Direksie, Onderwysers | Ouers, Onderwysers, Hoof, Direksie |
| Windhoek Afrikaanse Privaatskool | Direksie | Direksie | Ouers, Onderwysers, Hoof, Direksie |

4.2.6 Die skoolhoof se rol in die verband

Uit die terugvoering op die vraelys blyk dit dat geen skoolhoof by enige Christelike Afrikaanse Privaatskool in Namibië enige outoriteit het om met die begroting te handel sonder om die Beheerliggaam daarin te ken nie. Hierdie bepaling is ook in die Konstitusies van die onderskeie privaatskole opgeteken. Dit wil egter voorkom asof die skoolhoofde groot ruimte het om binne die begroting te handel nadat dit deur die Beheerliggaam, met insette deur die skoolhoof, goedgekeur is.

Die betrokkenheid en funksie van die skoolhoof ten opsigte van die fondse van die skool (Dit is funksies soos beplanning, organisering, leidinggewing, beheer en fondsinsameling.) soos dit in die praktyk beslag kry, is as volg deur die skoolhoofde verwoord:

- Privaatskool Elnatan:

Die skoolhoof bepaal behoeftes. Hy kyk saam met die Direksie na die inkomste en is betrokke by die bepaling van die skoolfonds. Uitgawes word dan daarby ingepas.

- Privaatskool Excelsior:

Die skoolhoof :-

- dien 'n begroting in en kry dan goedkeuring om fondse te gebruik. Alle inkomste en uitgawe moet deur die skool se boeke gaan. Ingeval van onvoorsiene behoeftes kan hy na die dagbestuur of die Beheerraad gaan.
 - loods self projekte (buite begroting) om fondse te genereer.
 - is self teenwoordig by begrotingsvergaderings om insette te lewer.
 - is op elke Beheerraadsvergadering teenwoordig, hoewel sonder stemreg.
 - woon komiteevergaderings by om sake van gemeenskaplike belang te bevorder soos die Opvoedkunde komitee en die Sport komitee.
 - is in beheer van alle skolastiese / koshuis aangeleenthede asook die terrein. Hy gee opdragte aan komiteesameroepers oor byvoorbeeld herstelwerke.
- Keetmanshoop Privaatskool:
Teen Oktober elke jaar word 'n begroting opgestel. Die skoolhoof hanteer die akademie, sport en kulturele behoeftes met die personeel. In 'n Skoolraadsvergadering word dit deel van die algemene begroting wat weer aan die hoof voorsien word. Maandeliks word maandstate ook voorsien om te kontroleer dat daar binne die begrote bedrae in elke begrotingspos gehou word. Projekte word deur 'n Projekte-komitee gekoördineer en deur die skoolhoof na die ouers gekommunikeer. Daar is vier projekte (kwartaalliks) deur die jaar. Dit is die Wildsfees, Kermis, Skou en Houtstokfees. Kontrole oor die betaling van skoolfonds word deur die finansiële komitee gedoen. Agterstallige betalings word deur die finansiële kantoor aangespreek.

- Tsumeb Gimnasium:

Die skoolhoof is in alle opsigte in beheer en verantwoordelik, maar word grootliks ondersteun deur die finansiële komitee en uiteindelik die Direksie. Hulle laat hulle egter sterk lei deur sy aanbevelings en versoeke. So byvoorbeeld word die kermis deur 'n komitee beplan en beheer terwyl die hoof sekere projekte beheer. Tog is die skoolhoof oorkoepelend die persoon wat monitor en sorg dat die kommunikasie effektief is - so soort van 'n sameroeper, kontakpersoon of koördineerder. Op presies dieselfde wyse gebeur debiteure - beheer, begroting, toewysing van fondse, beheer oor die begroting en spanderings.

- Windhoek Afrikaanse Privaatskool:

Die skoolhoof is adviserend deel van die Beheerraad en het volle sitting en word baie geraadpleeg. Fondsinsameling word by die Beheerraads-vergaderings beplan en dan gekanaliseer na die klasgroepe / sekere ouers, maar is in die meeste gevalle onder die beheer van die Ouerkomitee (Dit is die skool se fondsinsamelingsliggaam.). Die skoolhoof word nie belas met fondsinsamelingsprojekte van die skool nie aangesien daar 'n ooreenkoms is dat hy persoonlik met individue of instansies mag skakel wat moontlik kan dien as donateurs. Die meeste van hierdie geld word dan aangewend vir 'n spesifieke projek wat deur die hoof geïdentifiseer is. Oortollige fondse word weer na die begroting terug gekanaliseer. Alle kontrole word gedoen deur die skoolhoof en 'n persoon (tans afgetrede ouditeur) wat deur die Beheerraad aangestel en betaal word.

Uit hierdie opmerkings van die onderskeie skoolhoofde, is dit duidelik dat hoewel die Beheerliggame in beheer van die begroting is, het die skoolhoofde as uitvoerende bestuurders baie sterk inspraak. Nadat die begroting deur die Beheerliggaam goedgekeur is wil dit ook voorkom asof skoolhoofde baie groot vryheid in die implimentering van die begroting het. Skoolhoofde is teenoor die Beheerliggame verantwoordelik vir die effektiewe hantering van die begroting. Alle onverwagte of uitsonderlike sake met finansiële implikasies wat opduik, moet egter eers deur die skoolhoof met die Beheerliggaam hanteer word.

Daar kan dus samevattend gesê word dat die skoolhoofde van die Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië aktief hul rol as skoolbestuurders ten opsigte van

finansiële bestuur kan vervul. Hulle is vanaf die beplaningsfase, die samestelling van die begroting, die fondsinsamelingsaksies, tot die beheer en kontrole van die begrotingsaanwending direk betrokke en teenoor die Beheerliggaam van die betrokke skool aanspreeklik.

4.2.7 Samevatting

Uit die terugvoering van die skoolhoofde op die vraelys kon bepaal word:

- die leerlingtal en koshuisfasiliteite
- koste verbonde aan fisiese fasiliteite
- inkomste bronne en inkomste aanwending
- finansiële beheer, en
- die rol van die skoolhoof in die finansiële bestuur

Die grootste enkele bydrae tot die fondse wat 'n privaatskool beskikbaar het, word uit skoolfonds verkry. Die skoolfonds word bepaal deur die behoeftes van die betrokke skool. Koshuise en finansiële laste ten opsigte van fisiese fasiliteite plaas 'n groter las op privaatskole se begrotings.

Talle fondsinsamelingsaksies word jaarliks geloods om begrotings te laat klop of om addisionele take waarvoor nie in die begroting voorsiening gemaak is nie, te finansier. Salarisse en lone is die grootste enkele begrotingspos terwyl skole wat groot skuld moes aangaan om voldoende fisiese fasiliteite daar te stel, ook voorsiening moet maak vir die afbetaal van lenings en vir rente op lenings. Goeie beheer en kontrole oor die finansies van privaatskole is gevolglik uiters noodsaaklik. Hierdie beheer en kontrole geskied vanuit die Beheerliggaam terwyl die skoolhoof die uitvoerende bestuurder is wat moet toesien dat die begroting in die praktyk beslag vind.

4.3 FINANSIËLE STRATEGIE

4.3.1 Inleiding

Die voorafgaande afdeling het 'n deeglike kennisbasis voorsien waarvandaan verder gewerk kan word.

In die saamstel van 'n finansiële strategie en die rol van die skoolhoof as skoolbestuurder, en sy / haar gevolglike funksie as finansiële bestuurder, is dit noodsaaklik dat daar nou meer spesifiek na die volgende aspekte gekyk sal word:

- Verantwoordelikheid van die finansiële bestuur van die skool
- Samestelling van die begroting
- Beheer en implimentering van die begroting
- Skoolfonds as deel van die begroting
- Fondsinsameling
- Die rol van die skoolhoof
- Moontlike finansiële benadering vir beginners van privaatskole

'n Onderhoudskedule waarin hierdie aspekte aangeraak word is saamgestel (BYLAE B) en as basis gebruik vir persoonlike onderhoude met twee skoolhoofde, naamlik die skoolhoof van Privaatskool Elnatan en van Tsumeb Gimnasium. Response is aangeteken en na afloop van die onderhoude in besonderhede neergeskryf. Sake waaroor verdere onduidelikheid bestaan het is daarna telefonies met die twee skoolhoofde uitgeklaar. In hierdie afdeling word die uitkoms van hierdie onderhoude saamgevat.

4.3.2 Wie is verantwoordelik?

Die Beheerliggaam is die verantwoordelike of dan aanspreeklike liggaam. Die liggaam is verantwoordelik vir die finale goedkeuring van die begroting, vir die reël van limiete en vir die verskaffing van sekuriteit. Die skoolhoof as uitvoerende bestuurder, en sy / haar skoolbestuur, help die Beheerliggaam binne die gestelde riglyne.

Soos reeds gemeld, is al die Christelike Afrikaanse Privaatskole in Namibië as Artikel 21 maatskappye geregistreer. Die ouers is almal stemgeregtigde lede van die maatskappy. As aandeelhouers in die maatskappy moet die ouers in die laaste instansie die sekuriteit verskaf. In die sin is elke ouer dan ook medeverantwoordelik vir die finansiële bestuur van die skool. Ouers moet hulself dan ook op hoogte hou ten opsigte van die skool se finansiële situasie en daarom is dit belangrik dat hulle minstens jaarvergaderings bywoon en ook insette op hierdie terrein lewer.

'n Finansiële bestuurder (finansiële administrateur, finansiële sekretaris of boekhouer) wat al die administrasie ten opsigte van die skool se finansies hanteer, kan die hande van die skoolhoof baie versterk. Sodanige persoon hanteer dan alle finansiële rekordhouding vir verslaglewering aan die skoolhoof wat weer aan die Beheerliggaam verslag lewer. Hierdie rekordhouding sluit in:

- inkomste / uitgawe state
- opstel van verslae
- opstel van maandstate
- uitskryf van tjeks
- voorbereiding van boeke vir ouditering

'n Finansiële bestuurder behoort ook sitting op die finansiële komitee van die Beheerliggaam te hê. Indien daar nie 'n finansiële komitee bestaan nie, behoort so 'n persoon sitting op Beheerliggaamsvergaderings te hê, hoewel sonder stemreg.

4.3.3 Samestelling van die begroting

Die samestelling van die bedryfsbegroting is in die hande van die skoolhoof en sy personeel. Die hoof en die onderwysers hanteer begrotingsitems onder die verskillende departemente, komitees, hulpmiddels of toerusting. Saam met die sekretaresse stel die skoolhoof ook die administratiewe begroting saam. Die skoolhoof gebruik die verskillende superintendente in die opstel van die begroting vir die koshuise terwyl die koshuismatrone hom / haar bystaan in die begrotingspos vir die kombuis (slegs skole met koshuisfasiliteite).

Die beheerliggaam, in die persoon van die lid verantwoordelik vir finansies, stel

die begroting vir die vaste kapitale uitgawes op. Al die behoeftes vir die verskillende begrotingsposte word aan die Beheerliggaam voorgelê wat die totale begroting goedkeur. Hierdie begroting word tydens die algemene jaarvergadering aan die ouers voorgelê vir finale goedkeuring waarna dit geïmplimenter word.

Die werkswyse in die samestelling van die begroting is as volg:

- Elke personeellid voltooi 'n begrotingsvorm vir die aktiwiteit(e) waarvoor hy / sy verantwoordelik is. Tsumeb Gimnasium vereis dat op hierdie vorm behoeftes aangedui sal word as noodsaaklike behoeftes en as addisionele behoeftes asook of die personeellid self fondse gaan genereer.
- Die departementshoofde / afdelingshoofde ontvang hierdie vorms terug en stel vir elke departement / afdeling 'n begroting saam.
- Die skoolhoof ontvang terugvoering van die departemente / afdelings en stel 'n totale bedryfsbegroting saam.
- Die lid verantwoordelik vir finansies op die Beheerliggaam ontvang die bedryfsbegroting van die skoolhoof en lê dit saam met die kapitale begroting aan die Beheerliggaam voor.

Enige ouer, en selfs in uitsonderlike gevalle ook persone buite skoolverband, kan in hierdie proses 'n inset lewer in die vorm van versoeke aan die finansiële persoon op die Beheerliggaam. Die Beheerliggaam stel die finale begroting volgens prioriteite saam en indien hierdie versoeke klop met die inkomste, kan dit in die begroting opgeneem word.

4.3.4 Beheer en implimentering van die begroting

Die skoolhoof beheer en implimenter die bedryfsbegroting terwyl die persoon op die Beheerliggaam belas met die portefeulje van finansies die begrotingsposte van meer kapitale aard beheer en toesien dat dit geïmplimenter word. Die skoolhoof doen deurentyd verslag aan hierdie persoon wat weer tydens Beheerliggaam vergaderings verslag lewer. Hierdie verslae word op elke Beheerliggaam vergadering en elke ouervergadering voorgelê. Verslaglewering geskied altyd skriftelik.

Die finansiële verslae moet insluit:

- die saldo's van die verskillende begrotingsposte
- 'n debiteurelys met 'n ouderdomsanalise
- 'n inkomstestaat
- 'n projeksie van die inkomstestaat na die begroting.

In beide skole geld die volgende werkswyse ten opsigte van betalings:

- Betalings word slegs per tjek gedoen.
- Alle versoeke vir tjekbetalings word by die sekretaresse / finansiële administrateur ingehandig.
- Die sekretaresse / finansiële administrateur skryf die tjeks uit.
- Alle tjeks moet teen 'n gemagtigde pos op die begroting uitgeskryf word.
- Slegs diegene met tekenregte (twee persone wat nie noodwendig die skoolhoof insluit nie) teken die tjeks.
- 'n Uitgawepos word aangegaan.
- Die Skoolhoof en die persoon op die Beheerliggaam verantwoordelik vir die portefeulje van finansies kontroleer gesamentlik elke einde van die maand alle uitgawes.

Die werklike syfers word aan die einde van die jaar in die finansiële jaarverslag aangetoon. Daar word egter deurentyd (maandeliks) toegesien dat die begrote poste en die inkomste / uitgawe poste ooreenstem. By Tsumeb Gimnasium word 'n interim begroting ook opgestel waartydens die begroting hersien en ook aangepas word indien nodig geag.

Daar is dus deurentyd beheer en kontrole terwyl die implimentering ook deurgaans evalueer word.

4.3.5 Skoolfonds as deel van die begroting

Die skoolfonds word binne redelike perke van die begrotingsuitgawes bepaal. Hierdie bedrag kan egter deur die loop van die jaar aangepas word na gelang van veranderings in leerlingtalle.

In die vasstelling van die skoolfondsbedrag word aanvanklik na werklike kostes gekyk. Daarna word aanpassings volgens verbruikersprysindeks gedoen. Die verbruikersprysindeks druk die gemiddelde styging in pryse van verbruikersgoedere as 'n persentasie uit en bied volgens die twee skoolhoofde 'n meer akkurate prentjie van wat in die finansiële markte gebeur as die inflasiekoers wat uit die verbruikersindeks bepaal word.

Die ideaal is dat die skoolfonds die totale bedryfsuitgawes, dit is onderhoud en instandhouding, sal dek. Indien dit moontlik is, word die skoolfondsbedrag bepaal deur die totale bedryfsuitgawes deur die aantal leerlinge te deel. Projekte maak dan nie deel van die skoolfonds uit nie. Indien die skoolfonds nie die totale bedryfsuitgawes kan dek nie, word van projekte gebruik gemaak om die skoolfonds aan te vul.

Die skoolfondsbedrag word deur die finansiële komitee van die Beheerliggaam vasgestel waarna dit aan die Beheerliggaam voorgelê word. Na goedkeuring word dit aan die ouers voorgelê. Die ouers kan dan insette lewer, vrae vra en selfs 'n formele ouervergadering aanvra om onduidelikhede ten opsigte van die berekening of samestelling van die skoolfonds op te klaar. Na redelike tyd vir terugvoering gegee is, neem die Beheerliggaam 'n finale besluit hieroor. Een skoolhoof het die uitdrukking gebruik: "Pay peanuts, get monkeys.", ten einde te beklemtoon dat hierdie proses deur geen ouer ligtelik opgeneem mag word nie. (Volgens hom geld dieselfde uitdrukking ook ten opsigte van personeelsalarisse as die deel wat die grootste persentasie van die begroting uitmaak.)

Beide skoolhoofde is van mening dat skool- en koshuisgelde geskei behoort te word, met ander woorde daar behoort twee begrotings te wees, naamlik 'n begroting vir die skool en 'n begroting vir die koshuis. Dit is verkieslik dat dieselfde bankrekening gebruik word, hoewel dit ook geskei mag wees. Volgens hulle kan noodsaaklike aanpassings sodoende makliker bepaal word.

Betaling van skoolfonds kan maandeliks, kwartaalliks, halfjaarliks of jaarliks gedoen word. Afslag word deur beide skole toegestaan aan ouers wat 'n enkele betaling vir die volle jaar se skoolfonds maak. Betalings geskied by wyse van kontant, tjeks,

debet orders of aftrek orders. Alle betalings van skoolfonds word direk in die bankrekening gedeponeer of by die sekretaresse / finansiële administrateur inbetaal. Skoolfonds moet voor of op die tiende van elke maand gedoen word.

Indien die ouer in gebreke bly om te betaal, word dit aan die finansiële komitee deurgegee wat dan met die ouer skakel. By Privaatskool Elnatan word 'n grasietydperk van twee maande toegelaat waarna die skoolhoof die ouer vir 'n vertroulike gesprek nader en indien daar dan nie 'n ooreenkoms ten opsigte van finansiële verpligtinge bereik kan word nie, kan die skoolhoof die ouer vra om die leerlinge uit die skool te neem. By beide skole word rente op agterstallige skoolfonds gehef.

4.3.6 Fondsinsameling

Die beplanning vir fondsinsamelingsaksies word oorhoofs deur die Beheerliggaam en die skoolhoof gekoördineer. Prioriteite vir ontwikkeling word afsonderlik deur die Beheerliggaam en deur die personeel gestel. Koördinering geskied tussen die Beheerliggaam en die skoolhoof en elk onderneem fondsinsamelingsaksies vir 'n gedeelte van die goedgekeurde prioriteite. Die groep wat dit goedkeur aanvaar dan ook volle verantwoordelikheid vir die spesifieke prioriteite wat deur die groep goedgekeur is. Alle ouers is kollektief verantwoordelik vir fondsinsamelings, hoewel dit nie 'n afdwingbare aksie is nie.

Die wenslikheid om personeellede met groot fondsinsamelingsaksies te belas is volgens beide skoolhoofde debateerbaar. Ondervinding het egter geleer dat sulke fondsinsamelingsaksies dikwels 'n groot motiveringsaspek insluit, terwyl verhoudinge met veral ouers gestig word. Beide hoofde voel daarom ook dat dit belangrik is dat personeel tog op een of ander wyse by sulke aksies betrokke sal raak.

Kinders kan vir fondsinsameling gebruik word, maar die verantwoordelikheid vir fondsinsamelings mag nie op kinders geplaas word nie. Hulle behoort te besef dat hulle saam met die ouers en die personeel medeverantwoordelik is, maar daar mag nie 'n las op hulle skouers geplaas word nie. In die breë behoort fondsinsamelingsaksies op die gemeenskap buite die ouergemeenskap gefokus te

word.

Fondse wat deur fondsinsamelingsaksies ingesamel word, behoort slegs vir projekte of vir ontwikkeling aangewend te word aangesien dit verkieslik nie deel van die begroting behoort uit te maak nie.

4.3.7 Die rol van die skoolhoof

Uit voorafgaande bespreking is dit duidelik dat die skoolhoof as finansiële bestuurder ten opsigte van al die bedryfsaspekte van die skool fungeer. Hoewel die skoolhoof dus nie noodwendig by die dag-tot-dag aksies betrokke is nie, is hy / sy betrokke by beplanning, organisering, beheer, kontrole, evaluering en regstellings van alle finansiële aspekte wat onder bedryf resorteer.

4.3.8 Moontlike finansiële benadering vir beginners van privaatskole

Beide skoolhoofde is dit eens dat privaatskole klein moet begin met veral so min moontlike kapitale uitleg, en om dan geleidelik te groei. Dit is verkieslik om met byvoorbeeld 'n junior primêr te begin en dan geleidelik uit te brei na senior primêr, daarna na junior sekondêr en eers na 'n aantal jare na senior sekondêr.

Die volgende aspekte moet in gedagte gehou word deur diegene wat betrokke is met die begin van privaatskole:

- Bou eers soveel as moontlik agtergrondkennis op. Vind uit en gesels wyd met ander skole, spesifiek privaatskole.
- Hou in gedagte dat daar groot verskille ten opsigte van fasiliteite tussen die platteland en die stad bestaan.
- Kry eers alle beplanning agter mekaar en verifieer met iemand, verkieslik 'n skoolhoof van 'n privaatskool.
- Soos die getalle uitbrei so kan die strukture ook uitgebrei word.

4.3.9 Samevatting

Uit die persoonlike onderhoude het die volgende duidelik geblyk:

- Die Beheerliggame van privaatskole is aanspreeklik teenoor die ouers en gevolglik oorhoofs verantwoordelik vir die finansiële bestuur van die skole. Die skoolhoof is egter die uitvoerende bestuurder van die maatskappy en tree as sodanig ook as die finansiële bestuurder op.
- 'n Goeie finansiële administrateur kan groot druk van die skoolhoof se skouers verwyder deur die totale administrasie rondom skoolfinansies te hanteer.
- Die bedryfsbegroting word deur die skoolhoof en sy / haar personeel saamgestel terwyl die kapitale uitgawes deur die finansiële persoon op die Beheerliggaam begroot word.
- Die skoolhoof is in beheer van die implimentering van die bedryfsbegroting en die Beheerliggaam is oorhoofs in beheer, insluitend die kapitale begroting.
- Alle verslae word skriftelik gedoen, hetsy aan die Beheerliggaam of aan die ouers tydens ouervergaderings.
- Evaluering ten opsigte van die implimentering van die begroting word op 'n maand-tot-maand basis aan die hand van finansiële state gedoen, terwyl 'n interim begroting ook opgestel kan word.
- Skoolfonds word binne redelike perke van die bedryfsuitgawes deur die Beheerliggaam bepaal, hoewel ouers geleentheid vir insette gegun word.
- Skoolfonds behoort die totale bedryfsuitgawes te dek.
- Verskillende wyses van betaling is aanvaarbaar, terwyl afslag ook vir eenmalige betalings gegee word.
- Alle skoolfondsbetalings word by 'n sentrale punt gedoen.
- Deeglike finansiële beleid, ook ten opsigte van die invordering van agterstallige skoolfonds, moet opgestel en met die ouers hanteer word.
- Fondsinsamelings moet slegs met die oog op projekte of ontwikkeling gedoen word en behoort nie deel van die begroting uit te maak nie.
- Fondsinsamelings staan kollektief onder beheer van die Beheerliggaam en die skoolhoof en alle ouers, leerlinge en personeel behoort hierby betrokke te raak.
- Enkele groot fondsinsamelingsprojekte wat op die gemeenskap buite die skoolgemeenskap fokus, is verkieslik bo talle klein projekte.
- Die skoolhoof van privaatskole het as finansiële bestuurder presies dieselfde bestuurstak as die skoolhoof van enige ander skool.
- Diegene wat met privaatskole wil begin, moet verkieslik klein begin met so min as

moontlike kapitale uitleg, en dan geleidelik uitbrei. Soos die getalle groei, so ook die strukture.