

## HOOFSTUK 5

### 5.0 SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

#### 5.1 INLEIDING

Die afgelope dekade sal beslis bekend staan as dié dekade waarin bestuursleiding nie maar net beskou is as 'n noodsaaklikheid vir skoolhoofskap nie, maar verhef is tot 'n vereiste vir 'n doeltreffende en suksesvolle bestuurspraktyk.

"A rich variety of study of human behavior have been and are being made. Among other results of these studies, management has been identified as a crucial activity" (Newman en Summer, 1963, p. 7).

Hierdie belangrike beginsel het nie slegs sy plek in die sakewêreld verstewig nie, maar word toenemend 'n eis in die onderwyswêreld. Die bestuursei wat aan skoolhoofskap sowel as ander onderwyspersoneel gestel word, neem voortdurend in kwantiteit en intensiteit toe. Die onderwyser in die klaskamer word beoordeel op grond van basiese bestuursbeginsels soos beplanning, organisasie, leiding en kontrole. In die doeltreffende vervulling van die hoofpos word die skoolhoof dus toenemend as bestuurder beskou en word positiewe bestuursleiding van hom vereis.

In teenstelling met die verlede, waar onderwysers in 'n groot mate bevorder is op grond van hulle suksesse in die klaskamer, sal daar in die toekoms al hoe meer klem gelê moet word op die eise wat bestuursleiding aan die skoolhoof stel. Ook in die evaluering van personeel sal daar na die bestuurspotensiaal van die voornemende adjunk-hoof / skoolhoof gekyk moet word. Ernstige aandag sal ook aan bevoegdheidsgerigte opleiding en indiensopleiding van onderwysers in bestuursbevoegdheidsgerigte geskenke moet word.

In die lig van hierdie veranderende eise en groter bestuursuitdagings asook die groter druk wat daarmee saam op skole uitgeoefen word, is daar in die jongste tyd in oorsese lande heelwat aandag aan die

bestuur van die onderwys geskenk (De Wet, 1980, p. 2). Gray (1973, p. 87) sê dan ook:

"In the next few years we can expect a great expansion in the application of management principles to education at all levels, but especially in schools, colleges and similar institutions."

Die identifisering van die potensiële adjunk-hoof en skoolhoof kan nie slegs maar gebaseer word op professionele oordeel alleen nie. Hierdie identifisering sal ook wetenskaplik verantwoord moet word in terme van bestuurskategorieë en bestuurskriteria. Hierdie kategorieë en kriteria moet aangelê word ooreenkomstig die vereistes wat 'n bepaalde promosiepos aan die aspirant kandidate sal stel. Daar sal veral noukeurig gelet moet word op die bestuursbevoegdhede wat hierdie persone oor 'n groot aantal bestuursareas openbaar.

'n Hoë gradering as vakonderwyser was nog altyd as 'n belangrike kriterium by die bepaling van bevorderbaarheid beskou. Ontwikkelinge op skoolbestuursvlak het noodwendig daartoe bygedra dat ander kriteria vir bevorderbaarheid ook aangelê sal moet word. Uit hierdie ondersoek het daar dan ook 'n groot aantal bestuursbevoegdhede as kategorie en kriteria vir die bepaling van bevorderbaarheid aan die lig gekom. Vir die objektiewe bepaling van die bevorderbaarheid van 'n onderwyser sal hulle gesamentlik in oorweging genoem moet word.

## 5.2 SAMEVATTING

Ten besluite kan die belangrikste bevindinge van hierdie ondersoek soos volg saamgevat word:

### 5.2.1 LITERATUURSTUDIE

#### 5.2.1.1 DIE SKOOLHOOF AS BESTUURDER

Wanneer daar in die literatuur gelet word op die toepassingsgebied van bestuur, die omskrywing van bestuur en die verduideliking van wie almal bestuurswerk doen, bestaan daar geen twyfel dat

die skoolhoof wel n bestuurder is nie. Net soos alle ander bestuurders is n skoolhoof in bevel van menslike aktiwiteite en moet hy toesien dat alle hulpbronne so effektief moontlik benut word om in bepaalde behoeftes te voorsien en gemeenskaplike doelwitte te probeer bereik. Dit is noodsaaklik dat die skoolhoof soos enige ander bestuurder, die basiese beginsels van bestuur behoort te beheers, sodat hy aan sy personeellede wat die verskillende aktiwiteite in sy skool (organisasie-eenheid) moet behartig, die nodige leiding kan gee (Marx, 1979, p. 68, soos aangehaal deur De Wet 1980, p. 3).

Bestuur geskied fundamenteel volgens die beginsels van beplanning, organisering, leiding en kontrolering. Dit moet die bestuurder en sy span in staat stel om bepaalde doelwitte te bereik binne die bestaande behoeftes van die gemeenskap. Skoolhoofde moet onderlê wees in die basiese bestuursbeginsels sodat hulle hulle bestuurstaak effektief kan vervul.

#### 5.2.1.2 ROLVERWAGTINGE VAN DIE SKOOLHOOF

Die bestuursrol van die skoolhoof is beslis omvattend en veel-eisend as gevolg van die groot aantal veranderlike faktore, situasies en persone wat konstituente van die bestuurspos vorm. Daarom is dit noodsaaklik dat hy ook bewus sal wees van die verwagtinge wat elkeen van die belanghebbendes van hom koester. Aan hierdie verwagtinge moet hy volgens sy insigte, aanleg en bestuursaanvoeling soveel as moontlik voldoen, sodat die betrokkenes (personeel, ouers, leerlinge, hoofkantoor) nie teleurgestel in hom sal wees nie.

#### 5.2.1.2.1 LEERLINGVERWAGTINGE VAN DIE SKOOLHOOF

Die verwagtinge wat leerlinge van die skoolhoof koester, is omvattend en streng mensgeoriënteerd. Die beginsels van regverdigheid, billikheid, erkenning van menswaardigheid, vennootskap by besluitneming oor sake wat hom persoonlik raak, asook begrip vir die behoefte van die leerlinge as groep sowel as dié van die individuele leerling is hier van fundamentele

belang. Die leerlinge moet trots wees op prestasies van hulle skool, hy wil erken word by die lewering van prestasies, hy soek dissipline, maar alles binne die grense van regverdigheid en billikheid. Die leerling se ideale skoolhoof moet vriendelik, streng, regverdig, erkentlik, motiverend, waardeerend, belangstellend en vir hulle beskikbaar wees.

#### 5.2.1.2.2 ONDERWYSERSVERWAGTINGE VAN DIE SKOOLHOOF

Die skoolhoof moet n uiters belangrike funksies vervul met betrekking tot personeelverhoudinge. Personeel, as professionele lede van die organisasie, wil as volwaardige vennote binne die organisasie beskou en behandel word. Hulle wil inspraak in alle schoolsake hê, aangesien hulle die direkte uitvoerders van die skoolbeleid is. Groter betrokkenheid van die onderwyser lei tot beter motivering wat n voorvereiste vir ware opvoedende onderwys is. Personeel wil ondersteun word wanneer leerlinggedrag en oordrewe ouerinneming in gedrang kom. Die personeellid wil ook n gebied hê waarin hy as volwassene en professionele beroepsbeoefenaar binne die perke van die regulasies n beslissingsreg, n besluitnemingsreg en n probleemoplossingsreg kan uitoefen. Dit is ook belangrik dat daar erkenning en waardering vir sy integriteit as professionele praktisyn sal wees.

Personeel aanvaar evaluering en die bepaling van bevorderbaarheid deur die skoolhoof en inspekteurs, mits dit geskied sonder beïnvloeding en deur die toepassing van objektiewe kriteria en binne n professioneel ondersteunende atmosfeer.

Indien die skoolhoof daarin kan slaag om optimum geleenthede tot beroepstevredenheid vir personeel te skep en n wedersydse vertrouensverhouding kan opbou, voldoen hy as skoolhoof volkome aan die verwagtinge wat die onderwysers van kom koester.

### 5.2.1.2.3 OUERVERWAGTINGE VAN DIE SKOOLHOOF

Indien die skoolhoof die ouergemeenskap aanvaar as 'n bondgenoot in die totale opvoeding en onderwys van hulle kinders, is die ouer entoesiasies in hulle meelewing, deelgenootskap en wellendheid teenoor die skool. Die ouer soek die "oop deur" van die skoolhoof se kantoor. Hy verwag dat na sy probleem geluister sal word en dat sy kind se probleem individueel gehanteer sal word teen die agtergrond van aanvaarde opvoedkundige doelstellings.

Die ouergemeenskap wil graag meewerk aan die uitbouing van die status en beeld van die skool. Hulle wil ook betrokke wees by die skool deur deelname aan ouerorganisasies, beplanning en uitbouing van die nodige fasiliteite vir die opvoeding van hulle kinders.

Die skoolhoof moet ook 'n bepaalde status verleen aan die beheerliggaam van die skool en aan projekbeplanningskomitees. Dit is ook nie noodwendig die invloedryke ouers alleen wat 'n bate is nie, maar ook daardie ouer met 'n positiewe gesindheid teenoor die skool en die personeel.

### 5.2.1.2.4 HOOFKANTOORVERWAGTINGE VAN DIE SKOOLHOOF

Hoofkantoor se verwagting van die skoolhoof se rol is om te inisieer, te motiveer, te beplan, te organiseer, leiding te bied aan personeel, ouers en leerlinge. Ook verwag hulle dat hy 'n positiewe beeld van die Onderwysprofessie sal help skep sodat 'n gesindheid van wedersydse meelewing kan ontstaan. Dit weer kan bevrugterend inwerk op die opvoeding- en onderrigleersituasie wat gerig is op doelverwesening deur die leerlinge. Die skoolhoof moet vryheid in sy bestuurshandelinge kan geniet, binne die grense van die neergelegde beleid en regulasies.

#### 5.2.1.2.5 DIE GEMEENSAP SE VERWAGTINGE VAN DIE SKOOLHOOF

Die skool staan in diens van die onderwyseise van die gemeenskap. Positiewe gesindhede van lede van die gemeenskap wat op samewerking en interafhanklikheid dui, sal uitgebou en versterk moet word in belang van die betrokke skool.

Die gemeenskap steun in 'n besondere mate op die skoolhoof se kundigheid ten opsigte van talle fasette van die lewe, wat wissel van indiensnemingsaspekte, tot die oplossing, bekamping en voorkoming van sosiale probleme en euwels.

Dit is dan ook noodsaaklik dat die skoolhoof kennis sal neem van die verwagtinge van die breë gemeenskap en dat beleidbepaling en doelstellingsvoorsiening sal maak vir die verwagtinge van die breë gemeenskap.

#### 5.2.2 KOMPONENTE VAN SKOOLBESTUUR

Skoolbestuur, as faset van onderwysbestuur, bestaan uit vier basiese komponente, te wete:

- Beplanning
- Organisasie
- Leierskap (Leiding)
- Beheer of kontrole

#### 5.2.2.1 BEPLANNING AS KOMPONENT VAN BESTUUR

Beplanning as bestuurstaak is van fundamentele belang vir die onderwys en dit is essensieel dat dit geskied in lyn met die gestelde doelstellings. Beplanning is die besinning oor weë en maatreëls aan die hand waarvan voorafbepaalde doelstellings verwesenlik gaan word.

Dit is by uitstek die skoolhoof se taak en verantwoordelikheid om toe te sien dat doelwitgeoriënteerde beplanning sal plaas-

vind en riglyne vir die uitvoering daarvan neergelê word.

#### 5.2.2.2 ORGANISASIE AS KOMPONENT VAN BESTUUR

Na die doelwitgerigte beplanningsfase volg die organisasie van mense en middele waardeur uitvoering gegee moet word aan die beplanningskonsep.

Hier is dit belangrik dat doelstellings verfyn sal word tot doelwitte en dat 'n taakontleding, taakoms krywing en taakklas-sifikasie plaasvind. Die funksie, die personeelbevoegdhe en fisiese fasiliteite speel 'n bepalende rol in organisasie en verantwoordelikheid, outoriteit en toerekeningsvatbaarheid verteenwoordig belangrike faktore in onderwysorganisasie.

#### 5.2.2.3 LEIERSKAP AS KOMPONENT VAN BESTUUR

Leierskap moet in 'n bepaalde rigting geskied, dit wil sê vir die bereiking van voorafbepaalde doelstellings of doelwitte. Dit verteenwoordig 'n wyse van interaksie, van motivering ter wille van volgehoue belangstelling en beoog om goeie volgelingskap te verseker.

Die leierskap waarvan in die onderwys sprake is, moet gekenmerk word deur kreatiwiteit, stimulering tot verantwoordelike optrede, ontvanklikheid vir vernuwingsgedagtes en betrokkenheid by personeelontwikkeling. Dit moet 'n leierskapstyl openbaar wat mens- sowel as taakgeoriënteerd sal wees, om sodoende die gestelde taak verrig te kry deur 'n aantal tevrede volgelinge (d.i. personeel, leerlinge en selfs die ouers).

#### 5.2.2.4 BEHEER AS KOMPONENT VAN BESTUUR

Met die doelstellings in gedagte moet daar oor alle fasette van 'n organisasie beheer (kontrole) uitgeoefen word. Evaluering van taakuitvoering, standbepaling en effektiwiteit van taakvervulling is noodsaaklik. Kontinue of prosesevaluering is noodsaaklik sodat rigtingaanpassing voortdurend kan plaasvind en

die nodige remediërende stappe vroegtydig geneem kan word.

In die onderwys is die volgende beheerareas belangrik en moet die skoolhoof daarmee rekening hou:

- Beheer oor die onderrig-leersituasie
- Beheer oor buitemuurse aktiwiteite
- Beheer oor Provinsiale eiendom
- Beheer oor die administratiewe stelsel van die skool
- Beheer oor terugvoering van personeel en leerlinge
- Beheer oor indiensopleiding.

Die effektiewe skoolbestuurder sal daarop bedag moet wees dat inisiatiewe wat geneem is ten opsigte van bepaalde doelwitte deur beplanning, organisasie en leiding verweselik kan word. Hierdie toesig- en kontrolehandeling verseker dat die kwaliteit van doelverwesenliking toenemend verhoog sal word.

### 5.2.3 BESTUURSAREAS IN SKOOLBESTUUR

Die volgende bestuursareas kan in skoolbestuur onderskei word:

#### 5.2.3.1 PERSONEELBESTUUR

In die onderwys gaan dit primêr oor die bestuur van 'n span mense wat daaglik 'n onderrigtaak en 'n opvoedingstaak moet uitvoer en wat te midde van hierdie verantwoordelikhede ook sensitief moet bly vir die identifisering en uitbouing van nuwe doelstellings en doelwitte.

Wedersydse vertroue, medesegeenskap in besluitneming, medebeplanning en spanbestuur waarin mens- sowel as taakoriëntering die nodige aandag kry, kan lei tot doeltreffende personeelbestuur deur die skoolhoof.



### 5.2.3.2 KLASKAMERBESTUUR

Die skoolhoof bly verantwoordelik vir die onderrig-leergebeure in die klaskamer. Hy moet daarom toesien dat beleidsbepalings, vakdidaktieke en organisasie deur elke personeelid behoorlik uitgevoer en toegepas word.

Deur gereelde klasbesoeke by vakonderwysers af te lê, verseker hy dat die standaard van werk hoog bly en dat gemeenskaplike doelwitte verwesenlik word. Daarby behoort hy ook steeds leiding aan sy personeel te gee om bestuursbevoegdhede soos doelwitstelling en doelverwesenliking, inisiëring, koördinerings, prosedurebepaling en evaluering effektief toe te pas tydens die ontsluiting van nuwe leerinhoude in 'n bepaalde vakgebied.

### 5.2.3.3 ADMINISTRATIEWE BESTUUR

Administratiewe bestuur word soms in die literatuur as oorkoepelende begrip, wat skoolorganisasie en skoolbestuur insluit, beskou. Dit is 'n dinamiese handeling wat hoofsaaklik gerig is op onmiddellike taakvervulling.

Die menseverhoudingsbenadering is die aangewese bestuurstrategie en die klem val op die dinamiese verhoudings van die mens-in-organisasie by die benutting van menslike en fisiese bronne ter bereiking van die voorafbepaalde doelstellings van die skool. Belangrike fasette wat hier van toepassing is, is organisasieklimaat, personeelmoraal, groepdinamika, motivering en sterk leierseienskappe.

### 5.2.3.4 FINANSIËLE BESTUUR

Die mees relevante benadering tot finansiële bestuur is die sogenaamde P.P.B.S.-stelsel ("Planning, Programming, Budgeting System") waar die definiëring en evaluering van die finansiële doelwit as van primêre belang beskou word.

Hoë eise word voortdurend aan die skoolhoof gestel ten opsigte van die beplanning, opstel, evaluering van en beheer oor die begroting. Dit is ook uiters noodsaaklik dat hy kennis sal dra van die wetlike implikasies van fondsinsamelingsmetodes en dat hy 'n positiewe inisieerder en motiveerder vir fondsinsamelings vir sy skool sal wees.

#### 5.2.4 BESTUURSTAKE VAN DIE SKOOLHOOF

In sy daaglikse bestuurshandeling is daar bepaalde bestuurstake wat deur die skoolhoof uitgevoer moet word. Hierdie bestuurstake (soms bestuursfunksies genoem) sal egter nooit in isolasie kan voorkom nie, maar word meesal gelyktydig in kombinasie deur die skoolhoof in sy bestuurstyl aangewend.

Die volgende belangrike bestuurstake is geïdentifiseer: probleem-identifikasie, diagnose, doelwitstelling, besluitneming, beplanning, organisering, koördinerings, delegering, inisiëring, kommunikasie, groepwerk, probleemoplossing en evaluering.

#### 5.2.5 BESTUURSBEVOEGDHEDE VAN DIE SKOOLHOOF

Bestuursbevoegdheid is 'n generiese bundeling van bestuursvaardighede wat afsonderlik beskryf kan word, maar wat tydens die bestuurs-handeling in kombinasie deur die effektiewe skoolhoof toegepas word.

Bestuursbevoegdheid soos inisiëring, delegering, koördinerings en evaluering manifesteer veral binne bepaalde bestuursareas soos personeelbestuur, finansiële bestuur, administratiewe bestuur en klaskamerbestuur. In die daaglikse bestuurspraktyk kan dit gebeur dat daar soms groter aansprake op bepaalde bestuursbevoegdhede van die skoolhoof gemaak sal word, as op andere. So sal daar in personeelbestuur as bestuursarea groter klem gelê word op inisiëring, delegering en koördinerings, terwyl daar in finansiële bestuur weer groter klem op besluitneming, koördinerings en evaluering as bestuursbevoegdhede geplaas sal word. Hieruit kan dit al reeds duidelik blyk dat dit vry moeilik is om nie ook die ander bestuursbevoegdhede in berekening te bring nie. Die

skoolhoof as effektiewe bestuurder sal dus meesal die generiese bundeling van bestuursvaardighede as outomatismes in sy bestuurstyl moet laat manifesteer.

#### 5.2.6 EVALUERING VAN ONDERWYSERS

Doelformulering en doelrealisering vorm 'n baie belangrike aspek by onderwysersevaluering. Die kriterium, aan die hand waarvan beoordeling gedoen word, lê implisiet in die doelstelling verweef. Die belangrikste doelstelling met evaluering moet wees om te bepaal waar probleemareas bestaan en daar daadwerklike hulpverlening toe te pas. Evaluering is dus 'n voorvereiste vir doeltreffende remediëring.

Evaluering vorm 'n belangrike handeling wat professioneel hanteer behoort te word, veral waar dit as metode vir personeelontwikkeling aangewend word. Die skoolhoof wat daaglik sy personeel bestuur is onmisbaar by die evalueringsproses. Dit is uiters belangrik dat hierdie handeling deurgaans in die regte gesindheid sal geskied.

Die inspekteur van onderwys se taak as evalueerder is kompleks, aangesien hy nie slegs leidinggewend moet optree nie, maar ook die verantwoordelikheid dra om personeel se bevorderbaarheid te bepaal.

#### 5.2.7 BEVORDERBAARHEID VAN ONDERWYSERS

Die inspekteur van onderwys is die verantwoordelike persoon vir die bepaling van bevorderbaarheid van onderwysers. Dit geskied in noue samewerking met die skoolhoof ten einde die bevorderbaarheid van onderwysers so objektief as moontlik vas te stel. Sonder die relevante informasie is hierdie handeling onmoontlik en daarom is dit noodsaaklik dat die inspekteur persoonlik of deur middel van die skoolhoof kennis sal inwin oor die onderwyser se kurrikulêre doeltreffendheid en ander bevoegdhede. 'n Persoonlike onderhoud met die onderwyser, om daardeur verdere insigte te verkry ten opsigte van die bekwaamhede van die betrokke onderwyser bly noodsaaklik. Dit is essensieel dat hierdie onderhoud goed beplan word om so-doende volledige informasie in te win. Eers nadat 'n onderhoud met die skoolhoof gevoer is, word die bepaling van die bevorderbaarheid

van n onderwyser gefinaliseer.

As die gevolge van foutiewe bevorderbaarheidsbepaling in gedagte gehou word, kan besef word dat hierdie evaluering besondere hoë eise aan die insig, oordeelsvermoë, objektiwiteit, verantwoordelikheid en integriteit van die inspekteur van onderwys, sowel as die skoolhoof stel. Dit is altyd wenslik dat die beste persoon in die regte pos geplaas moet word in belang van opvoedende onderwys aan die leerlinge.

#### 5.2.8 BEVOEGDHEIDSGERIGTE OPLEIDING VAN ONDERWYSERS

Die bevoegdheidsgerigte opleiding van onderwysers verskil van die tradisionele opleidingsprogram in die sin dat dit doelwitgerigte opleiding is. Indien kennis geneem word van bestuursbevoegdhede waaraan die skoolhoof behoort te voldoen ten einde sy bestuurstaak doeltreffend te vervul, kan die nodige opleiding van studente daarin deur die opleidingsinstitute verskaf word.

Bevoegdheidsgerigte opleiding behels dus n program van onderrig en voorbereiding waarin die aspirant-onderwyser stelselmatig begelei word tot die beheersing van voorafbepaalde onderwyskundige bevoegdhede en vaardighede. Aanneemlike bestuursvaardighede en bestuursbevoegdhede in die onderwys behoort geïdentifiseer te word met die oog op die implementering daarvan in die opleidingsprogram vir onderwysers.

#### 5.2.9 PRINSIPIËLE BEGRONDING VIR EVALUERING

Evaluering behels die uitspraak van n waarde-oordeel oor alle handeling en word aan die norm van doeltreffendheid, sukses, geslaagtheid en aanvaarbaarheid onderwerp. Evaluering geskied meesal aan die hand van wat behoort te wees en dit verteenwoordig n norm. Evaluering behoort dus nie te geskied sonder duidelike, lewensbeskoulike norme of kriteria nie.

Norme of kriteria het twee belangrike funksies, naamlik:

1. In die eerste plek word norme of kriteria gestel waarvolgens 'n mens behoort te handel en kan dit dus ook beskou word as 'n mens se taakbeplanning.
2. Verder dien norme of kriteria as maatstaf waarvolgens 'n waardeoordeel uitgespreek kan word oor gedane handeling.

Die evaluering van sy personeel deur 'n skoolhoof moet deurgaans geskied in die lig van Skrifgefundeerde norme en ander objektiewe maatstawwe. Daarsonder verteenwoordig evalueringshandeling leë gebare sonder inhoud.

### 5.3 BELANGRIKSTE BEVINDINGE UIT DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

In hoofstuk drie is die empiriese ondersoek beskryf en die gegewens getabelleer en verklaar. Die vraelys is uitgestuur aan die inspekteurs van onderwys in Transvaal.

Die onafhanklike veranderlikes was:

- akademiese inspekteurs van onderwys
- nie-akademiese inspekteurs van onderwys wat insluit Kringinspekteurs, Streekinspekteurs en Streekhoofde
- alle inspekteurs van onderwys gesamentlik.

Die afhanklike veranderlikes was geslag, ouderdom en ervaring.

Besondere bestuursbevoegdhede is as kategorieë geïdentifiseer wat as wesentlik vir die suksesvolle vulling van die bevorderingspos beskou word. 'n Stel van vyf kriteria is telkens ontwerp vir elk van die bestuurskategorieë en respondente moes die kriteria hiërargies in volgorde van belangrikheid rangskik. Uit die gegewens wat sodoende verkry is, kon 'n meetinstrument vir die bevorderbaarheidsbepaling van onderwysers ontwerp word.

Die volgende bevindinge kan kortliks gegee word na aanleiding van die ontleding van die tabelle.

### 5.3.1 AKADEMIESE INSPEKTEURS VAN ONDERWYS

- Verskille in die hiërargiese klassifikasie van groepe respondente het voorgekom en kan toegeskryf word aan die feit dat die graadverskil tussen kriteria baie moeilik beoordeelbaar was, en dat daar moeilik 'n keuse tussen twee kriteria uitgeoefen kon word.
- In alle gevalle kon 'n finale sintese uit respondente se hiërargiese klassifikasie van die kriteria verkry word.
- In die geval van vroulike respondente het daar baie twyfel bestaan oor die hiërargiese klassifikasie van bepaalde kriteria en het dikwels verskil van die klassifikasie van manlike respondente. Daar kon in verskeie gevalle nie 'n eenstemmige finale sintese uit hulle hiërargiese ordening verkry word nie.
- In tabel 3.8 kon akademiese inspekteurs van onderwys (mans sowel as vroue) by kategorie 20, wat handel oor delegering, nie eenstemmigheid bereik sodat 'n finale sintese daaruit gemaak kon word nie.

### 5.3.2 NIE-AKADEMIESE INSPEKTEURS VAN ONDERWYS

- Verskille in die hiërargiese klassifikasie van kriteria deur groepe respondente het voorgekom. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat die graadverskil tussen kriteria baie klein was en dat daar soms moeilik 'n keuse tussen twee kriteria uitgeoefen kon word.
- In alle gevalle kon egter 'n besliste finale sintese uit respondente se hiërargiese klassifikasie verkry word.

### 5.3.3 ALLE INSPEKTEURS VAN ONDERWYS

- Verskille in die hiërargiese klassifikasie van groepe respondente het voorgekom en kan toegeskryf word aan die feit dat daar

moeilik n keuse uitgeoefen kon word tussen die kriteria.

- In alle gevalle kon egter n besliste finale sintese gemaak word.
- Dit is opvallend dat vroulike respondente baie oor die hiërargiese klassifikasie van kriteria getwyfel het en ook oorwegend verskil het van die klassifikasie soos dit deur manlike respondente gedoen is.

In hoofstuk vier is n finale sintese gemaak uit die sinteses van die verskillende onafhanklike veranderlikes (tabel 4.0). Die volgende dien as samevatting in hierdie bevindinge:

- By kategorie 11, wat handel oor die administratiewe bevoegdheid van die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof, het nie-akademiese inspekteurs van onderwys van ander groepe respondente verskil oor die hiërargiese klassifikasie van kriteria.
- By kategorie 14, wat handel oor die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof se verhouding teenoor leerlinge, het akademiese inspekteurs van onderwys van ander groepe respondente verskil wat betref die hiërargiese klassifikasie van kriteria.
- By kategorie 19, wat handel oor die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof se professionele optrede teenoor die onderwysowerheid, het al die respondente van mekaar verskil. Die nie-akademiese inspekteurs van onderwys se hiërargiese klassifikasie is egter op grond van die hoogste frekwensie response aanvaar.
- Dit het weer eens geblyk dat vroulike respondente in baie gevalle nie dieselfde hiërargiese klassifikasie kon uitoefen as hulle manlike kollegas nie.

#### 5.3.4 ALGEMENE BEVINDINGE

In hoofstuk 4 (paragraaf 4.5.2) is die bevorderbaarheidskategorieë sowel as die bevorderbaarheidskriteria finaal deur die respondente

hiërargies geklassifiseer en kan kortliks soos volg weergegee word:

- Die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof moet n besondere positiewe gesindheid teenoor die onderwys en die vorming van die leerling openbaar met n gelyke beklemtoning van die akademiese, kulturele, fisiese sowel as godsdiensstige vorming van leerlinge.
- Die verhouding van die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof teenoor personeel moet sodanig wees dat hy daardeur sy personeel kan motiveer, asook by hulle n sterk groepsgevoel laat ontwikkel en n algemene behoefte tot betrokkenheid.
- Die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof moet oor n besondere beplannings- en organisasievermoë beskik sodat beplanning doelgerig geskied. Hy moet ook oor die vermoë beskik om personeel se bevoegdhede te kan identifiseer sodat delegering eweredig en sinvol sal plaasvind.
- Aangesien die strewe na die opvoedingsideaal baie belangrik is, moet die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof se kontrole oor die vordering van leerlinge gereeld plaasvind en hy moet n algemene belangstelling toon in leerlingaktiwiteite en hulle prestasies.
- Die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof moet oor die vermoë beskik om wanneer nodig onafhanklike besluite te neem, maar ook bereid wees om die personeel te raadpleeg.
- Om alle betrokkenes tevrede te stem, moet die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof probleemareas kan antisipeer en identifiseer en oplossings vind wat vir alle partye aanvaarbaar is.
- Die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof moet tekortkominge in personeel kan identifiseer en opleiding aan personeel verskaf tydens personeelvergaderings, klasbesoeke en in individuele gesprekke.



- Aangesien klaskamerbestuur 'n belangrike bestuursarea van die skoolhoof is, moet die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof oor 'n hoë vakevaluering beskik, onderlê wees in opvoedkundige beginsels en goeie menseverhoudings teenoor personeel, ouers en leerlinge openbaar.
- Aangesien die ouers 'n belangrike bondgenoot is in opvoedende onderwys, moet die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof gereeld oueraande reël en geleenthede vir ouerinskakeling by die skool skep.
- Die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof moet bereid wees om sterk te steun op die kundighede van gespesialiseerde amptenare en hy moet hulle beskou as bondgenote ten opsigte van effektiewe onderwysadministrasie en doeltreffende skoolbestuur.
- Aangesien alle take nie deur die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof behartig kan word nie, moet hy oor die vermoë beskik om take ooreenkomstig die belangstelling en bekwaamheid van personeel te delegeer.
- Om vir die breë gemeenskap aanvaarbaar te wees, moet die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof sosiaal, kultureel en godsdiensstig inskakel en daadwerklike bydraes lewer.
- Administratiewe bestuur as bestuursarea is uiters belangrik en die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof moet in staat wees om doeltreffende tegnieke binne die amptelike beleid en die vermoëns van personeel te implementeer en daarvoor doeltreffende kontrole uit te oefen.
- Aangesien voortdurende onderwysvernuwing belangrik is, moet die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof sensitief wees vir vernuwing en om suksesvol daarin te wees, moet hy sy personeel ken in alle vernuwingstrategieë en moet dit met duidelike doelstelling geïmplementeer word.

- Ten einde die skool te laat ontwikkel rondom die voorsiening van geriewe en apparatuur moet die potensieële adjunk-hoof / skoolhoof die vermoë besit om ouers maksimaal te motiveer en te aktiveer tot fondsinsameling, binne die toelaatbare grense van die onderwysordonnansies.

#### 5.4 GEVOLGTREKKINGS

##### 5.4.1 EVALUERING VAN ONDERWYSERS

- In paragraaf 2.12 is die prinsipiële begroning vir evaluering deeglik bespreek en is daarop gewys dat dit 'n normatiewe aangeleentheid is wat die mens ooreenkomstig sy kultuuroopdrag daaglik toepas om waarde-oordele oor die werklikheid en handeling van mense te vel. Dit dien ook as rigsgnoer vir taakvervulling.
- Uit paragraaf 2.8 blyk dit duidelik dat kurrikulêre evaluering as normatiewe handeling die nodige navorsing deurloop het en dat duidelike kriteria daarvoor in die literatuur bestaan en dit aan elke onderwyser bekend is of bekend behoort te wees.
- Evaluering van onderwyspersoneel behoort ook te voldoen aan die norme van kurrikulêre evaluering. Meetinstrumente hiervoor word wel deur die verskillende onderwysdepartemente ontwerp en objektief toegepas. Die merietebevoororderings van onderwyspersoneel word as 'n resultaat van hierdie evalueringstegnieke oorweeg. Hierdie instrumente peil die kandidaat se vakkundigheid, kurrikulêre prestasies, buite-kurrikulêre bydraes, sowel as sy persoonsbeeld en professionele beroepsbetrokkenheid.

##### 5.4.2 BEVORDERBAARHEIDSBEPALING VAN ONDERWYSERS

- In paragraaf 2.12.3 is 'n sanksionering vir die bevorderbaarheidsbepaling van onderwysers bespreek en is daarop gewys dat die onderwyser daarop ingestel is om te streef na erkenning en waardering vir prestasies wat hy as onderwyser lewer. Hy het die waardering vir 'n skoolhoof en inspekteur van onderwys

se pogings om hom tot selfverwesenliking te help lei. Andragogiese kommunikasie is dus noodsaaklik en behoort gereeld plaas te vind tussen hierdie persone.

- Bevorderbaarheidsbepaling vind ook deur en na evaluering plaas en is daarom ook normatief van aard.
- Deur middel van die literatuurstudie oor bevorderbaarheidsbepaling blyk dit uit paragraaf 1.4.1 dat in oorsese lande waaroor daar literatuur in hierdie verband beskikbaar was, daar in die eerste instansie nie eenvormigheid bestaan ten opsigte van die bevordering van onderwysers tot promosieposte nie.
- Tweedens beskik hulle ook nie oor kriteria vir die bepaling van onderwysers se bevorderbaarheid nie. In paragraaf 1.4.1.9 word aangedui dat daar wel in die onderwyspraktyk 'n behoefte bestaan om betroubare kriteria te identifiseer vir die bepaling van die bevorderbaarheid van onderwysers.
- In die Republiek van Suid-Afrika (paragraaf 1.4.2) word baie meer aandag geskenk aan bevorderbaarheidsbepaling van onderwysers. Dit is so omdat die belangrikheid van skoolhoofskap hier te lande wel deeglik besef word. Die grondslag waarop bevordering in die R.S.A. plaasvind, geskied deur middel van keurrade en keurkomitees wat die gradering en bevorderbaarheid van onderwysers van inspekteurs van onderwys ontvang, applikante selekteer en keurlyste saamstel. Daarna word dit aan beheerliggame beskikbaar gestel vir oorweging en die maak van aanbevelings.
- Dit word as vereiste gestel dat 'n hoë mate van insig, oordeelsvermoë, objektiwiteit en verantwoordelikheid deur die inspekteur van onderwys en skoolhoof toegepas moet word in die bepaling van die onderwyser se bevorderbaarheid. Relevante inligting oor die onderwyser word versamel deur kennismaking met sy werk deur middel van 'n inspeksie of deur 'n onderhoud met die skoolhoof sowel as 'n onderhoud of onderhoude met die applikant te voer.

- Dit word deur al vyf onderwysdepartemente vermeld dat die onderhoud goed beplan moet word, maar kriteria vir vraagstelling tydens die onderhoud word nie bepaal nie.
- Dit blyk dus dat bevoegdheidsgerigte vraagstelling of duidelik omskreewe kriteria vir die bepaling van bevorderbaarheid nie eksplisiet bestaan nie.
- Deur middel van die daargestelde meetinstrument vir die bepaling van bevorderbaarheid, kan inligting of data van die onderwyser op konsekwente en objektiewe wyse versamel word. Indien die bevorderbaarheidskategorieë ook deur die inspekteur van onderwys as basis vir vraagstelling gebruik word, kan bevorderbaarheidsbepaling op 'n eenvormige basis plaasvind.
- Uit die voorgaande blyk dit nou duidelik dat die gestelde hipotese, naamlik dat indien 'n stel objektiewe kriteria gevind kan word vir die bepaling van die bevorderbaarheid van onderwysers, dan behoort bevorderbaarheid volgens objektiewe maatstawwe te geskied en sal elke praktiserende onderwyser bewus wees van hierdie kriteria. Hy kan ook daarna streef om die kriteria in sy onderwystaak te ontmoet en sal ook die versekering hê dat as hy daaraan kan voldoen, sy bevorderbaarheid tot adjunk-hoof / skoolhoof nie sal uitbly nie.
- Die gestelde hipotese word dus hiermee aanvaar.
- As probleemstelling (paragraaf 1.4) is die behoefte uitgespreek aan 'n stel objektiewe bevorderbaarheidskriteria waarvolgens die bevorderbaarheid van onderwysers tot adjunk-hoofde en skoolhoofde bepaal kan word. Skrywer hiervan is van mening dat 'n stel bevorderbaarheidskategorieë en bevorderbaarheidskriteria uit die literatuur geïdentifiseer is en dat die korrekte hiërargiese klassifikasie daarvan deur 'n aantal bekwame en kundige inspekteurs van onderwys met behulp van 'n empiriese ondersoek in 'n meetinstrument vir die bepaling van die bevorderbaarheid van onderwysers gekulmineer het.

## 5.5 AANBEVELINGS EN RIGLYNE VIR VERDERE NAVORSING

- Deur middel van hierdie navorsing is 'n grondige studie gemaak van onderwysbestuur en meer bepaald van skoolbestuur as 'n faset daarvan. Hieruit het duidelik geblyk dat die skoolhoof in der waarheid bestuurder is en dat hy oor besondere bestuursbevoegdhede behoort te beskik.
- Dit het verder duidelik geword dat die keuring van die adjunkhoof en toekomstige skoolhoof nie uitsluitlik volgens professionele oordeel kan geskied nie, maar dat ander objektiewe maatstawwe (kriteria) ook van belang is.

Aangesien dit uit hierdie navorsing duidelik geword het dat skoolbestuur oor die algemeen en skoolhoofskap in die besonder spesifieke bestuursbevoegdhede vereis en dat daar 'n behoefte in die onderwyspraktyk vir eenvormige en objektiewe bevorderbaarheidskriteria bestaan, word die volgende aanbevelings gemaak:

### 5.5.1 VIR DIE ONDERWYS

- Dat die ontwerpte meetinstrument of variasie daarvan gebruik sal word om die bevorderbaarheid van onderwysers te bepaal. Die instrument skep die geleentheid dat alle potensiële applikante op dieselfde wyse deur alle evalueerders hanteer sal kan word.
- Dat alle potensiële adjunkhoofde en skoolhoofde 'n verpligte opleidingskursus in onderwysbestuur behoort te deurloop alvorens hulle in die bestuursposte aangestel word.
- Dat huidige skoolhoofde 'n indiensopleidingskursus in skoolbestuur behoort te deurloop om op die hoogte gebring te word van alle bestuursbeginsels en moderne bestuursteorieë en praktyke.

### 5.5.2 VIR ONDERWYSERSOPLEIDING

- Dat daardie bestuursbevoegdhede wat saamhang met die onderrig-leergebeure in die klaskamer geïdentifiseer word.
- Dat n interaksie-analise-instrument vir bestuursbevoegdhede ontwerp word sodat onderwysstudente eksplisiet daarin opgelei kan word. Die klem verskuif nou van die siening dat die onderwyser slegs leerinhoude ontsluit na dié van bestuurder van die onderrig-leergebeure in die klaskamer en studieleier van sy leerlinge (Schoeman, 1982, p. 5).

### 5.5.3 VIR NAVORSING

- Die voorgestelde meetinstrument vir bevorderbaarheidsbepaling bevat die relevante bestuursbevoegdhede of -kategorieë en die bevorderbaarheidskriteria is empiries, hiërargies geklassifiseer. In die toekoms kan dit aangewend word om evalueringsgegevens op n eenvormige basis te versamel.
- Dit word aanbeveel dat hierdie instrument deur evalueerders tydens bevorderbaarheidsbepaling in die onderwyspraktyk toegepas moet word, sodat die geldigheid en betroubaarheid daarvan bepaal kan word.

### 5.6 SLOTOPMERKING

As die beginsel aanvaar word dat die hedendaagse skoolhoof implisiet en eksplisiet sy skool, personeel, ouers en leerlinge bestuur, is dit uiters noodsaaklik dat skoolhoofde opgelei moet word in bestuursleiding. In so n opleidingsprogram moet die bestuursbevoegdhede wat vir elke bestuursarea noodsaaklik sal wees, ingebou en ingeoefen kan word.

Gesien teen die agtergrond van besondere hoë eise wat daar aan die bestuursvernuif van die skoolhoof gestel word, veral met betrekking tot personeelbestuur, administratiewe bestuur, finansiële bestuur

en klaskamerbestuur, is dit gebiedend noodsaaklik dat skoolhoofde intensief in skoolbestuur opgelei word.

Bevorderbaarheidskategorieë en bevorderbaarheidskriteria wat in hierdie ondersoek geïdentifiseer is, behoort 'n positiewe bydrae daartoe te lewer dat die bekwaamste en mees bevoegde onderwysers in die bestuursposte van adjunk-hoof en skoolhoof aangestel word. Dit behoort in die algemeen ook 'n bydrae tot die verhoging van die kwaliteit van opvoedende onderwys teweeg te bring en kan 'n positiewe bydrae tot die volle professionalisering van die onderwysberoep lewer.

-----●●-----

SUMMARY

All evaluative actions in teaching are based on the expression of value judgments about the actions of individuals. Learning results, the pupils, the teachers, the curriculum, the school, the school system, the examination as well as the teacher whose promotability has to be evaluated are all subjected to norms of effectivity, success, achievement, acceptability and admissibility. Furthermore, it is important that evaluation, for the sake of purposefulness, should have curricular matrix. The primary basis of this matrix is its aims. No objective evaluation is possible without these aims being definitely outlined.

The ultimate objective of all evaluation is and should be to determine to what extent the predetermined aims and objectives have been accomplished.

Evaluation as a curricular component has been refined through research and it can therefore, at present, progress very successfully and optimally by means of determined criteria.

In formal education, and more specifically at secondary school level, enormous stress has been placed on examination results in Standard 10 in the past. A potential headmaster's promotability was closely associated with his ability to obtain excellent academic results with his candidates. Good examination results are of course of cardinal importance in teaching, but should not be the only criteria for the promotability of a teacher. The headmaster should, for these reasons, not only be strongly academically orientated, but should also be strongly orientated as regards educational and professional issues.

The rapid progress in management training, backed by research, does not leave teaching and its managers untouched. For effective task accomplishment and efficient managerial actions every headmaster and potential headmaster should be well versed in school management. That also has the implication that the potential headmaster with promotion in mind will be evaluated according to objective criteria. The selection of teaching staff for promotion posts must be dealt with by responsible people in a most



sensitive manner. School and class management have, in the past decade, developed into an independent field of study and research within the wider field of Teaching Management. For this reason the headmaster, as an effective manager, will, according to the most modern management theories and management principles, have to function in numerous management areas. In determining his promotion close attention will be paid to both his management abilities and his competence.

An extensive literary study indicates that the promotion determinants in teaching do not throughout comply with all the principles of evaluation. In overseas countries, as well as in South Africa, the selection of teachers for promotion posts is at present being done by means of professional consideration and judgment. A uniform method for the determination of the promotability of teachers is therefore a pre-requisite for doing justice to the selection and choice of teachers in management posts.

At present there is a need in the teaching profession for a system of objective criteria in determining the promotability of teachers. That will ensure that the most competent individuals are appointed in these important management posts. It is also essential that the objective criteria should be aimed at the requirements linked to each specific management post. This would serve to ensure that the pre-determined aims be realised.

By means of literature study definite managerial competencies for head-mastership were identified. For each of these managerial competency categories five criteria for promotability were designed which were to be arranged in hierarchical order by the total corps of inspectors of education in the Transvaal. After 80,2% of the questionnaires had been received, the collected data were subjected to an empirical investigation and the precise order of precedence of each criterion could be determined as it ought to be.

The respondents were also requested to arrange the competency categories hierarchically. In this way one had to determine how the inspectors of education would arrange these competency categories in a scale indicating preference.

From these data a means of measurement for promotability was compiled by means of which the evaluator, in an objective way, could gather relevant information which could lead to the efficient evaluation and promotability determination of the teacher in question.

The fact that differences of opinion occurred among respondents with regard to the hierarchical arrangement of definite criteria can be ascribed to the fact that the criteria contained elements which might overlap. Criteria in these cases could not be seen to have been mutually exclusive. A clear synthesis could be obtained throughout that could be regarded as an acceptable hierarchical arrangement. There were no significant differences in the hierarchical classification of academic, non-academic and those of all inspectors of education collectively. It did emerge clearly that female respondents could not always distinguish clearly between the importance of the different criteria.

From the research it is obvious that there is a need for criteria for the determination of the promotability of teachers. In overseas countries this very important function is fulfilled in a very haphazard fashion. In the RSA there are, in all the provincial education departments, selection boards or selection committees which deal with the selection for promotion posts in that they compile selection lists for governing bodies of schools. The grading and evaluation of promotability are dealt with by inspectors of education who make selections on the basis of the applicant's professional work, and who conduct an interview with the applicant, and then, in consultation with the headmaster, decide on the degree of promotability of the teacher in question. The requirement set in this regard is to gather information, to plan the interview well, and then determine as objectively as possible what the degree of promotability of the teacher in question is.

Seeing that even in the planning of the interview there are no written, uniform and target-directed criteria, it is suggested that the designated means of measurement for the promotability of a candidate can be applied for this purpose. The means of measurement for the determining of a teacher's promotability must be applied by all evaluators. This

system of action should make a positive contribution to the professional handling of the determination of the promotability of a teacher.

The author at this stage does not make any claims as to the validity or reliability of the means of measurement of promotability. The validity and reliability thereof can only be determined after repeated application of these by evaluators after which the promotability of the teacher in educational practice must be determined.

-----o0o-----