



WETENSKAPLIKE BYDRAES VAN DIE PU VIR CHO

Reeks H: Inougurele Rede nr. 108

'N AGENDA VIR 'N ONDERWYSBESTUURSPRAKTYK TOT DIE JAAR 2000

P.C. van der Westhuizen

Intreerede gelewer by die aanvaarding van 'n profesoraat in Onderwysbestuur in die Departement Vergelykende Opvoedkunde en Onderwysbestuur in die Fakulteit Opvoedkunde aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

7 Augustus 1987

Departement Sentrale Publikasies
Potchefstroom Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys
Potchefstroom
1987

Die Universiteit is nie aanspreeklik vir menings in die publikasies uitgespreek nie.

Navrae in verband met die *Wetenskaplike Bydraes* moet gerig word aan:

**Die Direkteur
Departement Sentrale Publikasies
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys
2520 POTCHESTROOM Suid-Afrika**

© 1987

ISBN 0 86990 932 0

'N AGENDA VIR 'N ONDERWYSBESTUURS- PRAKTYK TOT DIE JAAR 2000

1. INLEIDING

As argitekte van die onderwys van die toekoms en die onderwysbestuurspraktyk in skole moet ons 'n visie hê van hoe die bestuurspraktyk moet en kan wees. Onderwysbestuurskundiges moet in staat wees om idees oor die toekoms van die skole in 'n strategiese plan te formuleer en die nodige strategieë daarstel om die planne uit te voer. So kan ons 'n verskil in die lewenskwaliteit van duisende onderwysers en leerlinge bewerkstellig en help om die skool 'n beter plek te maak om in te werk, te leer, te leef en te streef. In hierdie gunstiger omstandighede sal die meeste van die graad eens van 1987 teen die jaar 2000 reeds die skool verlaat het. Ons huidige beplanning sal 'n invloed op die lewe van die kinders hê ook as hulle tot die arbeidsveld toetree. Daarom behoort die regte bestuursaksies nou uitgevoer te word oor die toekomstige bestuurspraktyk in die skole (Payzant, 1987:12).

Daar behoort nou aandag bestee te word aan die rigting waarin die onderwysbestuurspraktyk moet ontwikkel. Dié rigting word bepaal deur die bestuursbeleid wat nou geformuleer moet word en die strukture wat geskep word waarbinne die rigting sinvol tot ontplooiing kan kom. Hieronder sal atrofie in die skole intree, dit wil sê skole sal stagneer en uiteindelik agteruitgaan (Goodlad, 1984:320).

2. AGTERGROND

In sowel die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing se verslag van die Werkkomitee: Onderwysbestuur (1981 a.) as in die Hoofkomitee se verslag oor Onderwysvoorsiening (1981 b.) word aandag gegee aan die onderwysbestuursituasie in die R.S.A. Omdat onderwysbestuur in hierdie verslae slegs gesien word as die filosofie van besluitneming (1981 a:82), word die aandag spesifiek gerig op die skepping van besluitnemingstrukture op die verskillende onderwysvlakke. Geen aandag word egter aan die persone of die onderwysbestuurders gewy nie. Nêrens word iets gemeld oor die rol, plek, plasing en opleiding van die onderwysbestuurders in die bestuurstrukture nie. Gevolglik is die onderwysbestuurder en sy bestuurstaak uitgesluit van die onderwys hervorming

wat in die vooruitsig gestel word in die onderskeie verslae van die RGN. 'n Tweede saak is verder hier van belang.

In die hoofbegroting van 1987 is die grootste deel van die staat se totale begroting, naamlik R9,100 miljoen of 19,6%, aan die onderwys toegesê. In die repliek na die hoofbegroting is gesê dat die feit dat die staat onderwys bo-aan sy begrotingslys geplaas het, die staat se erns beklemtoon om die land se mensepotensiaal optimaal te ontwikkel. Indien daar soveel geld aan die onderwys bestee word, kan die staat en sekerlik ook die belastingbetaler met reg verwag dat mense en materiaal op 'n verantwoordelike wyse bestuur moet word. Dit kan alleen verseker word indien daar sorg gedra word dat daar goed toegeruste onderwysbestuurders op alle vlakke van die onderwys beskikbaar is.

3. DIE VERANDERDE TAAK VAN DIE SKOOLHOOF

Daar is reeds voldoende deur verskeie navorsers in die R.S.A. oor 'n tydperk van 15 jaar aangetoon dat die skoolhoof se taak evolusionêr verander het en dat hy tans grotendeels 'n bestuurstaak het (Van der Westhuizen, 1986). 'n Algemene gevoel oorsee sowel as in die R.S.A. is dat daar 'n verskuiwing van die pedagogies-didaktiese taak van die skoolhoof na die meer bestuursmatige is (Buckley, 1985:4).

Hierdie tendens is duidelik waarneembaar in onder andere die nuutste Handleidings vir Algemene Skoolorganisasie van die Kaaplandse Onderwysdepartement (1982) en die Transvaalse Onderwysdepartement (1986) waar die taak van die skoolhoof in bestuursterme omskryf word. Daar is ook aanduidings dat die taak van die hoof verder in kompleksiteit en omvang gaan toeneem en dat die bestuurstaak reeds so 'n omvang het dat dit op sigself die skoolhoof voltyds kan besig hou (Rallis en Highsmith, 1986:300–302).

Die vraag waaroor dit hier gaan, is nie meer of die skoolhoof 'n bestuurstaak het nie, maar hóé die skoolhoof vir sy bestuurswerk toegerus is. Die afgelope 15 jaar het verskillende persone daarvoor gepleit dat die suksesvolle deurloping van 'n kursus in onderwysbestuur 'n aanbeveling behoort te wees vir aanstelling in 'n skoolhoofpos (vgl. Van der Westhuizen, 1986:4). In hierdie verband sê Buckley (1985:27): "A head needs certain basic knowledge and skills preferably before taking the appointment of head or at an early stage in his or her career as a head".

Dit is daarom byna vanselfsprekend dat algemeen aanvaar word dat die doelmatigheid van onderwysbestuursaksies beslissend vir skool-effektiwiteit is (Guthrie, 1986:306). Indien die privaatsektor van hul bestuurders entrepreneurskap verwag, kan die onderwyskorps ook met reg van 'n skoolhoof intrapreneurskap verwag, dit wil sê waar daar met behulp van bestuursvernuf binne 'n skool vernuwing plaasvind.

Voorafgaande bring die volgende drie sake na vore, naamlik die kwalifisering, keuring en bestuursontwikkeling van skoolhoofde.

4. BESTUURSKWALIFIKASIES VIR SKOOLHOOFDE

Daar is al met die verloop van tyd verskillende vereistes geïdentifiseer waaraan 'n professie behoort te voldoen (Bondesio, 1983:27).

Twee van hierdie vereistes is hier van belang:

- * Gespesialiseerde kennis, vaardighede en opleiding;
- * volgehoue indiensopleiding en vernuwing.

Die lewering van 'n onderwysdiens en spesifiek 'n onderwysbestuursdiens is 'n aangeleentheid van gespesialiseerde aard wat gelewer en moontlik gemaak word deur doelmatige opleiding. Om permanent as onderwyser aangestel te word moet die onderwyser oor die nodige opleiding en kwalifikasies beskik. Tans word daar geen formele bestuurskwalifikasie of -opleiding vereis om as skoolhoof in die R.S.A. aangestel te word nie.

Die vraag kan gevra word dat indien daar van 'n onderwyser sekere kwalifikasies verwag word om as onderwyser te praktiseer, dit nie ook van skoolhoofde verwag kan word om die een of ander vorm van bestuurskwalifikasie te verwerf nie. Daar is bevind dat 'n skool wat nie volgens vermoë presteer nie, aan die optrede van die skoolhoof toegeskryf kan word (Boyer, 1983:219; Daresh, 1987a:2).

Indien daar na die situasie in die V.S.A. gekyk word, word gevind dat besondere erns met die bestuursertifisering van skoolhoofde gemaak word. Payzant (1987:6) is byvoorbeeld 'n voorstander van die instelling van 'n nasionale liggaam wat standarde vir sertifisering kan opstel. Al 52 state in die V.S.A. het begin of is in die proses van implementering van standarde vir die sertifisering van skoolhoofde. Van die totale

aantal state het 51 reeds die een of ander vorm van vereistes, kriteria of standaard geïmplementeer, en die laaste staat, Michigan, het in 1986 reeds wetgewing aanvaar vir die implementering van 'n volledige sertifiseringsprogram teen 1989 (Gousha et al., 1987:11). Dit beteken al 52 state in die V.S.A. sal teen die jaar 1990 die een of ander vorm van bestuurskwalifikasie of -opleiding van skoolhoofde verwag om as skoolhoof te kan praktiseer.

Wat die aanstelling van nuwe skoolhoofde betref, toon Gousha et al. (1987:11) aan dat daar verskillende vereistes deur verskillende state gestel word (vgl. tabel 1).

Tabel 1: Vereistes vir aanstelling van nuwe skoolhoofde in die V.S.A. in 1987

Vereiste	Aantal state
Toepaslike bestuurskwalifikasie	51 (al 52 teen 1989)
Vorige bestuurservaring	26
Bemeestering van spesifieke bestuursvaardighede	20
Aflê van toepaslike eksamens	13
Deurloping van takseersentrum	9

In New Jersey is 'n voorstel aanvaar om die opleiding en sertifisering van skoolhoofde eenvormig te maak, en daar word vereis (Anon., 1987a:116):

- * 'n M.-graad in Bestuursleidingskunde;
- * die evaluering van kandidate in staatsingestelde takseersentrums;
- * die voltooiing van 'n internskap by 'n publieke skool; en
- * die suksesvolle voltooiing van 'n toets om sy kennis van die taak van die skoolhoof te bepaal.

In die R.S.A. bestaan daar reeds 'n mate bestuurskundigheid by baie personeel in die skole. Dit blyk dat daar reeds 'n groot aantal persone in die onderwyspraktik staan wat reeds die een of ander vorm van bestuursopleiding of -kwalifikasie het (vgl. tabel 2). Die verskillende

opleidingsinstansies speel in dié verband 'n groot rol, en veral in Transvaal het onderwysbestuursopleiding 'n groot omvang. Dit is ook verblydend om te sien hoeveel persone onderwysbestuur deel van hul B.Ed.-kursus maak en selfs onderwysbestuur as spesialisering op B.Ed.-vlak neem.

Tabel 2: Persone met onderwysbestuur as vak/spesialisering op B.Ed.-vlak of diploma van O.K.V.O.

Instansie	Begin van vakspesialisering	Aantal persone kursus voltooi	Totale aantal persone tot 1987 ingeskryf
RAU	1972	403	441
UP	1978	95	165
OKVO	1982	165	400 (gekeur)
PU vir CHO	1983	110	160
UNISA	1984	105	160
		878	1 326

Dit blyk dus dat indien 'n onderwysbestuurskwalifikasie in die een of ander vorm verwag sou word vir aanstelling van nuwe skoolhoofde, dit nie noodwendig groot probleme in die praktyk sal veroorsaak nie. Dit sou eintlik net 'n formalisering van die bestaande bestuursopleidingspraktyk wees. Later word gehandel oor die bestaande skoolhoofde se situasie (vgl. punt 6).

As daar van senior personeel dan verwag sou word om sekere bestuursopleiding of -kwalifikasie te hê om as skoolhoof aangestel te word, sal so 'n situasie sekerlik 'n invloed op die keuringspraktyk van skoolhoofde hê.

5. DIE KEURING VAN SKOOLHOOFDE

Die verwerwing van 'n onderwysbestuurskwalifikasie alleenlik is nog geen waarborg dat 'n persoon oor bestuursvermoë beskik nie, maar wel

oor die bestuurskennis. 'n Stelsel van effektiewe keuring is ook noodsaaklik vir die aanstelling van skoolhoofde.

Tradisioneel is skoolhoofde op grond van vorige ervaring, onderhoude, inspeksieverslae, getuigskrifte en veral onderrigprestasies in 'n bepaalde skoolvak gekeur. Inligting oor 'n persoon se bestuursvermoë en/of -potensiaal speel 'n klein of geen rol by aanstellings nie. Die probleem met die tradisionele keuringsmetodes is dat 'n persoon slegs gekeur word op grond van sy *vorige prestasie* waar onderrigsukses 'n groot rol speel, sonder dat gegewens oor 'n persoon se werklike en *verwagte* bestuurspotensiaal beskikbaar of bekend is (Van der Westhuizen, 1986:4).

Met die POST-projek (Project on the selection of secondary head teachers) in Engeland het Morgan (1986:157) bevind dat die volgende faktore 'n oorwegende rol speel by die aanstelling van skoolhoofde:

- * Persoonlikheid
- * Prestasie in onderhoud
- * Aanvaarbaarheid vir skool en gemeenskap.

Spesifieke werkkennis en/of bestuursvaardighede speel 'n onbeduidende rol, indien enige. Persoonlike aanvoeling en die indruk van die persoon in die onderhoud vorm blykbaar die hoofkriteria vir aanstelling.

Hogan en Zenke (1986:942) het aangetoon dat die onderhoud die swakste vorm van keuring is en in vergelyking met ander metodes ook die laagste geldigheid het (vgl. tabel 3).

Tabel 3: Keuringstegnieke vir skoolhoofde

Keuringstegniek	Geldigheid
1. Onderhoude	,13
2. Psigometriese toetse	,23
3. Takseersentrums	,43
4. Kombinasie van 2 + 3	,45

Dit blyk dat 'n kombinasie van die takseersentrum en psigometriese toetse tans die geldigste vorm van keuring is. Psigometriese toetse soos die 16PF, TAT-Z, WECHSLER, BRIGGS EN MYERS, SORT en Verstandshelderheidstoets word algemeen in die meeste organisasies in die R.S.A. gebruik vir keuring met die oog op aanstelling in bestuursposte.

Morgan et al. (1983:133) het egter na aanleiding van hulle navorsing in Engeland in verband met die 16PF-toets bevind dat daar by hulle twyfel bestaan of hierdie of soortgelyke psigometriese toetse wel enige bruikbare inligting verskaf wat die keuring van skoolhoofde sal vergemaklik.

Dit blyk dus dat die *takseersentrum* die enigste betroubare alternatief is wat gebruik kan word by die keuring van skoolhoofde. Die takseersentrum word tans op groot skaal in die V.S.A. deur onderwysdepartemente gebruik vir die keuring van skoolhoofde, terwyl ons hier by die P.U. vir C.H.O. tans reeds 'n operasionele takseersentrum ontwikkel het. Uit die voorafgaande blyk dit dat daar weer opnuut en indringend na die bestaande keuringspraktyk gekyk moet word.

Indien daar verder na die situasie van bestaande skoolhoofde gekyk word, blyk dit dat slegs 'n klein aantal skoolhoofde binne die volgende vyf jaar kan aftree. Dit is die skoolhoofde wat in 1987 55 jaar en ouer is. Die Kaaplandse en Transvaalse Onderwysdepartemente word as voorbeelde gebruik (vgl. tabelle 4 & 5).

Tabel 4: Skoolhoofde in diens van die KOD* (1987)

Skool	Totaal	55 jr en ouer	%
Primêre skole	333	66	19.8
Sekondêre skole	273	23	8.4
Totaal	606	89	14.6

* (vgl. Kaaplandse Onderwysdepartement, 1987).

Tabel 5: Skoolhoofde in diens van die T.O.D.* (1987)

Skool	Totaal	55 jr en ouer	%
Primêre skole	858	97	11.3
Sekondêre skole	288	43	14.9
Totaal	1 146	140	12.2

* (vgl. *Transvaalse Onderwysdepartement, 1987*)

Uit tabelle 4 & 5 blyk dit dat die grootste groep skoolhoofde vir die volgende dekade of twee steeds skoolhoof gaan bly. Die probleem wat nou ontstaan, lê nie soseer by die keuring en vervanging van skoolhoofde nie, maar by die bestuursontwikkeling van huidige skoolhoofde.

6. BESTUURSONTWIKKELING VAN SKOOLHOOFDE

Personeelontwikkeling is nie 'n nuwe konsep in die onderwys nie. Daresh (1987b:4–5) het bevind dat in die tydperk 1977–1984 daar 507 proefskrifte van die V.S.A., Kanada, Australië en Engeland geïndekseer is in die *Dissertation Abstracts International* (Humanities and Social Studies), terwyl in dieselfde tydperk meer as 400 artikels in 33 internasionale opvoedkundige tydskrifte gepubliseer is. Hoeveel van hierdie publikasies spesifiek oor bestuursontwikkeling handel, word egter nie gemeld nie.

Vanweë verskillende historiese en strukturele redes het Onderwysdepartemente tot dusver nie verantwoordelikheid vir loopbaanbeplanning en persoonsgerigte ontwikkeling van sy personeel aanvaar nie (Glatter, 1987:5) — 'n situasie wat algemene praktyk by groot organisasies is wat professionele en bestuurspersoneel in diens neem. Gewoonlik word personeel oorgelaat om self die beste van hulle toekoms en loopbane te maak, juis vanweë 'n gebrek aan 'n duidelike bestuursontwikkelingsbeleid. Die beperking van so 'n benadering in die onderwys is voor die hand liggend in 'n tyd van verminderde personeelomset in 'n steeds ouerwordende professie.

Gousha et al. (1987:12) meen een van die belangrikste ontwikkelinge in die praktyk van skoolhoofskap is dat meer en meer onderwysdepartemente 'n *verpligte* indiensopleidingsbeleid veral ten opsigte van bestuursontwikkeling in werking gestel het. Nie net is 'n bestuursontwikkelingsbeleid geformuleer nie, maar ook 'n langtermynstrategie om die bestuursfilosofie van 'n onderwysdepartement toe te pas. Indien daar verwag word dat die skoolhoof *tôepaslik*-bestuursmatig toegerus moet wees, moet daar ook gekoördineerde en sentrale riglyne geformuleer word vir opleidingsinstansies (Glatter, 1987:11).

Vervolgens word kortlik gekyk na die bestuursontwikkelingspraktyk oorsee en in die R.S.A.

IMTEC

IMTEC (International Movement Towards Educational Change) was aanvanklik deel van CERI (Centre for Educational Research and Innovation) wat weer 'n onderafdeling van die OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) is, en is sedert 1977 'n onafhanklike internasionale liggaam. Hulle het verskillende bestuursontwikkelingsprogramme ontwikkel waarvan die belangrikste die volgende is (Dalin, 1986:307):

- * Internasionale leierskapsontwikkelingsprogramme
- * Internasionale bestuursondersteuningsprogramme.

Tans het die organisasie 'n netwerk van professionele mense in meer as 40 lande en werk saam met meer as 55 opleidingsinstansies wêreldwyd (Dalin, 1986:307).

Bestuursontwikkeling in enkele lande

Bestuursontwikkeling van skoolhoofde is tans wêreldwyd in die brandpunt. In *Educational administration quarterly* (International reports, 1984:133–142) word 'n oorsig van die bestuurspraktyk en bestuursontwikkeling van skoolhoofde in Ciprus, Costa Rica, Hong Kong, Japan, Nepal, Nieu-Seeland en die Soedan gegee.

Sedert 1970 is daar in verskillende lande 'n bestuursontwikkelingsbeleid op nasionale vlak geformuleer deur die implementering van 'n sentrale bestuursontwikkelingsprojek of -liggaam. Hier kan verwys word na ontwikkelingsprojekte/liggame in die volgende lande:

- * **Frankryk:** SFA (Service de la Formation Administrative)
- * **Swede:** PLUS (Plan for the Training of School Leaders)
- * **Filippyne:** IDEA (Institute for the Development of Educational Administrators)
- * **Indië:** NIEP (National Institute of Educational Planning and Administration)

Verder sê Bailey (1982:214) dat 'n verbeeldingryke nasionale program sedert 1981 in Noorweë ontwikkel is. Ten einde 'n beter perspektief te kry oor die bestuursontwikkelingspraktyk word vollediger na die stand van sake in enkele lande gekyk.

Nederland

Interstudie-SO is die enigste instituut in Nederland wat indiensopleidingskursusse vir die bestuursontwikkeling van skoolhoofde aanbied (Gielen, 1986:272). Tans word vier bestuursprogramme aangebied, en in die tydperk 1984–1985 het 4 000 persone aan die programme deelgeneem. Sedert 1986 (Gielen, 1986:2811) is 'n netwerk van 15 skoolbestuurskonsultante aangestel, terwyl 18 personeellede by die bestuursontwikkelingsprogram van Interstudie-SO betrokke is.

Maleisië

In Maleisië het NIEM (National Institute of Educational Management) ten doel om die onderwysbestuurspraktyk te verbeter deur die professionele bestuursontwikkeling van skoolhoofde (Yow, 1986:286). Tydens hul eerste vyfjaarplan, 1979–1984, was die doel die bestuursopleiding van skoolhoofde. Die tweede vyfjaarplan, 1985–1989, het ten doel die instelling van intermediêre en gevorderde bestuursontwikkelingsprogramme (Yow, 1986:286). Sestig personeellede is reeds voltyds in diens en behartig die professionele opleiding.

Engeland

In Engeland is die NDC (National Development Centre for School Management Training) in die lewe geroep. Die doel van die NDC is (Hughes, 1984:132; Wallace, 1987:64):

- * Bestuursopleiding van skoolhoofde en senior personeel;
- * evaluering van bestaande bestuurskursusse;
- * ontwikkeling van nuwe opleidingsmateriaal;
- * tree op as 'n adviserende liggaam.

Bestuursontwikkeling in Engeland moet teen die agtergrond van die staat se bestuursontwikkelingsbeleid gesien word wat onder meer die noodsaaklikheid van die effektiewe bestuur van skole en personeel insluit (Morgan, 1986:252). Hoofde word vir 'n proefperiode aangestel, en in dié tydperk moet hy 'n bestuursontwikkelingsprogram deurloop. Vir nuwe skoolhoofde is daar 'n basiese kursus van drie weke, en vir ervare skoolhoofde is daar die OTTO-kursus (One term training opportunity) van 10–12 weke. Die einddoel van bestuursontwikkeling, volgens Bolam (1986:263–264), moet wees om te verseker dat die kwaliteit van die onderwys verbeter word.

V.S.A.

In die V.S.A. met sy gedentraliseerde onderwysstelsel is daar tans nog nie 'n nasionale bestuursontwikkelingsbeleid nie. In die verskillende onderwysvormingsverslae sedert 1983 word daar wel deeglik aandag gegee aan die feit *dat* skoolhoofde en superintendente bestuursopleiding behoort te deurloop, maar *hoe* die bestuursopleiding moet plaasvind, is egter nie duidelik nie (Rodman, 1987:16).

Bestuursontwikkeling van skoolhoofde geniet tans hoë prioriteit veral omdat daar, vanweë 'n verskeidenheid van redes, 'n aansienlike aantal nuwe skoolhoofde in die toekoms aangestel sal moet word (Daresh, 1987a:1–2). In 25 state word dit tans van skoolhoofde vereis om 'n bestuursontwikkelingsprogram te deurloop (Gousha et al., 1987:12). Hier speel veral die *takseersentrum* en die *skoolhoofdesentrum* 'n belangrike rol. Bestuursontwikkeling in die verskillende state en selfs distrikte is omvangryk en gevarieërd, terwyl universiteite in vele gevalle deelneem aan die bestuursontwikkeling van skoolhoofde.

Professionele organisasies speel ook 'n belangrike rol in bestuursontwikkeling. NASSP (National Association of Secondary School Principals) bied byna op 'n weeklikse basis kursusse oor die hele V.S.A. aan, terwyl AASA (American Association of School Administrators) se opleidingsliggaam NASE (National Academy for School Executives) dieselfde dienste bied. NASSP het verder 'n takseersentrum ontwikkel wat vir sowel die keuring as die bestuursontwikkeling van skoolhoofde gebruik kan word. AASA is tans besig om 'n takseersentrum vir superintendente van onderwys te ontwikkel (Melton en Miller, 1987:15–16), terwyl 'n self-evalueringsprogram oor 'n persoon se bestuursvermoë 'n integrale deel van AASA se takseersentrum sal vorm (Anon., 1987b:3). Naas die tak-

seersentrums, skoolhoofdesentrum en kursusse neem die gebruik van selfevalueringsprogramme toe, soos by NOVA-Universiteit (Fort Lauderdale) en Alverno College (Milwaukee).

Wat die situasie in Suider-Afrika betref, word na die onderwysbestuurspraktyk in enkele lande gekyk.

Zambië

Lungu (1986:1) sê daar is 'n algemene verwaarlosing van die onderwysbestuursopleiding in Afrika en spesifiek in Zambië. Geen opleidingsinstansie in Zambië bied tans 'n kursus in Onderwysbestuur aan nie. Daar is verder ook 'n totale gebrek aan belangstelling by die onderwysowerhede ten opsigte van die professionele onderwysbestuurstaak van die skoolhoof (Lungu, 1986:1). Die persone wat wel oor bestuursopleiding beskik, is oorsee opgelei met bestuursprogramme wat vreemd is aan die Afrika-kultuur (Lungu, 1983:93). Lungu (1983:94) stel voor dat die sertifisering van skoolhoofde ernstig oorweeg moet word. Hy meen (1983:93) dat skoolhoofde eers 'n sin vir *verantwoordelikheid* geleer moet word alvorens hulle bestuursopleiding ontvang.

Suidwes-Afrika/Namibië

In Suidwes-Afrika/Namibië is daar 'n duidelike omskrewe bestuursfilosofie waarin gestel word dat bepaalde bestuurskennis en -vaardighede 'n vereiste vir alle personeel op hoofkantoor en skole is. Ten einde uiting aan die bestuursfilosofie te gee moet daar goed toegeruste individue op alle vlakke in die onderwys beskikbaar wees om die *volle* bestuurstaak, soos op daardie vlak vereis word, te beoefen. Vir hierdie doel het die Direkoraat 'n skoolbestuursleidingspan in die lewe geroep in die hoofkantoor, met spesifieke opdrag hulpverlening en bestuursopleiding vir senior personeel in skole (Suidwes-Afrika, 1984:4-5).

R.S.A. — Departement Onderwys en Opleiding (Swart onderwys)

Volgens 'n verklaring van dr. A.B. Fourie, direkteur-generaal van die departement, word bestuursvernuf as een van die sleutelfaktore in die verbetering van prestasie en werktevredeheid beskou (Anon., 1987c:4). Tans het 9 500 skoolhoofde en senior personeel, in samewerking met African Oxygen Ltd. Performance and Educational Services (AOL), 'n

bestuursopleidingsprogram deurloop, sodat almal tot op 'n eenvormige peil opgelei kon word. Daar word verder beoog om die senior personeel van plaasskole te betrek, sodat 'n teikengroep van sowat 14 000 opgeleide onderwysbestuurders teen 1990 bereik kan word (Anon., 1987c:4).

R.S.A. — Departement Onderwys en Kultuur (Blanke onderwys)

Die bestaande bestuursontwikkelingspraktyk bestaan hoofsaaklik uit (Van der Westhuizen, 1984:347–353):

- * 'n Kort oriënteringskursus van 'n week vir nuut aangestelde hoofde, en
- * 'n verpligte simposium vir diensdoende skoolhoofde wat van tyd tot tyd aangebied word.

Die huidige stand van sake in die R.S.A. noop Le Roux (1986:206–207), voorsitter van die Keurraad van die Kaaplandse Onderwysdepartement, om te sê dat die tyd verby is dat iemand in 'n uitsoekpos soos superintendent van onderwys aangestel kan word sonder die nodige gespesialiseerde opleiding.

Probleme met onderwysbestuursontwikkeling

Die probleem met die meeste van die bestuursontwikkelingsprogramme is dat daar hoofsaaklik gefokus word op die *verbreding* van die bestuurskennis in plaas van die *verbetering* van die bestuursvaardighede. Bestuurskursusse wat aangebied word, verleen wel toegang tot nuwe idees en kennis, maar is geen waarborg vir die effektiewe toepassing van bestuurskennis in die praktyk nie (Bailey, 1986:20). Ernstige aandag behoort gegee te word aan die ingebruikneming van bestuursontwikkelingsinstrumente wat kan lei tot die verbetering van bestuursvaardighede. Dit bring 'n klemverskuiwing van algemene bestuursontwikkeling na 'n stelsel van persoongerigte bestuursontwikkeling mee. In 'n persoongerigte bestuursontwikkelingsprogram behoort daar rekening gehou te word met sowel die formele doelwitte van die skool as die informele behoeftes van die personeel (Steffy, 1987:14).

Bogenoemde bring ook die vraag na vore of skoolhoofde self verantwoordelik vir hulle bestuursontwikkeling moet wees, en of bestuursontwikkeling op 'n gekoördineerde en gestruktureerde wyse moet plaasvind (Buckley, 1985:38). Die gebrek aan 'n duidelike en eenvormige

benadering tot bestuursontwikkeling het tot 'n situasie gelei waar slegs die persone met bestuurspotensiaal gekeur en aangestel word as skoolhoofde in die V.S.A., en in Swede word weer slegs klem op die verbreding van bestuurskennis gelê.

7. GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

Uit die voorafgaande blyk dit dat die volgende sake op 'n agenda geplaas kan word ten einde tred te hou met ontwikkelinge in die onderwysbestuurspraktyk.

7.1 Daar bestaan wêreldwys eenstemmigheid dat gespesialiseerde bestuursopleiding vir skoolhoofde nodig is. Die vereiste van 'n onderwysbestuurskwalifikasie vir aanstelling van skoolhoofde behoort ernstig oorweeg te word.

7.2 Daar behoort weer deeglik gekyk te word na die hele keuringsprosedure van skoolhoofde ten einde 'n betroubaarder en eenvormige keuringspraktyk daar te stel.

7.3 Daar is ook eenstemmigheid dat nie net bestuurskennis uitgebrei moet word nie, maar dat daar spesifieke ontwikkeling van bestuursvaardighede moet wees.

7.4 Daar is veel geskryf en gesê oor die proses en praktyk van bestuursontwikkeling, maar min navorsing is gedoen oor die formulering van 'n bestuursontwikkelingsbeleid vir senior personeel in die onderwys. Dringende aandag behoort gegee te word aan die ontwikkeling van 'n nasionale onderwysbestuursfilosofie deur die daarstelling van 'n *totale bestuursontwikkelingsprogram* (TBOP) om sodanige bestuursfilosofie te implementeer. So 'n TBOP sal eenvormigheid van bestuursopleiding asook van standarde verseker.

7.5 Daar is toenemende erkenning dat skoolbestuurskonsultante of skoolbestuursleiers 'n belangrike rol kan speel. Oorweging behoort geskenk te word aan die instelling van poste van skoolbestuurskonsultante op superintendentsvlak, met spesifieke opdrag leiding ten opsigte van die bestuursgebeure in die skool.

7.6 Oorweging behoort ook geskenk te word aan die uitbreiding van

die bestaande Keurrade in Onderwysdepartement na Mannekragafdelings. Hierdeur sal beter uitdrukking aan die Keurraad se totale funksie gegee kan word.

7.7 Norme behoort bepaal te word oor wat effektiewe skoolbestuur en effektiewe skole behels.

7.8 Ernstige oorweging behoort gegee te word aan die ontwikkeling van 'n *persoongerigte of individuele bestuursontwikkelingsprogram* (IBOP) wat eerstens die bywoning van 'n takseersentrum behels, tweedens die deurloping van 'n gedifferensieerde en geïndividualiseerde bestuursontwikkelingsprogram, en laastens die voltooiing van 'n selfevalueringsprogram om te bepaal of daar wel 'n verbetering ten opsigte van die geïdentifiseerde leemtes in die bestuurstyl was.

7.9 Daar moet ook aandag gegee word aan die toelating van studente tot die onderwysbestuurskursusse. Eenvormige toelatingskriteria behoort deur die onderskeie opleidingsinstansies opgestel te word. Indien dit nie gebeur nie, kan daar 'n grootskaalse toeloop van studente na onderwysbestuur wees, met 'n gevolglike wanbalans in die opvoedkundige navorsingspraktyk en onderwyspraktyk. Die takseersentrum kan ook vir hierdie doel gebruik word om studente te keur.

7.10 Die tyd is nou ryp in die R.S.A. vir die inwerkingstelling van 'n takseersentrum vir keuring met die oog op bestuursposte en/of die bestuursontwikkeling van bestaande skoolhoofde.

8. TEN SLOTTE

As daar dan van skoolhoofde verwag word om die skool te bestuur, moet die nodige beleid en prosedures daargestel word om hulle bestuursmatig te ontwikkel. In 'n land soos die R.S.A. met sy beperkte hoëvlakmannekrag beteken dit nie 'n vervanging van die bestaande senior personeel in die skole nie, maar wel die doelmatige bestuursontwikkeling van die senior personeel, sodat hulle hul werk nog beter kan verrig.

BRONNELYS

- ANON. 1987a. Upgrading preparation and certification of principals. *NASSP-Bulletin*, 71(498):116, April.
- ANON. 1987b. Development center promises to give leaders tips for growth. *Leadership news*, 5:3, April 15.
- ANON. 1987c. Kursusse vir senior leerkragte by swart skole. *Beeld*:4, Junie 19.
- BAILEY, T. 1986. Recent trends in management training for head teachers: a European perspective. (In Hoyle, E. and McMahon, A., reds. *World Yearbook for Education 1986: The management of schools*. London : Kogan Page. p. 213–225).
- BOLAM, R. 1986. The national development centre for school management training. (In Hoyle, E. and McMahon, A., reds. *World Yearbook of Education 1986: The management of schools*. London : Kogan Page. p. 252–271).
- BONDESIO, M.J. 1983. Is die onderwys 'n professie? *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 3(1):26–31.
- BOYER, E.L. 1983. High school: a report on secondary education in America. New York : Harper en Row.
- BUCKLEY, R. 1985. The training of secondary school heads in Western Europe. Windsor : NFER-Nelson.
- DALIN, P. 1986. From leadership training to educational development: IMTEC as an international experience. (In Hoyle, E. en McMahon, A., reds. *World Yearbook of Education 1986: The management of schools*. London : Kogan Page, p. 297–309).
- DARESH, J.C. 1987a. The beginning principalship: preservice and in-service implications. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Washington, April.
- DARESH, J.C. 1987b. Research trends in staff development and inservice education. *Journal of education for leadership*, 13(1):3–11.
- GIELLEN, K.J.M. 1986. Interstudie SO: school management development in the Netherlands. (In Hoyle, E. en McMahon, A., reds. *World Yearbook of Education 1986: The management of schools*. London : Kogan Page. p. 272–282).
- GLATTER, R. 1987. Towards an agenda for educational management. *Educational management and administration*, 15(1):5–12, Spring.
- GOODLAD, J.I. 1984. A place called school: prospects for the future. New York : McGraw Hill.
- GOUSHA, R.P., LoPRESTI, P.L. & JONES, A.H. 1987. Administrators join revolution in professional standards. *The school administrator*,

44(2):10–12, Febr.

GUTHRIE, J.W. 1986. School-based management: the text needed education reform. *Phi delta kappan*, 68(4):305–309, Desember.

HOGAN, J. & ZENKE, L.L. 1986. Dollar-value utility of alternative procedures for selecting school principals. *Educational and psychological measurement*, 46(4):935–945, Winter.

HUGHES, M.G. 1984. International reports: England and Wales. *Educational administration quarterly*, 20(1):133–136, Winter.

INTERNATIONAL REPORTS. 1984. Various authors. *Educational administration quarterly*, 20(1):133–142, Winter.

KAAPLANDSE ONDERWYSDEPARTEMENT. 1982. Handleiding vir skoolhoofde. Kaapland: Provinsiale Administrasie van die Kaap die Goeie Hoop.

KAAPLANDSE ONDERWYSDEPARTEMENT. 1987. Gegewens verstrekteur die voorsitter van die Keurraad. 11 Maart 1987.

LE ROUX, P.J. 1986. Die evaluering van onderwysers onder die Kaaplandse Onderwysdepartement met besondere verwysing na bevorderbaarheid. Stellenbosch. Proefskrif (D.Ed.)-US

LUNGU, G.F. 1983. Some critical issues in the training of educational administrators for developing countries in Africa. *International journal of educational development*, 3(1):85–96.

LUNGU, G.F. 1986. Attacking the elephant: reforming educational administration in Zambië. Studies in Educational Administration. Australia: Commonwealth Council for Educational Administration, nr. 40, Feb.

MELTON, J. & MILLER, R. 1987. Assessment project marks major milestone. *The school administrator*, 44(2):15–16. Feb.

MORGAN, C., HALL, V & MACKAY, H. 1983. The selection of secondary school headteachers. Milton Keynes : Open University Press.

MORGAN, C. 1986. The selection and appointment of heads. (In Hoyle, E en McMahon, A., reds. World Yearbook of Education 1986: The management of schools. London : Kogan Page. p. 152–163.)

PAYZANT, T.W. 1987. Making a difference in the lives of children: educational leadership to the year 2000. Paper presented at the annual convention of the American Association of School Administrators. New Orleans, Febr.

RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING. 1981a. Onderwysvoorsiening in die RSA: verslag van die hoofkomitee van die R.G.N.-ondersoek na die onderwys. Pretoria : RGN.

RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING. 1981b. Onderwysbestuur: verslag van die werkkomitee nr. 3. Pretoria : RGN.

RALLIS, S.F. & HIGHSMITH, M.C. 1986. The myth of the 'Great Prin-

- cipal': questions of school management and instructional leadership. *Phi delta kappan*, 68(4):300–304, December.
- RODMAN, B. 1987. Training programs for administrators are increasingly a target for criticism. *Education week*, 6(24):1–16, Maart 18.
- STEFFY, B. 1987. How to develop a human development model. *The school administrator*, 22(5):14–15, May.
- SUIDWES-AFRIKA. 1984. Handleiding vir Onderwysbestuur. SWA: Direktoraat Onderwys: Administrasie vir Blankes.
- TRANSSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT. 1986. Handleiding vir algemene skoolorganisasie. Pretoria: T.O.D.
- TRANSSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT. 1987. Gegewens verstrekk deur die Direkteur van Onderwys. Brief gedateer 18 Maart 1987.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1984. 'n Onderwysbestuurskursus vir blanke onderwysleiers in die R.S.A. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) — Potchefstroom)
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1986. Oriëntering. (In Van der Westhuizen, P.C. red. *Onderwysbestuur: grondslae en riglyne*. Pretoria : HAUM. p. 1–7).
- WALLACE, M. 1987. How may principal's centers contribute to management development? *NASSP-Bulletin*, 71(495):62–65, Jan.
- YOW, C.T. 1986. The national institute of educational management, Malaysia. (In Hoyle, E. en McMahon, A., reds. *World Yearbook of Education 1986: The management of schools*. London : Kogan Page. p. 283–294).