HOOFSTUK 4

DIE OPLEIDING VAN DIE HOOF VAN DIE SEKONDÊRE SKOOL VIR KURRIKULUMVERNUWING

4.1 Inleiding

In die vorige hoofstuk is die take van die hoof in kurrikulumvernuwing bespreek. In hierdie hoofstuk gaan daar aandag gegee word aan die opleiding van die hoof vir kurrikulumvernuwing. In hierdie ver=band sal daar gekyk word na die noodsaaklikheid vir die opleiding en die behoeftes en leemtes wat daar mag bestaan vir die opleiding van die hoof vir kurrikulumvernuwing.

Bestaande opleidingsprogramme vir die opleiding van die hoof vir sy taak as kurrikulumvernuwingsleier wat daar in sekere oorsese lande en in die RSA be=staan, sal daarna onder die loep geneem word.

4.2 Die opleiding van die hoof in kurrikulumvernuwing

4.2.1 Die noodsaaklikheid vir die opleiding van die hoof in kurrikulumvernuwing

Die noodsaaklikheid vir die opleiding van die hoof in kurrikulumvernuwing word deur Virgilio (1984: 346) onderstreep wanneer hy beweer: *"Consequently the success or failure in implementing a new cur=riculum falls heavily on the shoulders of the school principal"*. Lipham (1981: 12) sluit hierby aan wanneer hy sê: *"The single most important factor in determing the success or failure of a school is the ability of the principal to lead the staff in planning, implementing, and evaluating improvements in the school's curricular, co-curricular and extracurricular programs"*. Eible (1979: 85) en Medwid (1982: 105) bepleit ook die noodsaaklikheid van die opleiding van die hoof in kurrikulumvernu=wing om sodoende die gehalte van die onderwys te verhoog.

Om kurrikulumvernuwing suksesvol in die sekondêre skool te kan identifiseer, implementeer en inkorporeer, sal dit dus noodsaaklik wees dat die hoof as onderrigleier, daarvan kennis neem dat:

- hy wel 'n taak te verrig het in kurrikulumvernuwing;
- hy tweedens sal weet wat hierdie take behels;
- hy oor die nodige kennis en bekwaamheid sal moet beskik om hierdie take op die mees doeltreffende wyse ten uitvoer te bring.

Daarom sal dit nodig wees dat die hoof vir hierdie doel opgelei moet word, ten einde te verseker dat kurrikulumvernuwing in die sekondêre skool optimaal kan plaasvind.

4.2.2 Die behoeftes en leemtes wat daar bestaan in die opleiding van die hoof in kurrikulumvernuwing

4.2.2.1 Behoeftes en leemtes in die VSA

Gedurende die sestiger- en sewentigerjare was daar groot vooruitgang op tegnologiese gebied in die VSA. Dit het tot gevolg gehad dat die lewenstandaard van al die inwoners tot 'n redelike hoë peil gestyg het. As gevolg van hierdie vooruitgang is die gehalte van die onderwys, asook die vaardighede van die leerlinge onder die vergrootglas geplaas. Versoeke dat die standaard van die onderwys verhoog moet word, vakkurrikulums hersien en verryk moet word en 'n langer skooldag vir die leerlinge en onderwysers ingestel moes word, is deur die ouergemeenskap asook die privaatsektor aan die onderwysowerhede gerig. Die vernaamste taak wat aan alle opvoeders gedurende hierdie tydperk gestel is, was die verbetering van die gehalte van die onderwys, om sodoende probleme en agterstande wat ontstaan het, uit te wis en tred te hou met die snelle ontwikkeling wat besig was om plaas te vind (Wood, 1985: 51).

Hierdie ontwikkeling in die onderwys het 'n swaar las op die skouers van die hoof geplaas. Die "National Association of Secondary School Principals"* het daarom 'n ondersoek na die op= leiding van die hoof van die sekondêre skool onderneem. Hierdie studie is in twee fases uit= gevoer. Die eerste fase het bestaan uit 'n empiriese ondersoek wat uitgevoer is deur vrae= lyste uit te stuur aan 1600 hoofde van sekondêre skole. In hierdie vraelyste was daar onder andere 'n lys van vakke wat deur die universi= teite aangebied word vir die opleiding van onder= wysers. Hoofde moes hierdie vakke in volgorde van belangrikheid plaas, soos wat hulle dit be= skou vir hulle taak as hoof. Daar is 70,6% van hierdie vraelyste volledig beantwoord en bruikbaar vir die betrokke navorsing terugontvang. Uit hierdie vraelyste is bepaal dat hoofde 'n aantal vakke wat aangebied word vir die opleiding van onderwysers ook uitgesonder het as van belang vir die opleiding van hoofde. Die hoofde het die vakke in volgorde van belangrikheid vir die taak soos volg geplaas: Skoolbestuur, Kurrikulum= ontwikkeling, Hoofskap, Skoolfinansies en Skool= begroting, Personeeladministrasie, Gemeenskaps= verhoudinge, Praktiese Onderwys, Kinder- en Adolessentontwikkeling, Psigologie van leer, Voor= ligting, Leierskapteorie en Praktyk en Onderhan= delingstaktiek (Byrne, 1978, soos aangehaal deur Wood, 1985: 51).

Die tweede afdeling van hierdie ondersoek wat deur NASSP onderneem is, het gehandel oor die doeltreffendheid van hoofde. Hulle het sestig van die mees doeltreffende hoofde geïdentifiseer deur gebruik te maak van 'n goedontwerpte en

---

* Hierna sal na dié organisasie bloot as NASSP verwys word.

beproefde seleksieproses, waarin daar van ver= skillende kriteria gebruikgemaak word, byvoorbeeld die skoolklimaat wat deur die hoof geskep word en sy leierskap. Die ondersoek is, nadat die hoofde geïdentifiseer is, verder gevoer deur middel van onderhoude met die hoofde en daarna ook met van die ouers, leerlinge, onderwysers en met onderwys= personeel uit die hoofkantoor. Onder andere is daar in hierdie ondersoek bevind dat die evaluering van onderwysprogramme, kurrikulumontwikkeling, kommunikasie in skole en die indiensopleiding van onderwysers komponente in die onderwys is wat meer aandag moet geniet veral in die voordiens- en indiensopleiding van die hoof (Gorton, 1978: 1-63, soos aangehaal deur Wood, 1985: 52-53).

Een van die aanbevelings wat na afloop van hierdie ondersoek aan die hand gedoen is, was naamlik dat hoofde onder andere opgelei moet word in die ont= werp, implementering en evaluering van verskillende vakkurrikulums. Daar is ook bevind dat die hoof in die toekoms baie beter vir sy taak opgelei moet word, maar dat daar egter nog baie navorsing ge= doen sal moet word om te bepaal hoe die opleiding van die hoof gedoen moet word (Wood, 1985: 54).

Donald Brandewic (1978), soos aangehaal deur Wiles (1983: 128-130), het ook aan hoofde van sekondêre skole gevra om die kursusse wat deur die opvoed= kunde departemente van universiteite aangebied word, te rangskik in volgorde van belangrikheid vir die opleiding van die hoof vir sy taak. Die resultaat van die ondersoek was soos volg: Skool= bestuur, Kurrikulumontwikkeling, Skoolorganisasie, Onderrigleiding en daarna Menseverhoudinge.

Marlene Mitchel (1981), soos aangehaal deur Wiles (1983: 127), het ondersoek ingestel na die oplei= ding van onderwysers by ses universiteite in die middeweste van die VSA. Sy het aan 225 hoofde,

wat hulle opleiding aan hierdie universiteite voltooi het, 'n vraelys wat hulle moes beant= woord, gestuur. Die vrae het gehandel oor die opleiding wat hulle ontvang het, en wel die dele van die opleiding wat hulle ontvang het wat vir hulle van hulp is in hulle taak as hoof van die sekondêre skool. Sy het bevind dat daar slegs tussen drie van die dertig vrae 'n be= duidende positiewe korrelasie bestaan, wat die bruikbaarheid van die opleiding in die praktyk vir die hoof, betref. Die drie was die volgende: die seleksie van onderwyskandidate, die opstel van 'n werksverdeling vir die onderwysers en die bestel en aanvra van skoolvoorraad.

Uit wat tot dusver gesê is, blyk dit dat daar deur die ondersoeke wat daar in die VSA gedoen is, vasgestel is dat daar wel 'n behoefte vir die opstel van opleidingskursusse vir die hoof van die sekondêre skool bestaan. Alhoewel daar reeds baie gedoen word in die verband, beweer Wiles (1983: 130) egter dat: *"Occasional work= shops, certification courses, and conferences will not sufficiently prepare school principals for the challenges of the coming years"*. Crowson (1984: 230) beveel aan dat voordat daar met die beplanning van 'n opleidingsprogram be= gin word, daar eers 'n sistematiese behoeftebe= paling geloods moet word. Sergiovanni (1975: 13) stel dit soos volg: *"In terms of training school administrators, it is important to define a reality before establishing a program to promote effectiveness"*.

Volgens Wiles (1983: 334) sal dit egter baie moeilik wees om 'n enkele model vir die oplei= ding van hoofde daar te stel omdat skole so baie van mekaar verskil deur hulle omgewing en eie karakter van die gemeenskap. Daar bestaan egter nog leemtes in die opleiding van hoofde vir hulle

taak maar veral ook as kurrikulumvernuwers.

4.2.2.2 Wes-Duitsland

Heelwat navorsing is in Wes-Duitsland onderneem om te bepaal of onderwysers in kurrikulumontwik=keling 'n vernuwende rol wil uitoefen en of hulle daartoe in staat is. Die vraag na onderwyser=deelname in kurrikulumvernuwing het na vore gekom nadat dit onder andere geblyk het dat kurrikulums wat kant en klaar ekstern vir die skool ontwikkel word, nie volledig deur onderwysers aanvaar word nie of dat onderwysers dit nie op die juiste wyse implementeer nie (Streumer, 1983: 9).

Navorsing in dié verband het onder andere getoon dat onderwysers nie oor die nodige deskundigheid beskik om kurrikulums te ontwikkel nie en dat onderwysers eerder in groepe moet werk aan die aanpassing van reeds beskikbare kurrikulummate=riaal (Streumer, 1983: 11-12).

4.2.2.3 Nederland

In Nederland het Oudkerk Pool, soos aangehaal deur Streumer (1983: 17), tot die gevolgtrekking gekom dat onderwysers nie oor die vermoë beskik om, selfs in spanverband, kurrikulums te ontwikkel nie. Hy beweer dat die onvermoë van onderwysers in hierdie verband veroorsaak word as gevolg van gebrekkige kennis van kurrikulumteorie, onvoldoende ingesteld=heid ten opsigte van spanwerk, onvoldoende bekwaam=heid in die skriftelike formulering van tekste en in die evaluering van die kurrikulum in die onder=wyssituasie.

4.2.2.4 Israel

Navorsing oor onderwysbestuur en vernuwing in die onderwys word volgens Avi-Itzhak (1985: 3-5) al vir 'n geruime tyd in Israel gedoen. Die probleem wat na=gevors word, is die bepaling of die hoof daartoe in

staat is, uit hoofde van sy posisie, om vernu= wing aan te moedig of te stuit. Dit is ook be= vind dat hoofde hulle rolle verskillend vertolk.

Avi-Itzhak (1985: 5) is besig met verdere navor= sing oor die implementering van vernuwing in die skool. Hierdie studies word onderneem deur ge= bruik te maak van die volgende hipotese of aan= name, naamlik: Verskillende hoofde moedig ver= nuwing op verskillende wyses aan of stuit vernu= wing op verskillende wyses.

Daar bestaan moontlik 'n korrelasie tussen die verskillende wyses waarop vernuwing bevorder of gestuit word en die bestuurstyl van die hoof. Daar is bevind dat die implementering van ver= nuwing beter verloop het in skole met 'n "initiator change facilitator leadership style" (Avi-Itzhak, 1985: 5).

Daar is ook ongeveer twintig kurrikulumsentrums in Israel waar ervare onderwysers aangestel word om voortdurend aandag te gee aan die ontwikkeling en verbetering van kurrikulums. 'n Bepaalde onderwyser in 'n skool word deur die sentrum ge= kies om opgelei te word om die verantwoordelik= heid te dra van die bekendstelling en opleiding ten opsigte van die vernuwing in sy skool.

4.2.2.5 Die RSA

'n Ondersoek na die leiersfunksies van die hoof is in 1976 onderneem. Die taak van 350 hoofde van sekondêre en laerskole in die Kaapprovinsie, die Oranje-Vrystaat en Suidwes-Afrika is met be= hulp van 'n vraelys ondersoek (Cawood, 1983: 143). Op grond van die verkreë gegewens het dit aan die lig gekom dat die funksie van hoofde is om roe= tine administratiewe en klerklike take te verrig.

Onderrigleiding wat deur die onderskeie onder= wysdepartemente in die taakomskrywings van

skoolhoofde pertinent genoem word en ook deur skoolhoofde self (asook navorsers) as die primêre verantwoordelikheid van die hoof beskou word, het slegs 'n geringe persentasie van die tyd van die skoolhoofde in beslag geneem (Cawood, 1983: 143).

Volgens 'n ondersoek wat deur die Universiteit van Pretoria (lesing gelewer deur Bondesio by 'n hoofdesimposium 1984: 14) gedoen is, is daar bevind dat 'n klein persentasie hoofde wat in die ondersoek genader is, hulle tyd aan kurrikulêre aangeleenthede wy.

Cawood (1983: 143) beveel ook aan dat voordat daar 'n program vir die indiensopleiding vir hoof= de saamgestel kan word, dit noodsaaklik is om 'n didaktiese analise van die funksies van die hoof te maak.

Die gevolgtrekking waartoe gekom word, is dat onderwysers veral 'n taak behoort te vervul om die basiese kurrikulummateriaal aan te pas en verder te verwerk, te interpreteer en te imple= menteer in die onderwyssituasie van die skool. Om dit te kan doen, sal onderwysers en veral die hoof as leier van die onderrig in die skool doel= gerig daarvoor opgelei moet word (Taylor, 1985: 7).

4.3 Bestaande opleidingsprogramme vir die opleiding van die hoof

4.3.1 Opleiding van die hoof in die VSA

Wiles (1983: 127) beweer dat daar oor die afgelope aantal jare 'n groot getal opvoedkundiges was wat probeer het om 'n bevredigende opleidingskursus vir die opleiding van hoofde in die VSA saam te stel. Riglyne vir die ontwerp van opleidingskursusse vir hoofde is ook deur verskillende organisasies in die VSA soos byvoorbeeld die "American Association of School Administrators", die onderwysdepartemente en die verskillende onderwysersopleidingsinrigtings

onderneem. Die sertifisering van kwalifikasies verskil egter nog van staat tot staat en daar is dan ook voorgestel dat die sertifisering van kwa= lifikasies op so 'n wyse moet plaasvind dat dit 'n hoë mate van ooreenkoms moet verseker. Daar is verder deur navorsing bevind dat daar 'n geringe ooreenkoms bestaan tussen die opleidingskursusse wat by die opleidingsentra en die universiteite aangebied word aan die een kant en die praktyk aan die ander kant.

Die volgende opleidingsmoontlikhede bestaan wel vir hoofde in die VSA (La Plant, soos aangehaal deur Wiles, 1983: 335):

- Informele selfopleiding.
- Universiteitsgefundeerde indiensopleiding.
- Opleidingsmoontlikhede wat deur die onderwys= departemente voorsien word (State Education Agency).
- Indiensopleiding wat geborg word deur profes= sionele verenigings byvoorbeeld die "American Association of School Administrators".
- Indiensopleiding deur privaat instansies.

Volgens Merrow (1979: 92) bestaan daar in Dallas, Texas, die "Masters Program in Administration for Principals" wat soos volg in die opleiding van hoofde te werk gaan. Daar word elke jaar veertig belowende onderwysers uit die gebied van Dallas ge= selekteer wat dan vir vier- en 'n halwe maand onder= rig in bestuurstegnieke ontvang. Indien hulle hierdie deel van die kursus slaag, word hulle toe= gelaat as hoofde van 'n somerskool waar hulle prak= tiese ondervinding opdoen. Gedurende hierdie tyd= perk woon die hoofde ook nog klasse by aan 'n universiteit waardeur hulle 'n meestersgraad kan verwerf. Alhoewel hierdie opleidingsprogram goeie resultate lewer, bestaan daar volgens Merrow (1979: 98) egter nog ruimte vir verbetering.

4.3.2 Opleidingsmoontlikhede vir die hoof in Engeland

In 1968 het die Universiteit van Sussex begin met die aanbied van 'n diplomakursus in "Educational Technology". Vanaf 1971 is daar 'n module in kurri=kulumontwikkeling tot die program vir hierdie diplo=ma bygevoeg. Hierdie diplomakursus het egter daar=toe aanleiding gegee dat daar vanaf 1973 'n M A-graadkursus in kurrikulumontwikkeling aangebied word, en dit staan vandag bekend as "M A in Curriculum Development and Educational Technology". Daar be=staan by van die ander universiteite in Engeland ook nog ander diploma- en graadkursusse wat opleidings=geleenthede in kurrikulumstudies bied.

Die voltydse M A-graadkursus wat die Universiteit van Sussex aanbied, duur een jaar en bestaan uit die volgende modules:

i) Kurrikulumanalise
ii) Kurrikulumontwikkeling en evaluasie
iii) Vernuwingsbestuur
iv) Kommunikasie en die ontwikkeling van opvoed=kundige hulpmiddels.

Module (i) en (ii) stel die student in staat om kur=rikulums te analiseer, kritiseer, ontwerp en evalu=eer deur aandag te gee aan die filosofiese, sosio=logiese en praktiese aspekte daarvan.

Module (iii) stel die student in staat om organisa=toriese modelle krities te benader asook leiding om die nodige strategieë vir die implementering van kur=rikulumvernuwing te selekteer.

Module (iv) stel die student in staat om opvoedkun=dige hulpmiddele te ontwerp en vir eie gebruik te maak.

Na afloop van die studie word daar verder van die student verwag om 'n verhandeling oor 'n onderwerp van sy eie keuse binne die raamwerk van kurrikulum=kunde in te handig vir eksaminering (Eraut, 1972: 40-41).

4.3.3 Opleidingsmoontlikhede vir die hoof in Skotland

Indiensopleiding word in Skotland deur "The In-service Education and Training of Teachers (INSET)" behartig. Daar word ook indiensopleidingskursusse aangebied deur die "Aberdeen College of Education". Vir hierdie kursus word daar aandag gegee aan vakke soos kurrikulumontwikkeling, kurrikulumbeplanning en onderwysbestuur (Donoughue, 1981: 198-199).

4.3.4 Opleidingsmoontlikhede vir die hoof in die RSA

4.3.4.1 Inleiding

Alhoewel die spesifieke voorbereidingsgeleent=hede vir onderwysleiers (hoofde) in die RSA nie in alle opsigte met dié van ander sektore verge=lyk kan word nie, word daar tog deur onderwysde=partemente en universiteite in 'n toenemende mate in hierdie behoefte voorsien (Cawood, 1983: 147). Universiteite het heel onlangs eers begin aandag gee aan die insluiting van kurrikulumkunde (kur=rikulumstudies) in hulle opleidingsprogramme vir onderwysers (Verslag van die werkkomitee: kur=rikulering, 1981: 44).

Volgehoue professionele groei en opleiding van die hoof is en bly belangrik. Die hoof moet ge=durig kennis neem en op die hoogte bly met ver=nuwing wat daar in die onderwys plaasvind, die vernuwing van vakkurrikulums en onderwysmetodes om sodoende sy posisie as onderwysleier te hand=haaf (Naudé, 1979: 17).

Die volgende opleidingsgeleenthede bestaan vir die hoof in die RSA.

4.3.4.2 Universiteitskursusse

Kursusse in kurrikulumstudies word deur verskil=lende universiteite aangebied. Daar kan 'n B.Ed.- of M.Ed.-graad in hierdie studierigting verwerf word. Die hoof kan ook deur verdere selfstandige

studie aan 'n universiteit 'n meesters- en dok= torsgraad in die verband verwerf.

4.3.4.3 <u>Die Onderwyskollege vir Verdere Opleiding</u>

Die OKVO bied 'n tweejaar diplomakursus in onder= wysbestuur aan wat spesiaal vir hoofde en aspirant= hoofde ingestel is. Hierdie studie verwys na 'n aantal bestuurskonsepte en metodes wat, indien dit ontdek en implementeer word, die meeste hoofde in staat sal stel om hulle doeltreffendheid in leier= skap te verhoog. Sonder die nodige agtergrond= kennis van bestuur, lewer hoofde met selfs boge= middelde leiersienskappe nie die verwagte resul= taat nie, omdat dit moeilik vir 'n hoof is om slegs deur sy foute of suksesse alleen te leer en hy is daarom geneig om dieselfde fout vir 'n tweede keer te begaan indien dieselfde probleem weer opduik (English, 1979: 408).

Die vraag mag ontstaan waarom kennis van bestuur kurrikulumvernuwing sal bevorder. Enige skoolkur= rikulum bevat egter sekere bestuurskomponente naamlik:

- Die kurrikulumgrens waar daar besluit moet word watter afdelings of take in die kurrikulum in= gesluit of uitgesluit moet word.
- Die toebedeling van tyd vir die geselekteerde kurrikuluminhoud.
- Die volgorde van die kurrikuluminhoud. Dit wil sê die wyse waarop die verskillende take na mekaar ingepas moet word om sodoende 'n orde= like verloop aan die kurrikulum te verleen.

4.3.4.4 <u>Indiensopleidingskursusse</u>

Indiensopleiding van hoofde word periodiek deur onderwysdepartemente vir nuwe sowel as gesoute hoofde gereël. Daar is voorgestel dat hoofde en aspiranthoofde in kurrikulumwerkgroepe by onder= wysersentrums onder leiding van kurrikulumkundiges

indiensopleiding moet ontvang en dat die hoogste prioriteit gegee moet word aan die opleiding van ervare persone as professionele kurrikuleerders (Verslag van die RGN werkkomitee: kurrikulering, 1981: 163).

4.3.4.5 Selfstudie

Hoofde kan hulle self op die hoogte bring van die nuutste tendense wat daar in kurrikulering bestaan deur die lees van tydskrifte, joernale en verslae van navorsingsinstansies byvoorbeeld: "Curriculum Inquiry", Curr-i-com, "Journal of educational technology systems" om maar 'n paar te noem.

4.4 Samevatting en vooruitskouing

In hierdie hoofstuk is daarna gestrewe om 'n oorsig te gee van die noodsaaklikheid asook die behoeftes en leemtes wat daar bestaan in die opleiding van die hoof in kurrikulumvernuwing.

Vervolgens is die bestaande opleidingsgeleenthede vir die hoof in enkele oorsese lande asook hier te lande bespreek. Daar is egter bevind dat die nood= saaklikheid vir die opleiding van kurrikulumkundiges, na ondersoeke soos byvoorbeeld die RGN-ondersoek na kurrikulering onder die leiding van Van der Stoep in 1981, baie sterk na vore gekom het. Daar is dan ook sedertdien heelwat aandag aan die saak gegee, maar daar bestaan egter nog ruimte vir verbetering, oorsee en veral in die RSA.

Afgesien van indiensopleidingskursse wat van tyd tot tyd deur die onderwysdepartemente vir hoofde aange= bied word, bestaan daar in die RSA geen formele op= leiding vir die hoof van die sekondêre skool nie, en daarom ook geen formele en voorgeskrewe opleiding in kurrikulering of kurrikulumvernuwing nie.

Sekere universiteite soos byvoorbeeld die Potchef= stroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

en die Universiteit van Pretoria bied B.Ed.en M.Ed.-kur=susse aan met kurrikulumstudie of kurrikulumteorie en kur=rikulumpraktyk as komponente of keuserigtings aan.
Dit staan hoofde vry om by hierdie universiteite in te skryf om hulle sodoende verder te bekwaam vir hulle taak vir kurrikulumvernuwing.

Die hoof is dus heeltemal op homself aangewese vir sy verdere opleiding as kurrikulumvernuwingsagent.

In die volgende hoofstuk sal daartoe oorgegaan word om 'n empiriese ondersoek na die taak van die hoof in kurrikulêre vernuwing te loods.