

HOOFSTUK 3

DIE BESTUURSROL VAN DIE SKOOLHOOF OM ONDERRIGONTWIKKELING TE INISIEER

3.1 INLEIDING

Die skoolhoof het 'n veelvoudige taak (vergelyk paragraaf 1.1). Hy moet onder andere die skool bestuur deur te beplan, te organiseer, leiding te gee en beheer uit te oefen. Daarbenewens is hy verantwoordelik vir die werking en die welsyn van die hele skool (De Wet, 1980: 193) en die optimale ontplooiing van die potensiaal van elke leerling (Mullins, 1975: 1). Hy word verantwoordelik gehou vir die kwaliteit opvoedende onderwys wat die kind daaglik ontvang (Van Buuren, 1979: 59) en moet sy uiterste bes doen om die onderrigpraktyk van sy personeel ten behoewe van betekenisvolle leer te verbeter (De Jager, 1984: 22).

Uit die voorafgaande kan afgelei word dat die skoolhoof elke personeellid moet ken sodat vasgestel kan word wat elkeen se moontlikhede en/of tekortkominge is. Hy moet sy personeel help om effektief onderrig te gee, want die optimale ontwikkeling van die leerling word grootliks deur die effektiwiteit van die personeel bepaal (De Jager, 1984: 23-24).

Die bestuursrol wat die skoolhoof moet speel om onderrigontwikkeling te inisieer, is noodsaaklik. Dit beteken dat daar veral gefokus moet word op die skoolhoof as beplanner, organiseerder, leier en beheeruitoefenaar.

3.2 DIE SKOOLHOOF AS BESTUURDER OM ONDERRIGONTWIKKELING TE INISIEER

3.2.1 Wat is onderwysbestuur?

Die mens is deur God oor die skepping gestel om daarvoor te heers en dit te beheers. Die mens is vir sy roeping op aarde volmaak toegerus. Omdat die mens uit die aard van sy geskiedenis na die beeld en gelykenis van God 'n gesagsdraer is, moet hy ook die menslike handeling van bestuur uitvoer, want in die samelewing is daar mense wat kragtens hulle roeping besig is om die wyse van lewe (of onderwys) te reël en te reguleer. Op hierdie wyse word die samelewingsverband (i.e. die skool) uitgebou en tot groter ontplooiing gebring (Van der Westhuizen, 1986: 26). Daar moet in ag geneem word dat die onderwysleier aan die wet van God onderworpe is en dat hierdie wet die onderwysbestuurstake ordelik laat verloop (Van der Westhuizen, 1986: 26/27).

Bestuur word op verskeie wyses gedefinieer. Dit word beskryf as 'n fenomeen wat voorkom waar 'n aantal mense met 'n gemeenskaplike doel byeen is (De Wet, 1980: 14). Dit kan ook beskou word as 'n handeling wat plaasvind wanneer mense byeen is en daar 'n behoefte bestaan wat bevredig moet word (Reynders, 1977: 43). Vir Reynders (1977: 48) is bestuur sinoniem aan leiding, terwyl Van der Westhuizen (1986: 42) beweer dat bestuur beteken om te reël. Vegter (1980:3) sien bestuur as 'n proses om ondergeskiktes en take in samehang met die middele in die organisasiebestuur van 'n bepaalde onderneming binne die raamwerk van sy

doelstellings en beleidsplan te orden en om leiding aan die ondergeskiktes te gee.

Hersey & Blanchard (1980: 2) se siening in die verband is dat "... management is a kind of leadership in which the manager works with and through people to achieve organizational goals..."

Volgens Paisey (1981: 92) is bestuur nie beperk tot formele organisasies nie: "It applies to the family, the nation, the international community and the human environment at large."

'n Skool is 'n unieke organisasie en die bestuurstegnieke en -beginsels kan nie sonder meer vanuit die sakewêreld oorgeneem word nie (De Wet, 1980: 109). Om onder andere hierdie rede omskryf Van der Westhuizen (1986: 53) dan onderwysbestuur as

"... 'n bepaalde soort werk in die onderwys wat bestaan uit daardie reëlbare take of handeling wat deur 'n persoon of liggaam in 'n gesagsposisie in 'n bepaalde reëlingsgebied, of area uitgevoer moet word ten einde opvoedende onderwys te laat plaasvind."

Bestuur bevat elemente van doelbereiking, opeenvolgende handeling, besluitneming, koördinerende en leiding en hierdie elemente moet ewewigtig aangewend word ten einde doeltreffende bestuur en daarmee opvoedende onderwys te bevorder (Van der Westhuizen, 1986: 41). Voorts vorm beleidmaking en beheer, delegering, besluitneming, organisasie,

beplanning en leidinggewing, interpersoonlike verhoudinge, leierskap en motivering 'n integrale deel van die onderwysbestuurshandeling (Van der Westhuizen, 1986: 42).

Hierdie bestuurstake of -handelinge vind in bepaalde reëlingsgebiede of areas plaas, naamlik (Van der Westhuizen, 1986: 48):

- * Personeelaangeleenthede (w.o. kurrikulum en onderrigsake)
- * Leerlingaangeleenthede
- * Fisiese fasiliteite
- * Inligtingsverskaffing
- * Finansiële aangeleenthede
- * Skool-gemeenskapsverhoudinge
- * Klaskamerbestuur as spesifieke taak van die onderwyser.

Twee van die kenobjekte van onderwysbestuur is volgens Van der Westhuizen (1986: 52/53):

- * 'n Studie van bestuursgebeure wat die moontlikheid of geleentheid skep vir doeltreffende onderwys, waaronder onderrigleer-geleenthede.

- * 'n Studie van die skool se organisasiestruktuur waarbinne die bestuursgebeure voltrek word om onderwys (onderrig en leer) te laat plaasvind.

As genoemde kenobjekte aanvaar word, blyk dit dat onderrig 'n belangrike komponent daarvan uitmaak en onderrigontwikkeling besondere aandag verdien.

Daar word grootliks verskil oor wat die belangrikste bestuursrol van die skoolhoof is. Gorton (1981: 68) is van mening dat dit is om beleid te bepaal en te implementeer wat die beste resultate vir die effektiewe werking van die skool sal verseker. Daarteenoor beskou Teichler (1982:5) die verhouding tussen die skoolhoof en die personeel as die belangrikste bestuursfunksie. Els (1983: 1) beweer dat die oplossing van probleme en die neem van besluite as die kern van doeltreffende bestuur beskou kan word.

Omdat die skoolhoof met 'n verskeidenheid mense werk, is hy in die eerste plek daarop aangewys om die samewerking van sy personeel te verkry indien hy 'n suksesvolle bestuurder wil wees. Hy moet konsekwent in sy optrede wees om die moreel van sy personeel hoog te hou (Nel, 1981: 53). Die personeel moet toegelaat word om aktief deel te neem aan alle fasette van die skoollewe, want dan kan verskillende standpunte tot voordeel van die hele skool gebruik word (Paisey, 1981: 120). Deur deel te neem aan die bestuur van die skool, kan die druk op die personeel verminder word en kan op 'n wetenskaplike wyse vasgestel word wat die optimum hoeveelheid

werk is wat 'n persoon billikerwys per dag kan afhandel (De Wet, 1980: 6). Deelname van die personeel aan die bestuur van die skool, het tot gevolg dat die personeel betrokke is en 'n aandeel het in die bestuur van die skool. Trump & Georgiades (1976: 37) merk op dat die doeltreffendheid van professionele personeel grootliks afhang van die suksesvolle onderrigleiding wat van die onderwysleiers uitgaan.

Bestuur dek 'n wye veld. Die betrokkenheid van die personeel in bestuur kan waarskynlik belangstelling in 'n bepaalde rigting wek. Die skoolhoof wat onderrigontwikkeling wil laat realiseer, kan deur sy personeel in die bestuurstake te betrek, inisiërend optree om die besef by die personeel te laat posvat dat verbeterde onderrig in hul eie belang en in die belang van die skool en die leerling is.

Uit die voorafgaande definisies en besprekings blyk dit dat verskillende outeurs 'n bepaalde faset van bestuur verabsoluteer. Bestuur is egter 'n ewewigtige handeling en geen enkele element daarvan mag verabsoluteer word nie. Bestuur is 'n bepaalde soort werk in die onderwys wat deur 'n persoon in 'n gesagsposisie (byvoorbeeld die skoolhoof) aan die hand van reëlbare take naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheer in 'n bepaalde bestuursarea, byvoorbeeld onderrigontwikkeling gedoen word. Hierdie bestuurshandelinge word vervolgens ten opsigte van onderrigontwikkeling onder die loep geneem.

3.2.2 Die skoolhoof as die beplanner van onderrigontwikkeling

Beplanning, dit wil sê, om iets te ontwerp of te bedink, is onontbeerlik vir die sukses van enige onderneming en moet met entoesiasme aangepak word (Van der Westhuizen, 1986: 131). Dit is toekomsgerig en bring doelgerigtheid by die organisasie/onderneming mee (Schockley et al., 1984: 70-72). Die program moet voldoende tyd gegun word om tot sy reg te kom. Beplanning kan as tweeledig beskou word, naamlik beplanning vir elke dag, of vir die langtermyn (De Wet, 1980: 46-47). Beplanning vereis die vermoë om die situasie in sy geheel te sien asook die vindingrykheid, vernuftigheid, veelsydigheid, bereidwilligheid en konstruktiewe verbeeldingskrag om ou metodes in nuwes te omskep (Bernard, 1981: 24). Beplanning is voordelig omdat

- * elke spesifieke aktiwiteit in sy geheel deurdink word;
- * die onderneming volledig omskryf word;
- * die beste metode van uitvoering bepaal word;
- * die werk sorgvuldig geprogrammeer en geskeduleer word;
- * heelwat probleme vooraf geïdentifiseer word;
- * die neergelegde beleid in die praktyk verwesenlik kan word;

* daar in die rigting van die opgestelde doelwit beweeg word (De Wet, 1980: 61; Bernard, 1981: 4, 23).

Dit is goeie skoolpraktyk om elke onderwyser by die beplanning te betrek (Alexander, 1969: 15; Bernard, 1981: 68) om saam te beplan oor hoe die skool sy besondere taak nog beter kan uitvoer (Marshall & Caldwell, 1984: 91). As die persoon wat verantwoordelik gehou word vir alles wat in die skool gebeur, is die skoolhoof daarvoor verantwoordelik om die inisiatief te neem as dit by beplanning kom, hoewel dit nie sy eksklusiewe voorreg is nie (De Wet, 1980: 46).

Die skoolhoof wat dus bewus is van die potensiaal waaroor die personeel beskik, kan met hulle samewerking beplan hoe die program met betrekking tot onderrigontwikkeling sal verloop. Tereg beweer Huddle (1985: 61):

"If incentive plans are to be used effectively to encourage improved teacher performance, those plans must be viewed by teachers as objective, reliable and fair."

Nadat toekomsgerig beplan is, kan die weg tot onderrigontwikkeling uitgestippel en doelgerig gewerk word om die beoogde doelwitte te bereik. Daar moet egter altyd in gedagte gehou word dat beplanning 'n komplekse handeling is en nie op 'n lukraak wyse gedoen kan word nie (De Wet, 1980: 118).

Die skoolhoof sal vervolgens moet aandag gee aan die take wat uitgevoer moet word, hy moet dus doelwitte bepaal.

3.2.2.1 Die skoolhoof as doelwitsteller met betrekking tot onderrig-ontwikkeling

Die skoolhoof wat onderrigontwikkeling wil inisieer, moet allereers deeglik besin oor die doel wat hy voor oë het. Die ontwikkeling van die onderwyser op professionele vlak kan byvoorbeeld 'n doelwit wees (Fillenberg, 1984: 37), wat kan meebring dat die onderwyser sy selfbeeld kan verbeter (Marshall et al., 1984: 25). 'n Verdere doelwit kan wees om die personeel te help om hindernisse maklik te bowe te kom en selfvertroue te ontwikkel (Jacobson & Marshall, 1984: 32). Die belangrikste doelwit sal waarskynlik wees om die leerlinge te help om tot hulle volle potensiaal te ontwikkel (vergelyk paragraaf 2.9), wat impliseer dat die leerling tot 'n bepaalde akademiese vlak moet ontwikkel (DuFour, 1986: 36).

Om die doelwit te bereik, moet die skoolhoof as besluitnemer optree, want wat as doelwit gestel is, het immers 'n besluit tot gevolg.

3.2.2.2 Die skoolhoof as besluitnemer by onderrigontwikkeling

Besluitneming is 'n belangrike komponent van die skoolhoof se daaglikse taak en onlosmaaklik verweef met al die komponente van die beheerpos (De Wet, 1980: 51). Om besluite te neem, is waarskynlik ook die taak wat die

skoolhoof die meeste verrig (Gorton, 1981: 56; Els, 1983: 1). Besluite wat die skoolhoof neem, word dikwels nie na lang oorweging geneem nie. Wanneer dit egter gaan om die beleid wat in die skool gevolg moet word, word versigtige skattings en beramings verwag, want besluitneming is toekomsbepalend (Bernard, 1981: 83). Voordat die skoolhoof 'n besluit neem, moet die behoefte eerstens bepaal word. Daarna moet die probleem ontleed word, data wat sal meehelp om die probleem op te los moet versamel word en daarna moet kriteria daargestel word waarvolgens die plan van optrede gemeet kan word ten opsigte van geskiktheid en aanvaarbaarheid. Daarna moet die doeltreffendheid van die gekose metode geëvalueer word (Bernard, 1981: 22).

Indien die skoolhoof die personeel toelaat om aktief aan die besluitnemingsproses deel te neem, vorm hulle 'n intergrale deel van die uitbouingsproses van die beeld van die skool. Die personeel kan self bepaal of die onderrigvaardighede waaroor hulle beskik, verbeter kan word. Verbeterde onderrig deur die personeel sal waarskynlik die beeld van die skool ten goede strek en dit sal tot voordeel van die hele skool wees. Indien die skoolhoof daarin slaag om die noodsaaklikheid van onderrigontwikkeling onder die aandag van die personeel te bring en die personeel met die beginsel akkoord gaan, het die skoolhoof 'n belangrike inisiëringstap gedoen en is hy besig om na die welsyn van die personeel en die leerlinge om te sien.

Die skoolhoof moet, nadat hy die personeel gelei het om bepaalde besluite te neem, toesien dat die besluite ten uitvoer gebring word. Daarom moet

die personeel georganiseer word om die taak waaroor besluit is, aan te pak.

3.2.3 Die skoolhoof as organiseerder van onderrigontwikkeling

Van kardinale belang is dat die skoolhoof 'n gesonde organisasieklimaat in sy skool skep wat enersyds die strukturering van 'n doeltreffende didaktiese situasie moontlik sal maak en andersyds opvoedende onderwys aan die kind sal bevorder (De Wet, 1980: 104). Die skoolhoof moet poog om die doelstellings van die informele organisasie van die skool, dit wil sê, die losse verhouding tussen die personeellede, in ooreenstemming te bring met die doelstellings van die formele organisasie, dit wil sê, die skool as eenheid. Die doeltreffende toepassing van die beginsels van onderwysorganisasie en -administrasie behoort, volgens Bernard (1981: 68), doeltreffende onderwysbestuur tot gevolg te hê. Daar moet in gedagte gehou word dat "... (there is) no single and certain way to manage an organization well..." (Paisey, 1981: 117) omdat uiteenlopende omstandighede uiteenlopende optredes vereis. Daar kan aanvaar word dat in die goed georganiseerde skool die personeel 'n beter geleentheid sal kry om hulle onderrig te ontwikkel omdat elke onderwyser dan veronderstel is om presies te weet wat van hom verwag word. In die skool waar alle sake 'n sistematiese geheel vorm, ervaar die personeel waarskynlik 'n rustigheid waarin ontwikkel en gegroei kan word.

Die skoolhoof wat inisiërend ten opsigte van onderrigontwikkeling optree, het verskillende take om te verrig. Om hierdie take almal ten uitvoer te bring, sal hy pligte asook gesag aan ander moet delegeer.

3.2.3.1 Die skoolhoof as delegeerder met die oog op onderrigontwikkeling

Om te delegeer beteken om 'n taak of bevoegdhede oor te dra. Vir die skoolhoof is dit fisies onmoontlik om alle take self af te handel. Daarom moet hy sorg dra dat hy die personeel se bevoegdhede en bekwaamhede goed ken sodat take toevertrou kan word aan die bepaalde personeellid wat die taak die beste kan verrig. Volgens Boshoff & Conacher (1983: 21) is delegering noodsaaklik vir doeltreffende taakverrigting, maar kontrole oor die uitvoering van die taak is 'n vereiste (Gorton, 1981: 45).

Paisey (1981: 101) beweer: "No head can exercise leadership without delegating most of his responsibilities" en vervolg dan dat die skoolhoof "...may delegate responsibilities but not power; he may delegate the task but not the power; he may delegate power but not accountability."

Delegering kan kreatief wees omdat die persoon aan wie die taak opgedra is, self die taak moet bedink en voltooi. Die personeellid aan wie die taak opgedra is, is besig met 'n integrale deel van die oorkoepelende taak: hy is besig om op 'n besondere manier rigting aan 'n bepaalde organisasie te gee. Delegering versprei die bestuurstaak, want die oomblik as die persoon die verantwoordelikheid aanvaar het, is hy verantwoording verskuldig (De Wet, 1980: 68). Om goed te kan delegeer, is die kenmerk van 'n goeie bestuurder, want deur delegering word die potensiaal van die personeel maksimaal benut. In werklikheid is delegering 'n desentralisering van leierskap en gesag (De Wet, 1980: 67-68).

Die skoolhoof behoort slegs te delegeer as hy nie self die tyd het om 'n saak af te handel nie; as hy iemand het wat die saak net so goed indien nie beter as hy kan afhandel nie; of as hy besig is om iemand in diens op te lei.

Die hele personeel moet egter weet aan wie 'n bepaalde opdrag gegee is en oor watter mate van gesag die persoon beskik. Die beheer in die organisasie kan deur delegering verbreed en verdiep word en die tempo en omvang van beslissings kan verhoog word. 'n Eenheidstruktuur en -gees word daargestel wat tot selfverwesenliking en arbeidsvreugde kan lei. Sonder delegering word die groei en uitbouing van die organisasie tot die vermoëns van slegs een persoon beperk (Bernard, 1981: 29,32,35).

Een van die take wat aan die skoolhoof opgedra is, is om die personeel te evalueer, maar die vraag ontstaan nou of hy hierdie taak nie aan 'n senior personeellid kan delegeer nie? Die skoolhoof delegeer nie dan sy verantwoordelikheid nie, maar lei in diens op. Die ervare, kundige senior personeellid kan moontlik van groot hulp wees.

Om te kan delegeer, sal die skoolhoof moet toesien dat die onderskeie take wat in die skool verrig moet word, by mekaar aansluit en met mekaar in ooreenstemming gebring word sodat alle sake doeltreffend hanteer kan word. Hiervoor is koördinerings nodig.

3.2.3.2 Die skoolhoof as koördineerder van onderrigontwikkeling

Wanneer verskillende persone saamwerk in die uitvoering van verskillende take om dieselfde doelstelling te bereik, is dit noodsaaklik om hulle aktiwiteite te koördineer (Van der Westhuizen, 1986: 168). Daar moet volgens Marx (1981: 89) koördinerings wees tussen beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening. Gorton (1976: 52) wys daarop dat in die skoolorganisasie mense met uiteenlopende persoonlikhede en belangstellings na dieselfde doelwit, byvoorbeeld effektiewe onderrigontwikkeling, streef en daarom moet delegering en organisering gekoördineer word. Die doel van koördinerings kan dus wees om persone met verskillende aktiwiteite te sinchroniseer ten einde 'n gestelde doel, byvoorbeeld effektiewe onderrigontwikkeling te bereik, samewerking tussen mense te verseker en spangees te ontwikkel (Reynders, 1977: 126).

Daar is egter sekere beginsels wat die skoolhoof in ag moet neem, naamlik dat koördinerings deur direkte en persoonlike kontak met die verantwoordelike persone moet plaasvind en dat koördinerings 'n voortdurende handeling is (Van der Westhuizen, 1986: 170). Deur koördinerings kan die personeel 'n deel hê aan die organisering van die skoolaktiwiteite, waarvan onderrigontwikkeling 'n belangrike een is.

Die skoolhoof het verskillende middele tot sy beskikking om goeie koördinerings te verseker. Die doelstellings kan formeel bekendgemaak word sodat almal duidelikheid het oor waarna gestreef word. Verder kan gereelde vergaderings en samesprekings gehou word waar gedagtes gewissel

en moontlike probleme opgelos kan word terwyl 'n eenheidsgevoel bewerkstellig kan word. Voorskrifte, riglyne, reëls en regulasies kan in 'n handleiding uiteengesit word, sodat die doel waarna gestreef, byvoorbeeld onderrigontwikkeling, duidelik effektief aan almal uitgespel word. Deur persoonlike kontak te maak en gesprekke te voer kan die lede van die organisasie gemotiveer word. Ten laaste moet daar voortdurende opvolgaksies wees om seker te maak dat daar saamgewerk word om die gemeenskaplike doel (i.e. effektiewe onderrigontwikkeling) te bereik. (Reynders, 1977: 128-129; Marx, 1981: 201; Van der Westhuizen, 1986: 170-171).

Dit blyk dat om te koördineer, ook beteken om doeltreffende leiding te verskaf.

3.2.4 Die skoolhoof as onderrigontwikkelingsleier

'n Leier, beweer Davies (1983: 2), is 'n persoon wat ander in staat stel om saam te werk ten einde bepaalde doelwitte te bereik. Merenbloom (1984: 27) wys pertinent daarop dat die skoolhoof 'n sterk leier moet wees om enige ontwikkelingsprogram te implementeer. Hy moet nie slegs lei nie, maar ook oor die vermoë beskik om die leierseienskappe van die deelnemers te laat ontwikkel. Die leiding wat die skoolhoof gee, is die sleutel tot die sukses van die beoogde onderrigontwikkelingsprogram (Merenbloom, 1984: 27).

Die skoolhoof is die professionele leier van die personeel. Hy is die

geestelike leier van die skoolgemeenskap, die standaardsteller ten opsigte van skoolideale, die godsdiensleier, die jeugleier, die gemeenskapleier in verband met openbare betrekkinge van sy skool en beklee die unieke posisie in die hiërargie van die onderwys as meester van meesters en leier van leiers (Schwartz, 1979: 4-5; De Wet, 1980: 126). Die leier moet aan die neigings en pogings van die individu rigting gee en hy word staande gehou deur die wyse waarop gesag uitgeoefen word en nie deur die gesagsposisie wat hy beklee nie (Reynders, 1977: 45; Vegter, 1980: 5; Le Roux, 1975: 2). Leierskap is nie slegs 'n wete of strategie nie, maar 'n kuns (Van Buuren, 1979: 49). Die skoolhoof wat dus die regte leiding gee, sal agterkom dat sy doelwit, in hierdie geval om onderrigontwikkeling te inisieer, indirek 'n hoër vlak van leerlingprestasie tot gevolg het (Davis & Odden, 1986: 593).

Ten slotte moet gelet word op Thompson & Cooley (1984: 2) se opmerking dat leierskap veral twee komponente het, naamlik die vaardigheid om te verander en die talent om te motiveer. Genoemde skrywers vervolg:

"Leadership not only involves the motivation of subordinates but in a larger sense also should include the identification of problem areas and the initiation of solutions to alleviate problems."

Die skoolhoof moet oor bepaalde eienskappe beskik om te kan lei, byvoorbeeld dienswilligheid, gebalanseerdheid, konsekwentheid en integriteit, maar hy moet ook die persoon met empatie en naasteliefde wees, dus 'n persoon wat 'n bepaalde verhouding tussen en met mense kan stig.

3.2.4.1 Die skoolhoof as verhoudingstigter met die oog op onderrig-ontwikkeling

Om onderrigontwikkeling te kan inisieer, sal die skoolhoof sy personeel goed moet ken, anders kan sy pogings tot mislukking gedoem wees. Hy moet bewus wees van die behoeftes, drange en dryfvere wat binne elke individu skuil en wat hom noop om op 'n besondere wyse te reageer. Die skoolhoof moet bewus wees van die wyse waarop menslike behoeftes bevredig kan word en van die manier waarop individue tot optimale werkverrigting gemotiveer kan word tot bevrediging en geluk in die werksituasie (De Wet, 1980: 74). Om die grootste mate van sukses te behaal, moet die skoolhoof nie dominerend of outokraties optree nie, want dit skep weerbarstigheid en ongeduld. Hy moet sy rol sien as die van voorloper en voorthelpers, as lid van 'n groep en nie soseer as die een wat beheer uitoefen nie. Sy optrede kan goeie samewerking en deelname en gevolglik samehorigheid tot gevolg hê (Bernard, 1981: 28). Onderlinge vertroue, respek en welwillendheid kweek goeie betrekkinge. Die onderwyser is sensitief vir menseverhoudinge en interpersoonlike verhoudings; daarom moet die skoolhoof die latente talente van die personeel soek en ontwikkel (Bernard, 1981: 74; Schwartz, 1979: 4; Sergiovanni & Starratt, 1983: 9). Bondesio & De Witt (1986: 279) merk op dat dit 'n absolute noodsaaklikheid is dat die skoolhoof sensitief ingestel moet wees vir die skepping en handhawing van goeie personeelverhoudinge.

Die skoolhoof wat sy personeel ken, kan inisiërend optree om die onderwyser te help om 'n verhouding tussen onderwyser en leerling te stig wat

tot effektiewe onderrig kan lei. Die skoolhoof moet 'n groot repertoire oorredingsplanne hê om die onderwyser tot effektiewe onderrig te lei. Die skoolhoof moet die onderwyser help dat sy inisiatief en skeppende vermoëns maksimaal tot ontplooiing kom (Bondesio & De Witt, 1986: 280).

As kenner van mense se vermoëns en potensiaal kan die skoolhoof daarin slaag om die personeel emosioneel en intellektueel by indiensopleidingsprogramme te betrek (Wood, Nicolson & Findley, 1979: 15). Indien die skoolhoof daarin slaag om die personeel goed te leer ken, skep hy vir hom die geleentheid om 'n bepaalde verhouding met die personeel te stig.

Geen roepingsbewuste professionele praktisyn kan dit bekostig om te wag dat ander hom moet aktiveer om op vak- en metodologiese gebied by te bly nie (Bondesio & De Witt, 1986: 258). Die onderwys is 'n beroep waarin beoefenaars maklik in 'n groef kan beland en wrange vrugte word deur stagnasie gepluk. Dit lê op die weg van die skoolhoof om dit as deel van sy taakopgaaf te sien dat sy personeel op die hoogte van ontwikkelinge en veranderinge in die onderwys sal bly (vergelyk paragraaf 1.2.3). Die skoolhoof moet inisiërend optree en die personeel aanspoor en planmatig rig om hulle taak meer doeltreffend uit te voer (Bondesio & De Witt, 1986: 261). Die skoolhoof moet aktief belangstel in die onderrig-aktiwiteite van die personeel omdat die kwaliteit onderrig deur-slaggewend vir die onderwysstandaarde in die skool is (Bondesio & De Witt 1986: 262). Samewerking tussen die leerkragte moet bewerkstellig en 'n klimaat van produktiewe arbeid moet geskep word.

3.2.4.2 Die skoolhoof as klimaatskepper vir effektiewe onderrig

Om effektiewe arbeid te verrig, impliseer dat besef word waarna gestreef word en wat die doel is wat bereik moet word. Die skoolhoof wat die opvoedende onderwysdoelstellings van die skool beleef, kan die personeel inspireer om hierdie doelstellings na te streef.

Die skoolhoof kan 'n klimaat vir effektiewe onderrig skep deur die personeel as professionele kollegas met die verskillende dog gelyke rolle te sien, mense wat 'n betekenisvolle bydrae in die besluitnemingsproses in die breë en in besondere sake wat hulle raak, kan lewer (Gorton, 1981: 67,73).

Volgens Nel (1981: 52) moet die skoolhoof 'n werksmilieu skep wat prestasie moontlik maak. Gorton (1981: 87) beweer dat "... an atmosphere conducive with an absence of tension or nervousness" noodsaaklik is. 'n Klimaat wat tot produktiwiteit en lojaliteit en nie vrees nie lei, moet geskep word. 'n Atmosfeer gebou op vertroue, wedersydse respek en integriteit is 'n vereiste vir effektiewe arbeid (Sergiovanni & Elliot, 1975: 154; Wood et al., 1979: 177; Gorton, 1981: 109; Bernard, 1981: 85-87) en dit skep die geleentheid vir die personeellid om sy unieke persoonlikheid te ontwikkel (Sergiovanni & Starratt, 1983: 8).

Die skoolhoof moet 'n klimaat skep waarin leer tot sy reg kan kom anders bereik die skool nie die doel waarna gestreef word nie. Hy tree dus ook as didaktiese leier op.

3.2.4.3 Die skoolhoof as didaktiese leier

Die skoolhoof behoort te weet dat die lewensgeskiedenis van die onderwyser in 'n groot mate in die skool en in besonder in die klaskamer, voltrek word. Die klaskamer is die plek waar hy werk en lewensvreugde en arbeidsgenot moet ondervind. Daarom behoort die skoolhoof inisiërend op te tree ten einde toe te sien dat optimum sukses in die klaskamer behaal word. Die onderwyser moet as volwassene die wêreld van die kind betree, as 'n goed toegeruste didakties onderlegde, anders voed hy nie op nie, maar doseer hy, kwyd hy hom daagliks van sy onvermydelike dwangtaak totdat hy daarvan vry is (Langeveld, 1969: 110).

Gresse (1981: 31) wys daarop dat dit van die onderwyser verwag word om oor besondere bevoegdhede en bekwaamhede te beskik, want die vaardige onderwyser het meer trefsekerheid by die leerlinge (Muller, 1981: 61).

Die ontwikkeling van die onderrigvaardigheid van die onderwyser lei tot 'n verandering wat in die lewensuitkyk van die onderwyser plaasvind, omdat hy dan die kind, die skool en homself in 'n ander lig sien (Sergiovanni & Elliot, 1975: 52).

Dit is noodsaaklik dat leerinhoud duidelik aan die leerlinge oorgedra word anders kan ernstige leerprobleme ontstaan. Die leerling moet gehelp word om te begryp, te beheer en te ontdek; daar moet op kreatiwiteit en probleemoplossings klem gelê word. Schoeman (1975: 91) se stelling dat die skool dikwels so geneig is tot memorisering van gegewe en dit wat

geëksamineer gaan word, dat weinig ruimte en tyd vir verdieping en vernuwing van al die ander normatiewe kaders waarin die opvoeder homself in die tydelike werklikheid uitdruk, oorbly, is vandag waarskynlik nog in 'n groot mate geldig.

Ervaring het geleer dat die onderwyser dikwels ook geneig is om die handboek slaafs na te volg. Dit skoolhoof kan die onderwyser aanmoedig om hom deeglik van die inhoud van sy werk te vergewis en dan te besin oor sy lesaanbieding sodat leerinhoud selektief, effektief en op 'n ekonomiese wyse oorgedra word. 'n Deeglike voorbereide onderwyser is 'n geïnspireerde onderwyser en dit sal seker professionele ontwikkeling tot gevolg hê.

Saam met die goed voorbereide les gaan die gebruik van moderne onderrig-media gepaard. Weer eens kan die skoolhoof 'n prominente rol speel deur die onderwyser aan te moedig om daarvan gebruik te maak tot voordeel van die leerling.

Telkens as die skoolhoof met die personeel op een of ander wyse in verbinding tree, is hy besig om die groep of span met wie hy saamwerk, in 'n bepaalde rigting te stuur. Daarom moet sy rol as spanleier van nader beskou word.

3.2.4.4 Die skoolhoof as spanleier met die oog op onderrigontwikkeling

Die effektiewe skoolhoof sal dit waarna hy streef om in sy skool te bereik, duidelik uitspel (vergelyk paragraaf 3.2) en die personeel oortuig dat dit 'n sinvolle mikpunt is om te bereik. Alleen kan hy die ideale nie verwesenlik nie, hy het die ondersteuning van die personeel nodig.

Daarom moet daar as 'n span saamgewerk word om die doelwit (i.e. effektiewe onderrigontwikkeling) te bereik. Die skoolhoof moet dus die koördineerder, die spanleier, wees wat sy outoriteit op 'n selektiewe wyse laat geld. Indien kragte nie in belang van die onderrig in die skool saamgesnoer word nie, sal die span disintegreer tot 'n groep individue wat slegs probeer om hulle eie selfsugtige belange te beskerm (De Wet, 1980: 195; Gorton, 1981: 84-87). Die skoolhoof moet dus oor die vermoë beskik om die personeel te motiveer om positief op te tree.

3.2.4.5 Die skoolhoof as motiveerder met betrekking tot onderrigontwikkeling

Die skoolhoof moet deur middel van die leiding wat hy aan die personeel gee, poog om hulle te motiveer om hulle beste te lewer. Bondesio & De Witt (1986: 281) noem motivering die vonk wat tot aksie aanleiding gee en die koers en geslaagdheid van die menslike optrede beïnvloed. Die personeel moet die waarde van die besondere aksie aanvaar, want dit mag 'n waardevolle en essensiële aksie wees (Gorton, 1981:35). Die skoolhoof moet dus, indien hy sukses wil behaal met sy inisiëringspoging tot

onderrigontwikkeling, die belangrikheid en die doel van die program aan die personeel verduidelik (Shockley et al., 1984: 27). DuFour (1986: 33) beweer dat die werknemers (personeel) oortuig moet word tot 'n buitengewone werkspoging en verbintenis met die organisasie, in hierdie geval die skool.

Die personeel kan ook gemotiveer word deur meer verantwoordelikheid aan hulle toe te vertrou en hulle op die vooruitsig van bevordering te wys. Erkenning vir wat bereik word, is 'n goeie motiveringsaksie. Die skoolhoof moet op so 'n wyse te werk gaan dat die personeel voel hulle "behoort" aan die skool en van mening is dat hulle self 'n wenner, iets besonders is, met ander woorde, hulle selfbeeld word verbeter. Hierdeur sal werkstevredenheid en -vreugde ondervind word. Die skoolhoof moet egter self entoesiasies wees indien hy entoesiasme wil opwek. Dwang, dreigemente en vernedering is swak motiveerders (Gorton, 1981: 55; Boshoff & Conachar, 1983: 10).

De Wet (1980: 12, 73, 182, 186) toon aan dat indien die skoolhoof billik optree, hy nie slegs die personeel sal motiveer nie, maar ook hulle lojaliteit teenoor hom sal verseker en daardeur 'n klimaat sal skep om die eise wat gestel is, ten uitvoer te bring. Die mate waarin die skoolhoof die personeel motiveer, is bepalend vir die mate waarin hy leier in die skool sal wees. 'n Gemotiveerde persoon sal maksimum voordeel vir die leerlinge in die skool inhou (Bernard, 1981: 101). Noulettende aandag aan die personeel impliseer onder meer goeie onderrig aan die leerlinge, wat op sy beurt die voortdurende ontwikkeling van die onderrig

as uitgangspunt het. Die ontwikkeling van die onderrig is van fundamentele belang vir die kind. Die skoolhoof wat daarin slaag om onderrigontwikkeling te inisieer en die personeel daartoe te motiveer, help die onderwyser om die doelwit wat hy in die klaskamer wil bereik, ten uitvoer te bring.

Nadat die skoolhoof die nodige leiding verskaf het en georganiseer het, is dit nodig dat die nodige kontrole uitgeoefen word. Hieronder sal die bestuurshandelinge nie doeltreffend uitgevoer kan word nie.

3.2.5 Die skoolhoof as beheeruitoefenaar by onderrigontwikkeling

Om beheer uit te oefen beteken om te kontroleer of die werk wel gedoen is (Allen, 1973: 324) en te verseker dat die beplande doelwit (i.e. effektiewe onderrigontwikkeling) bereik word (Van der Westhuizen 1986: 215). Volgens Reynders (1977: 131) veronderstel beheer "...die reg om opdragte te gee, te kommandeer, te adviseer, sanksies te gebruik en optrede te wysig." Goeie beplanning en leidinggewing is noodsaaklik, dog dit is geen waarborg dat die bestuurstake verwesenlik sal word nie. Om te verseker dat die bestuurstake ten uitvoer gebring word, moet die onderwysleier die nodige beheer uitoefen (Van der Westhuizen, 1986: 199). Deur beheer uit te oefen, wil die onderwysleier verseker dat alle insette optimaal benut word (Van der Westhuizen, 1986: 199). Die onderwysleier, in hierdie geval die skoolhoof, se verhouding tot die personeel is belangrik (Van der Westhuizen, 1986: 200). Beheer impliseer nie slegs om fout te soek nie, maar om doeltreffende onderwys te verseker.

Beheer kan op verskillende wyses uitgeoefen word, byvoorbeeld persoonlike gesprekke of by wyse van mondelinge of skriftelike verslae (vergelyk paragrawe 4.2.3 en 4.2.4). Die skoolhoof is, as hoogste gesagsdraer in die skool, in die laaste plek verantwoordelik vir alle gedelegeerde take. Beheeruitoefening kan egter ook direk van aard wees byvoorbeeld deur middel van klasbesoek (vergelyk paragraaf 4.2.2). Beheeruitoefening of kontrole is volgens Van der Westhuizen (1986: 206) 'n samevatting van die onderwysleier se hele bestuurstaak.

3.3 SAMEVATTING

In die voorafgaande gedeelte is die rol wat die skoolhoof behoort te speel ten einde onderrigontwikkeling te inisieer, bespreek. Indien hy as bestuurder oneffektief is, loop die plan om onderrigontwikkeling te inisieer, gevaar om te misluk.

In sy poging om onderrigontwikkeling te bewerkstellig, beskik die skoolhoof egter oor bepaalde middele wat hy kan aanwend om hom in hierdie taak te ondersteun. Enkele van hierdie middele word in die volgende hoofstuk van nader beskou.