

DELEGERING VAN TAKE DEUR DIE SKOOLHOOF
AS MIDDEL TOT PERSONEELONTWIKKELING

deur

Dawid Johannes Breet, B.A., B.Ed., T.H.O.D.

Skripsie goedgekeur as gedeeltelike nakoming
van die vereistes vir die graad
Magister Educationis
in
ONDERWYSBESTUUR
in die Departement Vergelykende Opvoedkunde en Onderwysbestuur
in die
FAKULTEIT OPVOEDKUNDE
van die
POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
vir
CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS.

Studieleier : Prof. P.C. van der Westhuizen

Hulpleier : Prof. S.S. Barnard

NOVEMBER 1987

DANKBETUIGING

Alle eer aan my Skepper wat my die voorreg gegee het om hierdie skripsie te voltooi.

Dit is vir my 'n aangename voorreg om dank te betuig aan almal wat betrokke was by die skryf en afhandeling van hierdie skripsie. Ek dink besonder aan:

1. Prof. P.C. van der Westhuizen, my studieleier, vir sy bekwame, deskundige leiding en aanmoediging wat vir my baie beteken het. Sonder sy besondere kennis van onderwysbestuur, sy hulp en raad sou ek beswaarlik hierdie skripsie kon voltooi het.
2. Prof. S.S. Barnard vir sy bekwame leiding en hulp.
3. My vrou, Hettie en dogters, Christine en Karien vir ondersteuning en opoffering wat hulle moes maak.
4. Mnr. Jan Schutte en Mev. Cerinie Louw wat gehelp het met die taalkundige versorging van hierdie skripsie.
5. Mev. Elaine du Toit vir die tik van die skripsie.

I N H O U D S O P G A W E

HOOFSTUK 1:

ORIËNTERING

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	2
1.3	Doel van navorsing	4
1.4	Metode van Navorsing	4
1.4.1	Literatuurstudie	4
1.4.2	Empiriese ondersoek	4
1.5	Terreinafbakening	4
1.6	Program van navorsing	5
1.7	Strukturering van die skripsie	5
1.8	Samevatting	5

HOOFSTUK 2:

PERSEONELONTWIKKELING IN DIE SEKONDÊRE SKOOL

2.1	Inleiding	7
2.2	Begripsomskrywing	8
2.2.1	Indiensopleiding	8
2.2.2	Perseonelontwikkeling	8
2.2.3	Perseonelbestuur	9
2.3	Die Skoolhoof en Perseonelontwikkeling	10
2.3.1	Bestuursontwikkeling as taak van die skoolhoof	11
2.3.2	Die skoolhoof en verhoudingstigting	14
2.4	Riglyne vir perseonelontwikkeling	16
2.5	Metodes vir perseonelontwikkeling	18
2.5.1	Ontwikkelingsprogramme	18
2.5.2	Metodes binne skoolverband	21
2.5.2.1	Die algemene perseonelvergadering gelei deur die adjunk-hoof	21
2.5.2.2	Die bestuurs- of topbestuursvergadering	21
2.5.2.3	Vakvergaderings	22

2.5.2.4	Ad hoc-komitees	22
2.5.2.5	Leerlingraadsvergaderings	22
2.5.2.6	Hantering van die nie-dosierende personeel	23
2.5.2.7	Posrotasie	23
2.5.2.8	Die assistent van die bestuurder (skoolhoof) ...	23
2.5.2.9	Raadgewing	24
2.5.2.10	Ander vorme van ontwikkeling	24
2.5.3	Ontwikkeling buite die skool	24
2.5.3.1	Kort kursusse by Universiteite	25
2.5.3.2	Nagraadse personeelontwikkeling of heropleiding.	25
2.6	Bestuursontwikkeling van personeel	25
2.6.1	Inleiding	25
2.6.2	Die Beginneronderwyser	26
2.6.3	Die Bestuursontwikkeling van die ervare onderwyser	28
2.6.4	Personeel in bevorderingsposte	31
2.6.4.1	Die Departementshoof	32
2.6.4.2	Die Adjunk-hoof	33
2.7	Samevatting	34

HOOFSTUK 3:

DELEGERING AS BESTUURSAKTIWITEIT VAN DIE SKOOLHOOF

3.1	Inleiding	36
3.2	Delegering as bestuursaktiwiteit	36
3.3	'n Struktuur vir delegering	37
3.4	Die aard van delegering	37
3.4.1	Gesag	38
3.4.1.1	Doeltreffende delegering van gesag	39
3.4.2	Verantwoordelikheid	40
3.4.3	Aanspreeklikheid	40
3.4.4	Die aard van delegering	41
3.4.4.1	Die atmosfeer in die skool	41
3.4.4.2	Die aard van aktiwiteit wat bestuur word	42
3.5	Redes vir delegering van pligte	43
3.6	Beginnels van delegering	44
3.7	Delegering van take	47
3.7.1	Inleiding	47

3.7.2 Nie-delegeerbare take	47
3.7.3 Delegeerbare take	49
3.7.4 Redes hoekom delegering faal	52
3.8 Voordele van delegering	53
3.9 Nadele van delegering	54
3.10 Hoe om delegering te verbeter	57
3.11 Samevattend	58

HOOFSTUK 4:

NAVORSINGSONTWERP

4.1 Inleiding	59
4.2 Die doel van die ondersoek	59
4.3 Meetinstrumente	59
4.3.1 Inleiding	59
4.3.2 Vereistes waaraan meetinstrumente moet voldoen	59
4.3.3 Soorte meetinstrumente	60
4.3.4 Die vraelys as navorsingsinstrument	61
4.3.4.1 Tipes vraelyste	61
4.3.4.2 Die voordele van die vraelys	61
4.3.4.3 Die nadele verbonde aan 'n vraelys as navorsings- metode	62
4.3.5 Redes vir die keuse van 'n geslote vraelys	63
4.3.6 Loodsvraelys	64
4.3.7 Finale vraelys	64
4.3.8 Statistiese Tegnieke	65
4.3.9 Samevatting en vooruitskouing	65

HOOFSTUK 5:

INTERPRETERING VAN DATA

5.1 Inleiding	66
5.2 Analise van Response	66
5.2.1 Afdeling A - gradering van skole	66

5.2.2 Tipe skool	67
5.3 Afdeling B	67
5.4 Samevatting	77

HOOFSTUK 6:

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 Samevatting	78
6.2 Gevolgtrekkings	79
6.2.1 Gevolgtrekkings met betrekking tot die doelwitte van die navorsing	79
6.2.2 Gevolgtrekkings met betrekking tot die empiriese ondersoek	79
6.2.3 Verdere Gevolgtrekkings	80
6.3 Aanbevelings	80
6.3.1 Aanbevelings met betrekking tot die navorsing	80
6.3.2 Aanbevelings met betrekking tot verdere navorsing .	81
6.4 Ten slotte	81
BRONNELYS	82
SUMMARY	90
BYLAE	91

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1 'n Diagramatiese voorstelling van personeel-ontwikkeling in bestuursfunksie ten opsigte van onderrigwerk	7
Figuur 3.1 Delegering van gesag en verantwoordelikheid ..	41
Figuur 3.2 Delegering deur die Skoolhoof	42

LYS VAN TABELLE

Tabel 4.1 Respons op Vraelys	64
Tabel 5.1 Gradering van skole wat op vraelys gereageer het.	66
Tabel 5.2 Tipe skool wat op vraelys gerespondeer het	67
Tabel 5.3 Vraelys aan Oos-Randse skoolhoofde	68
Tabel 5.4 Delegering van verantwoordelikheid en gesag.	69
Tabel 5.5 Delegering van die skool se finansiële verpligtinge	71
Tabel 5.6 Delegering van verantwoordelikheid met die oog op personeelontwikkeling	74
Tabel 5.7 Delegering ten opsigte van skoonmakers en terreinopsigters	76

HOOFSTUK 1

ORIENTERING:

1.

1.1. INLEIDING

Die moderne samelewing is kompleks en organisasies sal in toenemende mate die mens se lewe beïnvloed. Een van die vernaamste kenmerke van die hedendaagse samelewing is die van verandering wat teen 'n geweldige tempo plaasvind (Moolman, 1978:3). Dit is vir die mens belangrik om te ontwikkel binne die verandering, om self 'n bydrae te lewer tot die volle potensiaal en menswaardige bevrediging van sy behoeftes om sodoende tot selfverwesenliking te kan kom (Els, 1983:1).

In hierdie veranderende wêreld is dit nog steeds die taak en roeping van die onderwyser om die kind te begelei tot volwassenheid. Hierdie veranderende wêreld baan die weg vir die mens om voortdurend te ontwikkel en gevorm te word (Cawood en Gibbon, 1981:12). In die onderwysberoep moet daar ook die geleentheid geskep word waardeur die onderwyser voortdurend die geleentheid kry om persoonlik en professioneel te ontwikkel. By die onderwyser is daar 'n behoefte om deur 'n leier of 'n persoon wat oor meer kennis en ervaring beskik, geëvalueer en van raad en leiding voorsien te word. Hierdie evaluering en raad wat die onderwyser kan ontvang, gaan in 'n meerdere of mindere mate sy verdere ontwikkeling bepaal en beïnvloed (Els, 1983:1).

Die skoolhoof moet die vermoë besit om sy personeel in so 'n mate te beïnvloed, te inspireer en te motiveer, dat elke onderwyser se volle potensiaal kan ontwikkel tot voordeel van die skool en tot voordeel van sy eie persoonlike self as mens (Bernard, 1981:101). Die skoolhoof is die motiveerder en die inisieerder om verandering teweeg te bring in die skool. Om die personeel bestuursmatig te ontwikkel, het die skoolhoof te doen met beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening.

Die onderwyser word tydens sy inisiële opleiding toegerus om sy taak uit te voer. Met die nodige leiding van die skoolhoof kan elke onderwyser deur middel van indiensopleiding ten opsigte van sy onderrig asook bestuurswerk verbeter. Daar bestaan 'n leemte in die onderwys naamlik dat die onderwyser nie reeds vanaf beginneronderwyser bestuursmatig opgelei en ontwikkel word nie. Verskeie navorsers (vgl. Potgieter, 1972; Moolman, 1978; Boshoff, 1980; De Wet, 1980; Van der Westhuizen, 1986) het reeds voorgestel dat die suksesvolle deurloping van 'n kursus in onderwysbestuur 'n aanbeveling behoort te wees vir die aanstelling van onderwysers in bevorderingsposte. Dit is noodsaaklik dat daar spesifieke voorbereiding van persone moet wees om bevorderingsposte in die onderwys te beklee (Cawood, 1973:6). Die rol van die skoolhoof in hierdie verband kan nie genoeg beklemtoon word nie. Deur delegering as bestuurstaak, kan die skoolhoof die personeel bestuursmatig ontwikkel om bevorderingsposte te beklee.

1.2. PROBLEEMSTELLING

Cawood (1973:121) sê "personeelontwikkeling is belangrik sodat elke onderwyser se vermoëns en talente ontdek kan word en hulle gelei word tot die realisering van hul moontlikhede". Hierin speel die skoolhoof as leier in die skool 'n groot rol.

Personeelontwikkeling is 'n belangrike bestuurstaak van die skoolhoof. Die inligtingstuk van die Transvaalse Onderwysdepartement (1978:524) stel dit duidelik dat die skoolhoof die taak het om vir die organisasie onderwysers te help ontwikkel. Om hierdie ontwikkeling effektief te laat verloop kan die skoolhoof onder andere gebruik maak van delegering.

In die Transvaalse Onderwysdepartement se Handleiding vir Skoolorganisasie (1978:524) word verwys na die verband tussen personeelontwikkeling en delegering as gesê word dat delegering "noodsaaklik is vir die professionele ontluiking en die ontwikkeling van leierskappotensiaal." Marx (1981:175) meen ook dat delegering 'n besondere geleentheid vir personeelontwikkeling en die aanstelling van leiers bied aangesien meer mense sodoende ondervinding in die hantering van gesag en verantwoordelikheid opdoen. Kruger (1983:19)

spreek hom nog sterker uit oor delegering as hy sê dat personeelontwikkeling deur delegering van pligte as 'n bestuursverantwoordelikheid beskou moet word.

Aan die anderkant, ten spyte van die nuwe struktuur in die skool met twee adjunkhoofde en 'n veelheid van departementshoofde aan wie effektief gedelegeer kan word, bly nog baie hoofde in gebreke om van delegering gebruik te maak ten einde personeelontwikkeling tot sy reg te laat geskied. Teichler (1982:179) het in hierdie verband bevind dat 'n outokratiese wyse van delegering vir die meerderheid van onderwysers onaanvaarbaar is, omdat dit nie veel bydra tot personeelontwikkeling nie. Teichler (1982:232) sê verder dat delegering een van die belangrikste bestuursfunksies van die skoolhoof is. Indien delegering verder kan bydra tot personeelontwikkeling kan die insidensie van ontevredenheid oor take (veral die wat minder aangenaam is) wat gedelegeer is, by onderwysers afneem.

Verder bestaan daar vanweë die oormatige topstruktuur in die skool die situasie dat baie hoofde eerder geneig is om meer te sentraliseer in plaas van te deleger. Hiervoor kan verskillende redes aangevoer word. Gorton (1976:53) verwys na een belangrike rede as hy sê die skoolhoof deleger nie verantwoordelikheid aan 'n onderwyser of enige ander personeellid bloot omdat hy nie weet hoe om te deleger nie. 'n Ander belangrike rede waarom daar nie gedelegeer word nie, is omdat skoolhoofde nie weet hoe om te deleger nie. Die gevolg is dat 'n potensiële effektiewe personeelontwikkelingstrategie skade lei, dat nuwe leierskaps-potensiaal nie ontwikkel word nie en dat van die personeel (indien nie almal nie) nie die nodige ervaring opdoen vir moontlike leiersposisies (skoolhoofde) nie. Uit die voorafgaande blyk hierdie navorsing te wentel rondom die volgende twee probleemvrae:

- * Wat behels delegering as bestuurstaak van die skoolhoof?
- * In welke mate kan die skoolhoof gebruik maak van delegering as middel tot personeelontwikkeling?

1.3. DOEL VAN DIE NAVORSING

Die doel van die navorsing is om te bepaal:

- * wat delegering as bestuurstaak van die skoolhoof behels, en
- * te bepaal in welke mate delegering van take deur die skoolhoof bydra tot die bestuursmatige ontwikkeling van personeel.

1.4. METODE VAN DIE NAVORSING

1.4.1. Literatuurstudie

Daar is gebruik gemaak van sowel primêre as sekondêre bronne. Gegewens wat so versamel is, is vergelyk en geëvalueer, waarna tot enkele gevolgtrekkings gekom is.

1.4.2. Empiriese ondersoek

'n Gestruktureerde vraelys is aan hoofde van sekondêre skole van die Oosrand-streek (N-34) gestuur. Die rede vir hierdie teikengroep is die grootte en verskeidenheid van skole. Hierna is die data van die vraelys verwerk. Hulp is verkry van die PU vir CHO se statistiese konsultasiediens in die opstelling van die vraelys en die interpretering en verwerking van die gegewens wat deur middel van die vraelys verkry is.

1.5. TERREINAFBAKENING

In hierdie navorsing gaan dit om personeelontwikkeling en die bestuursrol wat die skoolhoof daarin speel om personeel deur middel van delegering bestuursmatig te ontwikkel. Die ondersoek is ook gerig op al die skoolhoofde van blanke sekondêre skole van die Oosrand-streek.

1.6. PROGRAM VAN NAVORSING

Daar is eers bepaal wat delegering en personeelontwikkeling behels. Hierna is daar 'n vraelys opgestel met behulp van gegewens wat verkry is uit die literatuur. Hierdie vraelys is aan enkele persone voorgelê om leemtes te bepaal, waarna dit gefinaliseer is. In die vraelyste is die twee veranderlikes naamlik, delegering en personeelontwikkeling, geoperasionaliseer en is gepoog om die verband tussen delegering en personeelontwikkeling statisties te bepaal. Daarvolgens is afleidings, gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak.

1.7. STRUKTURERING VAN DIE SKRIPSIE

Die hoofstukindeling van die skripsie sien soos volg daaruit:

- * Hoofstuk 1 : Probleemstelling
- * Hoofstuk 2 : Delegering as bestuurstaak van die skoolhoof.
- * Hoofstuk 3 : Personeelontwikkeling
- * Hoofstuk 4 : Empiriese ondersoek met 'n vraelys en die interpretering van gegewens.
- * Hoofstuk 5 : Samevatting, afleidings, gevolgtrekkings en 'n aantal aanbevelings.

1.8. SAMEVATTING

Die behoefte aan selfverwesenliking by die individu is van groot belang. Vir die skoolhoof wat sy onderwysers uit kennis en ervaring wil begelei sal die behoefte van die onderwysers om te verander en te ontwikkel van wesenlike belang wees. Die taak van die skoolhoof, naamlik om personeelontwikkeling te laat realiseer, is duidelik in die probleemstelling van hierdie skripsie saamgevat deur middel van die ingeslote inligtingstukke van die Transvaalse

Onderwysdepartement. Delegering van verantwoordelikheid en gesag moet 'n besondere middel wees waarmee die skoolhoof personeelontwikkeling verwesenlik.

Vervolgens word aandag gegee aan personeelontwikkeling.

PERSENEELONTWIKKELING IN DIE SEKONDÊRE SKOOL.

2.

2.1. INLEIDING

Daaglik moet daar bestuurstake verrig en bestuursprobleme opgelos word. Die kompleksiteit van sy bestuurstake is so dat die skoolhoof van sy bestuurstake moet deleger aan ondergeskiktes. Vir die hoof wat doeltreffend kan bestuur, is dit 'n pluspunt om personeel te motiveer om take doeltreffend af te handel.

Dit is baie belangrik vir die skoolhoof om personeel wat in hul taak toegerus is, se toegewyde samewerking te kry. Om hierdie samewerking tot voordeel van die persoon en die skool te kry, moet die skoolhoof die personeel verder bestuursmatig ontwikkel vir volgehoue professionele groei. Boshoff (1980:5) meen dat die skoolhoof minder vir sy bestuurstaak opgelei is as die vakonderwyser vir die onderrigwerk. Die toestand wat voorkom, bewys dat alle onderwysers opgelei is vir onderrigwerk, maar dat geen opleiding gedoen word vir die bestuurswerk binne die onderrigkorps nie. Dit bly uitsluitlik die skoolhoof se taak en verantwoordelikheid om die personeel bestuursmatig te laat ontwikkel.

Om bogenoemde stelling, naamlik dat namate bestuurswerk toeneem, onderrigwerk afneem skematies voor te stel en om aan te dui hoe die bestuurswerk en onderrigwerk vergelyk kan word, word verwys na figuur 2.1

FIGUUR 2.1: 'N DIAGRAMATIESE VOORSTELLING VAN PERSENEELONTWIKKELING IN BESTUURSFUNKSIE TEN OPSIGTE VAN ONDERRIGWERK.



In hierdie hoofstuk word personeelontwikkeling nader omskryf asook die rol wat die skoolhoof hierin speel.

2.2. BEGRIPSOMSKRYWING

2.2.1. Indiensopleiding

Indiensopleiding vind plaas gedurende die professionele loopbaan van 'n onderwyser (Bernard, 1981:122). Met die eietydse kennis en die tegnologiese ontploffing word die onderwyser voortdurend gedwing om tred te hou met vernuwing. Hierdie vernuwing word aangevul deur indiensopleiding. Sergiovanni en Starratt (1979:290) is die mening toegedaan dat: "Staff development in education has come of age. Its importance is undisputed." Dit gaan hier om die verdere opleiding van onderwysers in die praktyk om sodoende tred te hou met die vernuwing en vooruitgang op 'n bepaalde vakterrein. Van Niekerk (1982:24) sê dat indiensopleiding 'n proses is wat sorg dat die onderwyser homself verbeter en ontwikkel sodat hy ten alle tye diensbaar kan wees vir sy volk en vir die kinders.

Indiensopleiding kan op 'n formele basis geskied waartydens hoofde by simposia, opknappingskursusse, werkseminare ensovoorts opgelei word. Informele indiensopleiding is wanneer die skoolhoof dit as deel van sy bestuurstaak sien om die personeel op te lei vir professionele groei en ontwikkeling binne die skoolorganisasie. Volgens Bryne (1983:3) is dit die skoolhoof se verantwoordelikheid om die indiensopleiding op informele vlak sowel as op die formele vlak moontlik te maak. Daar is ook geleentheid binne die skoolorganisasie vir professionele groei en ontwikkeling (De Wet, 1980:202).

2.2.2. Personeelontwikkeling

Van der Westhuizen (1986:278) meen dat daar 'n noue verband tussen personeelopleiding (indiensopleiding) en personeelontwikkeling is. Caldwell en Marshall (1982:26) definieer personeelontwikkeling as enige aktiwiteit wat ontwerp is om 'n organisasie te ontwikkel deur die bevordering van die persoonlike en 'n professionele groei van die

administratiewe en/of opleidingskorps van daardie inrigting. Die definisie is tweeledig van aard, naamlik om te voorsien in die behoefte van die skool en tweedens ook in die personeel se behoeftes.

Personeelontwikkeling vervul in die behoeftes van 'n onderwyser om in sy werk maar ook as persoon te ontwikkel. Die doel met 'n personeelontwikkelingsprogram is daarop gerig om veranderinge by die onderwyser self teweeg te bring sodat hy die skool, die kurrikulum en die leerlinge sal ervaar (Van Niekerk, 1982:24). Rubin (1978:310) maak die stelling dat die onderwyser se ingesteldheid in so 'n mate beïnvloed word dat sy uitkyk op die wêreld verander en daarvolgens optree. Die skoolhoof moet juis hierdie ingesteldheid skep ter ontwikkeling van die personeel. Hierdie ontwikkeling sal noodwendig geskied binne die verskillende bestuursareas, waar beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening toegepas word.

Om aan te sluit by personeelontwikkeling word daar vervolgens kortliks verwys na personeelbestuur en wat dit behels.

2.2.3. Personeelbestuur

Marx en van Aswegen (1979:337) sê dat dit die bestuur van personeel is, dit wil sê die gee van effektiewe leiding aan ondergeskiktes sodat hulle kennis, vaardighede, vermoë en bekwaamhede tot voordeel van die organisasie (skool) benut kan word. McCarthy (1964:26) omskryf personeelbestuur kort en bondig as die ontwikkeling van werknemers se potensiaal sodat hulle maksimum bevrediging uit hulle werk kan put en slegs die beste vir die organisasie sal gee. Dit gaan hier om die ontwikkeling van 'n persoon (die beginneronderwyser tot en met die skoolhoof self) om as leier van 'n organisasie (die skool) te funksioneer.

Van Niekerk (1982:25) sê dat personeelbestuur te doen het met sosiale wesens met unieke behoefte en beperkte vermoëns. So kan die skoolhoof alleenlik as personeelbestuurder van die skool sukses bereik, indien hy bekwaam is om met mense in verhouding te staan en met mense te werk.

Krugell (1982:68) gee 'n uitgebreide verduideliking van personeelbestuur, naamlik dat bestuursontwikkeling gaan om die kontinue verbetering van die verrigting van bestuursfunksies; die voorsiening van 'n bekwame, gekwalifiseerde personeel om gladde bestuursoorname te verseker; verbeterde werkverrigting van individuele bestuurders en 'n verbeterde koördinerings van pogings in die bestuurspan; asook toenemende bevrediging van die behoeftes van die individuele lede van die bestuurspan.

Die belangrikste bestuursfunksies vir doeltreffende personeelbestuur is beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening. Om die personeel te laat ontwikkel in hul bestuurstaak moet daar duidelik en konsekwent van bogenoemde bestuursfunksies gebruik gemaak word. Bestuursontwikkeling is dus 'n beplande en sistematiese handeling en dit neem tyd.

2.3. DIE SKOOLHOOF EN PERSONEELONTWIKKELING

Daar is reeds in par. 2.2.1 verwys na die verband tussen personeelopleiding en -ontwikkeling. In die R.G.N.-verslag (1981:66) word daar klem gelê op die dringendheid en behoefte aan personeelontwikkeling in die onderwys, veral om die doeltreffendheid van opvoedende onderwys te verhoog.

Allen (1982:3) sien die ontwikkeling van personeel soos volg: "Developing people in the work managers preform to help people improve their knowledge, attitudes, and skills towards the organisation."

Die personeel moet bestuursmatig ontwikkel word soos in par. 2.1 aangedui is. Die bestuurstaak van die skoolhoof is om personeelontwikkeling te inisieer (Bryne, 1983:3).

2.3.1. Bestuursontwikkeling as taak van die skoolhoof

"Elkeen wat onder julle die eerste wil word, moet julle dienskneg wees" Matt (20:27). Die Christelike skoolhoof moet nederig en erkentelik wees teenoor sy God en Meester. As leier ag hy sy personeel hoër as homself. Die skoolhoof besef hierdeur dat roepingsvervulling behels terselfdertyd skool en stryd.

Die Handleiding vir Skoolorganisasie van die Transvaalse Onderwysdepartement (1978:523 - 526) stel ter inleiding dat die hoof uit die aard van die saak hoof van die skool is, verantwoordelik is vir sy beplanning en optrede en om die bou van die beeld van die skool na binne en na buite uit te dra. Die Transvaalse Onderwysdepartement (1986:40) is van mening dat dit die skoolhoof se belangrikste taak is om leiding te gee in alle sake rakende die skool en ook om verantwoordelikheid te aanvaar vir die toepassing van Wet 39 van 1967 wat veral wys op die bepaling dat 'n skool 'n Christelike en breë nasionale karakter moet hê. Verder meen die Transvaalse Onderwysdepartement (1982:43) dat die hoof ten opsigte van leidinggewing in sy bestuurstaak personeelontwikkeling op alle personeellede sal toepas.

Die skoolhoof beklee die hoogste posisie in die skoolhiërargie en dra as leier die totale verantwoordelikheid vir sy beplanning, leidinggewing, organisering, toesighouding en beheeruitoefening.

Wanneer die skoolhoof personeelontwikkeling doen met die oog op bevordering moet die skoolhoof ten opsigte van bestuursmatigheid die volgende in gedagte hou, naamlik om (Reynders, 1977:60):

- * by die personeellid 'n skerp analitiese vermoë te ontwikkel;
- * 'n skeppende verbeeldingskrag by te bring;
- * hom bewus te maak van persoonsbetrekkinge by die uitvoering van take en soek na oplossings;

- * 'n saak helder te stel en kragtig oor te dra;
- * begrip van die vernaamste tegniese hulpmiddele en hoe om dit doelmatig te gebruik, te bevestig;
- * karakter en persoonlikheid te vorm;
- * die basis van wetenskaplike vooruitgang te lê.

Reynders (1971 : 60), Kruger (1981 : 33) en die Transvaalse Onderwysdepartement (1986 : 43) sluit hierby aan deur te verwys na belangrike aspekte ten opsigte van personeelontwikkeling van die skoolhoof. Kortliks behels dit dat die skoolhoof:

- * moet onthou dat elke onderwyser potensieel bevorderbaar is;
- * sy pligte kan delegeer, sodat personeel die geleentheid kry om ten opsigte van bestuurstake te ontwikkel;
- * moet aanvaar dat die beginneronderwyser nie volkome en toereikend vir sy taak toegegerus is nie;
- * 'n skoolbeleid moet skep wat voldoen aan riglyne wat deur die onderwysdepartement neergelê is;
- * moet toesien dat personeel en vakvergaderings daarop ingestel is om opvoedende onderwys te verbeter;
- * dit sy taak sien om te sorg dat personeel ooreenkomstig hul vermoë en aanleg ontwikkel moet word;
- * vir homself en die personeel geleenthede vir verdere studies moet skep;
- * nie voorskriftelik ten opsigte van onderwys moet wees nie. Daar moet geleentheid wees vir vernuwung en eksperimentering;

- * klasbesoeke nie slegs as 'n geroetineerde kontroledoel moet dien nie. Dit moet eerder daarop ingestel wees om die onderwysers se onderrig in 'n kwalitatief opgraderende rigting te kanaliseer.

Om personeelontwikkeling te kan realiseer moet die skoolhoof ook kan inisieer. Vir die skoolhoof impliseer leierskap dat dit 'n bepaalde rigting aandui in die skool en sorg dra dat daar dan 'n kontinue ontwikkeling is. Personeellede moet deur die skoolhoof gemotiveer word om te ontwikkel.

Die daarstelling van duidelike doelstellings aan personeellede, dien as positiewe motiveerders. Thornhill (1978:15) stel hierdie aspek soos volg dat alle mense die motivering en potensiaal het om gerig te kan word na organisatoriese doelwitte. Die hooftaak van bestuur is om organisatoriese geleenthede te skep waarin mense beide persoonlike en organisatoriese doelwitte kan bereik. Die professionele groei van die personeellid, sy ingesteldheid in roepingsvervulling en verbetering van onderrig moet ook belangrik wees vir die skoolhoof gedurende personeelontwikkeling.

Bernard (1981:69) sê dat die skoolhoof 'n belangrike rol speel in en verantwoordelik bly vir die ontwikkeling van personeel. Hy stel ook verder dat daar enkele vereistes is wat die skoolhoof moet nakom, naamlik:

- * die personeel moet as die belangrikste bate van die organisasie beskou word;
- * die leerlinge moet so gemotiveer word dat hulle altyd hulle optrede sal verbeter en dat oorlewingsmoontlikhede versterk word;
- * benader elke taak op 'n georganiseerde, bewuste wyse, sodat die gevolge nie blote toeval sal wees nie;
- * baken duidelike doelwitte en doelstellings af om groter uitvoerbaarheid te verseker;

- * verseker volle verwesenliking van doelwitte deur algemene begrip en aanvaarding daarvan deur andere;
- * sien toe dat elke personeellid sal weet wat hy veronderstel is om te doen, hoe dat hy dit moet uitvoer, oor watter gesag hy beskik, en wat sy werksverhouding met ander behoort te wees;
- * konsentreer op individuele vordering deur gereeld ag te slaan op optrede en potensialiteite;
- * handhaaf geskikte en tydige aansporings en belonings vir 'n toename in pogings;
- * maak voorsiening vir werkbevrediging by diegene wat die werk uitgevoer het en diegene wat daardeur bevoordeel is;
- * maak gebruik van doeltreffende kommunikasiemetodes.

Om personeelontwikkeling suksesvol deur te voer moet die skoolhoof ook gesonde interpersoonlike verhoudings met sy personeel handhaaf.

2.3.2. Die skoolhoof en verhoudingstigting

As voorvereiste vir personeelontwikkeling of 'n personeelontwikkelingsprogram is dit noodsaaklik dat die skoolhoof gesonde interpersoonlike verhoudings moet stig en handhaaf. Hiersonder sal die skoolhoof nie die vertroue van die personeel wen nie, sou die gemotiveerdheid van die personeel nie positief ingestel wees nie, sou geen personeelontwikkeling kan realiseer nie. Daar is 'n voortdurende wisselwerking tussen die skoolhoof en sy personeel en die mate waarin hy sukses bereik met hierdie wisselwerking bepaal grootliks hoe doeltreffend hy optree as onderwysleier. Om te kan delegeer moet diegene wat delegeer met die oog op werksbevrediging en suksesvolle terugvoering, altyd 'n gesonde verhouding met sy medemens daarstel. Owens (1981:23) omskryf verhoudingstigting as "a broad one that refers to the interactions between people in all kinds of situations in which they seek, through mutual action, to achieve some

purpose." Met "people are our most important asset", word deur Allen (1982:3) beweer dat "people are the chief source of a manager; they are the primary raw material with which he works." Ten spyte van die feit dat menseverhoudings 'n belangrike faset van 'n suksesvolle skoolhoof is, het skoolhoofde oor die algemeen min (of geen) opleiding of voorbereiding hiervoor ontvang nie. Jacobson, et al (1979:135) wys dan ook tereg dat hoofde voortdurend terugrapporteer dat die opleiding in menseverhoudings een van die mees verwaarloosde aspekte gedurende die opleidingsprogramme was. Volgens Sergiovanni en Starratt (1971:151) is dit die verantwoordelikheid van die skoolhoof om 'n verhouding daar te stel waarin die personeel geborgenheid ondervind, deel word van die skool en 'n gevoel van belangrikheid as individu in die skool kry. Hy verwys ook verder dat deelname aan kontemporêre toesighouding gebruik word om gevoelens van betrokkenheid en belangstelling by die personeel te koester. Hierby aansluitend moet die ideale onderwysleier oor die vermoë beskik om sy personeel te inspireer en te motiveer sodat die vermoëns waaroor hulle beskik tot uiting kom. Dit is die verantwoordelikheid van die skoolhoof om in die verhouding met die personeel die toon aan te gee in verhoudingstigting (Sergiovanni en Starratt, 1971:151). Indien hierdie interpersoonlike verhoudings eg en positief is, spoor dit die personeellid aan om voortdurend sy beste te lewer.

As grondslag vir bestuursmatige personeelontwikkeling moet interpersoonlike verhoudinge rus op wedersydse en onderlinge respek, welwillendheid, vertroue in waardigheid en verdienstelikheid van die mens as individuele persoonlikheid (Bernard, 1981:74).

Auton en Deck (1982:122) beweer dat die skoolhoof met goeie menseverhoudinge goeie leiding kan gee aan sy personeel, help om roepingsbewustheid te versterk, simpatiek in die delegering van take is, tog opeisend en deelnemend, 'n leier vir ontwikkelende leiers.

Daar is sekere belangrike aspekte wat die onderwysleier vanuit 'n posisie van delegering in gedagte moet hou as goeie menseverhoudings geskep moet word (Bernard, 1981:74):

- * hy moet begrip vir eie gedrag en woorde hê;
- * die verdienstelikheid van ander moet erken word;
- * die werk van onderwysers in die skool moet gekoördineer word.

2.4. Riglyne vir personeelontwikkeling

Cawood en Gibbon (soos in Els, 1983 : 26-28) is die mening toegedaan dat dit belangrik is dat die skoolhoof op die volgende sal let:

- * professionele ontwikkeling van die onderwyser eindig nie op die stadium wanneer die student kwalifiseer as volwaardige onderwyser nie;
- * kenmerke van professionele volwassenheid is steeds openheid, aanpasbaarheid en die vermoë om in staat te wees om voortdurend te leer;
- * personeelontwikkelingsprogramme moet die steun en aanvaarding van die hele personeelkorps geniet;
- * uitgebreide diensaanvaarding impliseer nie noodwendig aanpasbaarheid, openheid en die vermoë om voortdurend te bly leer nie. Persoonlike ontwikkeling kan met verloop van tyd verstar en stagneer;
- * personeelontwikkelingsprogramme moet ooreenkomstig die opvoedingsfilosofie en beleid van die gemeenskap wees;
- * skooldoelwitte en onderrigprogramme moet verbandhoudend wees;
- * personeelontwikkelingsprogramme moet ooreenkomstig die behoeftes van die skool en personeellede ontwerp word;
- * personeelontwikkelingsprogramme moet 'n integrale deel van die skoolprogram wees;

- * personeelontwikkeling geskied geleidelik oor 'n lang termyn;
- * spesifieke doelstellings moet daargestel word vir elke personeelontwikkelingsprogram;
- * onderwysers met spesifieke kundighede en vaardighede kan as leiers in ontwikkelingsprogramme aangewend word;
- * leeraktiwiteite vir onderwysers moet weldeurdag en versigtig beplan word. Sodoende word groter betrokkenheid van onderwysers en effektiwiteit verseker;
- * personeelontwikkeling is nie net gerig op verandering in die onderwys nie, maar veral op die bevordering van betekenisvolle en sinvolle verandering en vernuwing in die onderwys.

Dit is ook belangrik om daarop te wys dat personeelontwikkeling wat gerig is op bestuursmatigheid ook 'n persoonlike ontwikkeling van die self is. 'n Persoon besit die vermoë om self te ontwikkel en word nie daartoe gedwing nie. Dit is die reg van 'n personeellid om mee te doen in 'n ontwikkelingsprogram met die doel om self 'n bydrae te lewer en sodoende sy vermoëns en vaardighede te verbeter (Krugell, 1982:70).

Personeelontwikkeling vereis 'n doelbewuste bemoeienis van die skoolhoof deur die daarstelling van 'n gesonde organisasieklimaat. Ontwikkeling geskied alleenlik met die positiewe bydrae wat die skoolhoof daarstel en die samewerking van die persone. Opvoeders moet hulself deurentyd as bestuurders van 'n organisasie beskou.

Dit is volgens Van Niekerk (1982:151) 'n normale verskynsel dat sommige onderwysers onsuksesvol is met indiensaktiwiteite. Onderwysers moet egter betrokke wees by die identifisering van hulle tekortkominge en behoefte aan professionele ontwikkeling. Deelname aan die bepaling, inisiëring en organisering van hul eie ontwikkeling, dien as goeie dryfveer daarvoor. Onderwysers het

behoefte aan beroepsgerigte programme wat onmiddellik in die klaskamer of in hul professionele lewens toegepas kan word (Caldwell, 1982:34).

Die organisering van personeelontwikkelingsprogramme is 'n gespesialiseerde taak van die skoolhoof. Indien die skoolhoof personeel bestuursmatig ontwikkel, kan die sterker onderwysleiers op 'n vroeë stadium geïdentifiseer word wat van groot waarde vir die onderwys in die toekoms kan wees.

2.5. Metodes vir personeelontwikkeling

2.5.1. Ontwikkelingsprogramme

Die skoolhoof kan in sy beplanning ten opsigte van personeelontwikkelingsprogramme oor 'n verskeidenheid van programme besin.

Auton en Deck (1982:118) wys daarop dat die hoof aangeraai word om soveel moontlik geleenthede vir personeelontwikkelinge te skep en tweedens kan die hoof optree as bemiddelaar vir goeie koördinasie en derdens verseker toekomsbeplanning dat koördinasie van behoeftes en belangstellings deur personeelontwikkelingsprogramme geskied. Maynard (1980:448) sê om die doelstellings van 'n ontwikkelingsprogram te bevredig moet daar op die volgende gelet word, naamlik dat:

- * voorsiening gemaak word om te bepaal of daar groei sal plaasvind;
- * daar 'n goeie klimaat geskep word waarin alle personeellede bestuursmatig kan ontwikkel.

Volgens Sergiovanni en Starratt (1979:291) moet daar vir die metodes vir personeelontwikkeling 'n ontwikkelingsplan wees en die volgende komponente word deur hulle geïdentifiseer:

- * Doel
- * Inhoud
- * Bevoegdheidsareas
- * Benadering
- * Verantwoordelikheid

Sergiovanni en Starratt (1979 :292) meen dat die volgende aspekte wat deur middel van personeelontwikkelingsprogramme verbeter kan word, belangrik vir goeie onderwysbestuur is:

- * die onderwyser se beskouing van die doel van sy taakvervulling
- * die onderwyser se begrip van leerlinge
- * die onderwyser se vakkennis
- * die onderwyser se beheersing van sy vaardighede.

Bogenoemde eerste twee aspekte word in verband gebring met waardes, oortuigings, aannames en handelingsteorieë wat 'n onderwyser in sy verhouding tussen onderwysers en leerlinge huldig. Hierdie aspekte word gesien as 'n toewydingsarea en die vakkennis en beheer van vaardighede as die bevoegdheids- of bekwaamheidsareas (Sergiovanni en Starratt, ibid.)

'n Ontwikkelingsprogram vir onderwysers wat fokus op die bevoegdheidsareas, is ingestel om die onderrigmetode deur middel van indiensopleiding te verbeter (Sergiovanni en Starratt, 1979:293).

Sergiovanni en Starratt (1979:305) stel dat daar sekere onderwysers is met unieke behoeftes tot ontwikkeling. Deur kliniese bestuursleiding kan hierdie onderwysers gelei word om bestuursmatig te ontwikkel. Met kliniese bestuursleiding word bedoel dat die skoolhoof deur individuele bemoeienis en leiding die onderwyser kan ontwikkel om in 'n bevorderingspos as skoolhoof te kan operasionaliseer.

Die skoolhoof moet in sy beplanning vir 'n personeelontwikkelingsprogram ook op die volgende let (Van der Westhuizen, 1986:279):

- * kennis van die personeellid;
- * evaluering van werkverrigting vir ontwikkeling;
- * samespreking met die personeellid vir die opstel van 'n plan van ontwikkeling;
- * die gebruik van posrotasie, met ander woorde wisseling in die werksdelegeringsprogram.

Dit is nodig dat by die daarstelling van 'n personeelontwikkelingsprogram die volgende fasette in gedagte gehou moet word;

- * identifisering van diegene wat ontwikkel behoort te word;
- * stimulering van die personeellede wat vir ontwikkeling geïdentifiseer is;
- * 'n duidelike definisie van pligte en verantwoordelikhede;
- * 'n doelwitstelling;
- * die terugvoering van inligting aan die personeellid;
- * die posrotasiestelsel.

Van kardinale belang is die vraag of die personeellid oor die fisiese en verstandelike vermoëns beskik om voordeel te trek uit 'n personeelontwikkelingsprogram (Mahoney, 1961:188 - 197).

2.5.2. Metodes binne skoolverband

Die skoolhoof kan van verskillende metodes gebruik maak om personeelontwikkeling binne skoolverband te laat geskied. Metodes om personeelontwikkeling te bevorder sal vervolgens kortliks bespreek word:

2.5.2.1. Die algemene personeelvergadering gelei deur die adjunk-hoof

McNeil (1971:138) sien die belangrikste voordeel van 'n personeelvergadering daarin dat die tyd ekonomies spandeer word: "... the principal can help many teachers at a time."

Die skoolhoof as voorsitter moet as leier die pas aangee en nie in alle sake outokraties optree nie (Van der Westhuizen, 1986:268). Wanneer die skoolhoof aan 'n bepaalde personeellid die taak opdra om 'n personeelvergadering te lei, bied dit aan die onderwyser die geleentheid om op te tree voor volwasse intelligente persone, en is die skoolhoof dan op so 'n wyse besig met die ontwikkeling van so 'n personeellid (De Wet, 1980:203).

Elke personeellid moet onder leiding van die skoolhoof spontaan deelneem aan die vergadering. Selfs die beginneronderwyser se deelname moet gevra word (Bernard, 1981:121).

2.5.2.2. Die bestuurs- of topbestuursvergadering

Dit is vergaderings wat bygewoon word deur die skoolhoof, adjunk-, departements- en in sommige gevalle, vakhoofde (Bernard, 1981:116; De Witt, 1981:199).

Die vergaderings vorm die "dinkskrum" van die skool. Die skoolhoof kan 'n bepaalde taak aan 'n personeellid in die vergadering delegeer en wat te berde gebring moet word onder leiding van die bepaalde persoon. Deur bogenoemde wyse van delegering ontwikkel die skoolhoof hierdie personeellid dus bestuursmatig (Van der Westhuizen, 1986:274).

2.5.2.3. Vakvergaderings

Die skoolhoof delegeer die taak van die vakhoof aan 'n personeellid. Dit impliseer dan dat die skoolhoof deur laasgenoemde delegering die personeellid moet onderskraag in alles wat gedurende die vergadering gedoen word. Die groepgees moet bindend opgebou word deur die skep van toereikende geleenthede vir kommunikasie tussen die vakhoof en vakkollegas. Die ware rede agter een onderwyser se sukses en 'n ander se loopbaan wat aan skerwe lê is die verskillende wyse van ondervinding met hulle mede-kollegas en departementshoofde (vgl. Callahan, 1971:16).

Vakvergaderings wat gelei word deur die vakhoof onder leiding van die departementshoof en/of die skoolhoof dien as 'n effektiewe instrument vir die ontwikkeling van die personeellid (Rubin, 1978:298).

2.5.2.4. Ad hoc-komitees

'n Skool se organisasie maak dit soms nodig dat daar periodiek verskillende komitees benoem of verkies word om sekere belangrike take af te handel of om sekere sake te ondersoek. Die skoolhoof het hier besondere geleenthede om 'n geïdentifiseerde personeellid te benoem om met die ondersoek of deurvoering van 'n taak leiding te neem, byvoorbeeld die oriëntering van nuwe- en beginneronderwysers met die aanvang van 'n nuwe jaar. 'n Ander voorbeeld is om ondersoek in te stel na 'n kermis, 'n skoolrevue of om 'n manier daar te stel om stokkiesdraai te verminder. Hierdeur word personeel bestuursmatig ontwikkel deur die skoolhoof.

2.5.2.5. Leerlingraadvergaderings

Met die aanvang van 'n nuwe skooljaar word daar beplan vir die jaar se werksaamhede. Die skoolhoof delegeer aan 'n personeellid die taak om as voogponderwyser en skakelpersoon op te tree oor die verkose leerlingraad. Deur bepaalde leiding word vergaderings gehou waar die skoolhoof as voorsitter optree. Die skoolhoof woon sover moontlik vergaderings by om tydige raad te gee om op so 'n wyse tot die ontwikkeling van die personeellid by te dra.

2.5.2.6. Hantering van nie-doserende personeel

Die hoof moet op 'n gereelde grondslag met die nie-doserende personeel 'n formele vergadering belê. Die adjunk-hoof of 'n bepaalde departementshoof kan genooi word om hierdie vergadering by te woon wat as 'n belangrike hulpmiddel dien in die ontwikkeling van die nie-doserende personeel as 'n toekomstige hoof (De Wet, 1980:203).

Die hantering van die faktotum en ander werkers op die terrein kan aan die adjunk-hoof gedelegeer word om die gladde verloop van sake by die skool te verseker.

2.5.2.7. Posrotasie

Posrotasie is waar die personeellid wat as 'n bestuurder geïdentifiseer is, van een pos na 'n ander in die skoolorganisasie verskuif word. Die doel hiermee is om geleenthede te skep waarmee die kandidaat-skoolhoof in aanraking kom om sodoende meer kennis en ervaring van die organisasie op doen. Posrotasie lei tot groter begrip van die probleme van ander poste en afdelings van die skoolorganisasie (Krugell, 1982:74). Indien take positief gedelegeer word onder die toesig van die skoolhoof, kan dit as 'n doeltreffende personeelontwikkelingsmetode dien.

Die enkele nadele in verband met posrotasie is dat elke keer wanneer 'n persoon van pos verander die effektiwiteit vertraag word en die doeltreffende funksionering van 'n afdeling word ontwrig. Megginson (Krugell, 1982:74) sê ook verder dat alle bestuurders nie noodwendig goeie leermeesters is nie.

2.5.2.8. Die assistent van die bestuurder (skoolhoof)

Stoner (Krugell, 1982:75) beweer dat wanneer die potensiële skoolhoof die handling en optrede van die skoolhoof waarneem, word kennis geneem van die vaardighede wat die pos vereis.

Die voordeel van hierdie waarneming is dat direk op die werk gekonsentreer word, en as motivering is die skoolhoof daar om hulp te verleen. Hier word geleer deur te doen en die leerder sien hoe

vordering plaasvind. Die nadeel daaraan verbonde is dat die beperkings van die skoolhoof ook die beperkings van die leerder is. Dit is dus 'n outoritêre metode, wat impliseer dat die skoolhoof beter weet (Krugell, 1982:76).

2.5.2.9. Raadgewing

Hierdie proses is 'n sensitiewe metode waar daar wedersydse vertroue moet wees tussen die skoolhoof en die personeellid. Dit impliseer dat die personeellid homself moet oriënteer om na raad te luister en te begryp wat deur die skoolhoof deurgegee word.

2.5.2.10. Ander vorme van ontwikkeling

Die volgende vorme van bestuursontwikkeling kan minder algemeen gebruik word (Krugell, 1982:77):

- * sensitiwiteitsopleiding
- * bestuurseminare
- * spesiale opdragte aan potensiële skoolhoofde
- * toegewyde studie en leeswerk
- * rolspel
- * gevallestudies
- * groepsdinamika.

Soos daar bestuursontwikkeling binne die skoolverband aangewend word, is daar sekere metodes van personeelontwikkeling ook buite skoolverband.

2.5.3. Bestuursontwikkeling buite die skool

Alle pogings om die gehalte van die onderwys te verbeter sal vrugtelos wees indien die opleiding en ontwikkeling van onderwysers nie met die nuwe ontwikkeling buite skoolverband tred hou nie (Landman, 1983:15). Met personeelontwikkeling moet daar gebruik gemaak word van stimulasie van buite sodat die uitkyk op die onderwys van die bekwame onderwyser kan verbreed. Die volgende is metodes van personeelontwikkeling buite skoolverband.

2.5.3.1. Kort kursusse by universiteite

'n Personeelontwikkelingsprogram met slegs een fase in bestuursopleiding word in 'n kort tydsbestek aangebied. So sal slegs byvoorbeeld organisasieleer per geleentheid deur kundiges behandel word.

2.5.3.2. Nagraadse personeelontwikkeling of heropleiding

Deur die positiewe houding en volgehoue motivering van die skoolhoof om kursusse by te woon by universiteite, kan geïdentifiseerde onderwysers bestuursmatig opgelei word om binne een of twee jaar 'n graad te verwerf. 'n Verdere diploma in bestuur kan ook behaal word by die Onderwyskollege vir Verdere Opleiding van die Transvaalse Onderwysdepartement (TOD, 1987 : 29).

Ander instansies soos die SAIICO en Barlowgroep skep ook geleenthede om bestuurskursusse te volg, maar is ingestel op bestuurskursusse ten opsigte van ondernemings wat op wins aangewese is, wat hul heeltemal onderskei van die onderwys.

Behr (1978:100) sê personeelontwikkeling is 'n voortdurende proses in enige moderne organisasie, en dat die Departement van Onderwys en die universiteitsfakulteite gereelde een-dag-kursusse sowel as streekkursusse aanbied wat oor 'n langer periode strek.

2.6. BESTUURSONTWIKKELING VAN PERSONEEL

2.6.1. Inleiding

Binne die skoolorganisasie en -administrasie het die skoolhoof 'n belangrike bestuursfunksie wat vervul moet word. Binne sy eie reg staan die skoolhoof nie alleen nie maar maak van ander personeel gebruik om take effektief te verrig.

Die skoolhoof moet die verdere ontwikkeling van die potensiaal van elke personeellid as doelstelling hê (Potgieter, 1973:2). Gevolglik word die onderrigpeil tot die voordeel van die leerlinge verhoog en elke onderwyser word tot bekwamer roepingsvervulling gelei.

Daar sal ook 'n behoefte om te ontwikkel by die personeel moet wees en vir hierdie behoefte moet daar dus noodwendig leiding wees. Om bestuursmatig te ontwikkel met die oog op bevordering moet elke onderwyser bewus wees van die doel van sy ontwikkeling. Hy moet weet waarheen hy op pad is en moet daar 'n besieling in hom wees om aan hierdie roepingsvervulling te voldoen.

Indien die onderwysers nie besield en bekwaam is nie sal daar nie behoefte aan opleiding bestaan nie. Behr (1978:100) wys daarop dat daar basies drie siklusse van ontwikkeling in Engeland se onderwys-opleiding is. Eerstens is daar teoretiese of vakopleiding, dan professionele opleiding en derdens indiensopleiding.

Wanneer die skoolhoof aan 'n personeellid mag delegeer om 'n spesifieke taak uit te voer en dus self ook besluite mag neem, kan die betrokke onderwyser die delegering as eg beskou (Richardson, 1973:313).

2.6.2. Die beginneronderwyser

Die beginneronderwyser kom in 'n unieke situasie in die skool. Hy het leiding nodig vir sy taak as onderwyser. Bent en McCann (1960:71) sê die hoof is die persoon wat ten nouste met die personeel werk en daarom is dit die skoolhoof se verantwoordelikheid om die beginneronderwyser te lei. Dit beteken dat die skoolhoof by die aanstelling van 'n beginneronderwyser reeds die kwaliteite van 'n toekomstige onderwysleier sal waarneem.

Die beginneronderwyser verwag 'n opleidingsituasie waarin hy sy wêreld maksimaal kan geniet, sy kennis kan gebruik, inisiatief kan toon en groei as 'n professionele persoon kan ervaar (Bent en McCann, 1960:74). Niemeyer (1983:5) sluit hierby aan en sê dat onderwysers se belewing van hulle eerste onderwyspos baie groot invloed uitoefen op hulle toekomstige professionaliteit.

Die inskakeling en ontwikkeling van beginneronderwysers plaas 'n groot verantwoordelikheid op die skouers van die skoolhoof. Indien daar 'n goeie milieu geskep word deur die skoolhoof sal die bedankings van goeie onderwysers in hulle beginjare minder wees.

'n Beginneronderwyser moet nog baie ontwikkel (Bernard, 1981:104). Die beginneronderwyser is ywerig, vol idealisme, baie ambisieus en is daarop uit om van sy loopbaan 'n groot sukses te maak. Dit is die taak van die skoolhoof om van hierdie ideale en innerlike bekwaamhede gebruik te maak om leiding te gee vir 'n toekomstige onderwysleier en ook om sinvol die onderwyser te lei tot verwesenliking van die skooldoelwitte (Bernard, 1981:104).

Die skoolhoof is verantwoordelik vir die indiensopleiding en evaluering van onderwysers en dit sluit ook vanselfsprekend die beginneronderwyser in (TOD, Omsendminuut 3 : 1978).

Vir die skoolhoof om leiding te kan gee moet hy sekere dinge kan doen en daarvoor is kennis nodig. Volgens die Handleiding vir Skoolorganisasie (1979 (a):10) word van die skoolhoof verwag om onder andere die volgende ten opsigte van die beginneronderwyser te doen:

- * hulp te verleen ten opsigte van inskakeling by die skoolgemeenskap;
- * om te kommunikeer;
- * delegeer take om te ontwikkel;
- * beplanning van werkskemas, voorbereiding ens;
- * organisering van sportaktiwiteite;
- * kontrolering van gedelegeerde take;
- * evaluering; en
- * leidinggewing.

Om suksesvolle aanpassing te bemeester moet die beginneronderwyser van 'n ervare onderwyser leiding ontvang. Die skoolhoof stel hoë eise aan hierdie ervare onderwyser aan wie hy hierdie opdrag gegee het en verwag dat daar volle ondersteuning aan die beginneronderwyser gegee sal word (Kurtz, 1983:43).

'n Belangrike taak van die skoolhoof is om die beginneronderwyser te onderlê en te onderrig in die bestuurstegnieke. Elke gedelegeerde taak moet deur die beginneronderwyser beplan, georganiseer en ten uitvoer gebring word. Omdat die onderwyser nie altyd weet wat van hom verwag word nie, moet die skoolhoof deur 'n vertrouensverhouding met hom in gesprek tree en alles duidelik uitspel. Sergiovanni en

Starratt (1979:5) onderskryf die taak van die skoolhoof as die handhawing van 'n persoonsgerigte bestuurstyl en om 'n positiewe gesindheid by die beginneronderwyser te skep.

Om te ontwikkel skep die hoof ook 'n fisiese- of werksomgewing waarin die beginneronderwyser hom in belang van die organisasie kan uitleef (De Wet, 1980:128).

Die feit dat die skoolhoof die besondere taak het om die beginneronderwyser te motiveer tot heropleiding en bestuur is van die grootste belang. Dit is ook van belang dat die skoolhoof sy beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening en sy besondere bestuurstyl sal oordra op die beginneronderwyser sodat hy ook as 'n toekomstige onderwysleier kan ontwikkel.

2.6.3. Die bestuursontwikkeling van die ervare onderwyser

Personeel wat al 'n geruime aantal jare diens doen in 'n bepaalde skool en geïdentifiseer word as moontlike toekomstige onderwysleiers het die reg om aanspraak te maak op ontwikkeling. Dit kan ook die onderwysers wees wat pas van 'n ander skool oorgekom het met bevordering. Van Niekerk (1982:108) verklaar dat die skoolhoof 'n dubbele taak het om onderwysers wat van 'n ander skool oorgekom het, by die nuwe omstandighede te laat inpas.

Die vinnige veranderende wêreld maak heropleiding of indiensopleiding van personeel noodsaaklik. Personeel met bestuurspotensiaal kan na 'n paar jaar in die praktyk met groot vrug opgeroep word vir verdere bestuursopleiding (Van Vuuren, 1986:15).

Die skoolhoof moet die bekwaamheid van die ervare onderwyser kan waarneem. As professionele leier van die skool moet hy kennis neem van die besondere kwaliteite, aanleg, ervaring en belangstellings van lede van sy personeel. Die skoolhoof moet ook hierdie gawes kan aanwend in die skoolsituasie. Bent en McCann (1960:76) en Landman (1983:15) sê dat onderwysers wat geleenthede gebied word om deel te hê aan die opkomende leierskapselement ook leiers sal wees in die ontwikkeling en instandhouding van die skool se doelwitte.

Vanuit hierdie verwysing is dit die besondere taak van die skoolhoof om vir die ervare onderwyser die geleentheid te bied om bestuursmatig te ontwikkel.

Die ervare onderwyser kan alleenlik bestuursmatig ontwikkel indien die skoolhoof 'n bepaalde doelwit daarstel om ontwikkeling te realiseer. Die skoolhoof moet die weg wat hy met die opleiding van so 'n personeellid wil volg duidelik uitstip (Reynders, 1977:89). Om te verseker dat die personeellid intensief bestuursontwikkeling ontvang, moet die ervare onderwyser grondige kundigheid hê oor sy eie vakgebied, alvorens hy gevorderde bestuursmetodes met sukses sal kan oordra. Verder moet die ervare onderwyser ook oor die nodige persoonlike volwassenheid beskik om bestuursfunksies te kan toepas (Richardson, 1973:316).

'n Aantal riglyne hoe die skoolhoof personeelontwikkeling kan aktiveer by die ervare onderwyser, word vervolgens gegee (vgl. Bent en McCann, 1960:76-78; en De Wet, 1980:128):

- * laat personeel deelneem aan die besluitnemingsproses;
- * wakker inisiatief aan;
- * bepaal potensialiteit van personeel;
- * aktiveer personeelontwikkelingsprogramme (verdere studie);
- * delegeer gesag en verantwoordelikhede;
- * bou 'n goeie vertrouensverhouding met personeel;

- * skep 'n hoë moraal onder die personeel;
- * skep kommunikasiekanale;
- * wees opeisend;
- * motiveer;
- * gee erkenning vir sukses wat behaal is.

Deur spesifieke beplande take te delegeer, die metode van bestuur te verduidelik, leiding te gee, terugvoering te kry en beheer toe te pas, kan die skoolhoof die personeellid bestuursmatig laat ontwikkel. Dit is 'n veranderde rol wat van die ervare onderwyser as individu verag word. Hawkins (1982:88) wys ook tereg daarop dat die skoolhoof verantwoordelik is om die individu te help as leier in sy eie rol in die veranderde wêreld.

Daar moet sekere middele en tegnieke wees waarmee die skoolhoof op interne wyse personeelontwikkeling op die ervare onderwyser toepas. Bryne (1983:4) verklaar dat daar op die volgende maniere personeelontwikkeling by die ervare onderwyser kan plaasvind, naamlik:

- * skep 'n werkswinkel waar 'n onderwyser betrek word;
- * kry opgeleide personeel (universiteitsdosente) om te help met 'n ontwikkelingsprogram;
- * maak 'n opname van personeel wat opgelei kan word;
- * stel 'n evalueringslys op;
- * bespreek 'n voortgesette ontwikkelingsprogram met personeel;
- * verklaar die doel met die ontwikkelingsprogram;
- * wys op die voordele van die ontwikkelingsprogram aan die personeel.

Die skoolhoof kan ook tydens 'n middag 'n kort ontwikkelingsprogram inisieer waar omliggende skole se personeel wat bestuurspotensiaal het en geïdentifiseer is, kan meedoen. Die program kan onder andere die volgende insluit: beplanning, organisering, leidinggewing aan ander personeel en beheeruitoefening.

2.6.4. Personeel in bevorderingsposte

Die onderwyser wat reeds tot die vlak van 'n departementshoof, adjunk-hoof of senior adjunk-hoof gevorder het, behoort bepaalde bestuurseienskappe te hê. So 'n personeellid is reeds deur die Transvaalse Onderwysdepartement geïdentifiseer as 'n moontlike onderwysleier. Volgens die Handleiding vir Skoolorganisasie (TOD 1978:528) is die departementshoof 'n leier in sy departement en die adjunkhoof die onmiddellike professionele hoof in die afwesigheid van die skoolhoof. Elkeen van bogenoemde posvlakke is onderwysposte waarin personeel kwalifiseer vir latere skoolhoofskap. Personeelontwikkeling sal hier meer om bestuursopleiding sentreer.

2.6.4.1. Die departementshoof

Sekere vereistes word aan die pos van departementshoof gestel waar hy die hoof van 'n bepaalde departement is. Hy is eerstens 'n vakonderwyser (TOD, 1978:531) waar hy sy kundigheid beoefen. Hy is ook die akademiese en professionele leier (TOD, 1986:48) in sy departement en is verantwoordelik vir die doeltreffende funksionering daarvan. Verder bepaal die Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (1986:49 - 51) dat hy in sy bepaalde departement beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening met betrekking tot onderrigwerk moet toepas.

Om die departementshoof bestuursmatig te ontwikkel tot 'n toekomstige onderwysleier stel Howley (1985:88) dit duidelik dat indien dit nog steeds die mening is dat daar slegs aan 'n adjunk-hoof die geleentheid van indiensopleiding vir suksesvolle hoofskap verskaf word, moet daar veranderings plaasvind sodat sulke geleenthede ook aan departementshoofde gegun kan word.

Om hierdie verandering te laat realiseer moet die skoolhoof die moontlikhede van elke departementshoof as persoon evalueer. Die skoolhoof moet aan die departementshoofde 'n voorbeeld van goeie menseverhoudinge stel omdat dit een van die belangrikste aspekte in bestuur is (Turner, 1983:26). Die eienskappe wat 'n skoolhoof in 'n departementshoof as bestuurder moet ontwikkel, word deur Turner (1983:25-28) soos volg saamgevat:

- * ontwikkel goeie interpersoonlike menseverhoudinge;
- * 'n positiewe denke ten opsigte van bestuursontwikkeling;
- * moet kommunikasie met die oog op goeie wisselwerking tussen personeel onderling ontwikkel;
- * moet sterk leierskapeienskappe ontwikkel;
- * moet oor die kort-, middel- en langtermyn kan beplan;
- * moet self personeelontwikkeling kan toepas aan ondergeskiktes;
- * moet probleme kan identifiseer en oplos;
- * moet kan navorsing doen om nuwe verandering teweeg te bring;
- * moet kan werk met die individuele onderwyser om persoonlike leiding te gee;
- * moet ten doel stel om 'n goeie en aangename werksklimaat te skep.

Aangesien daar geen bepaalde opleiding vanaf die onderwysdepartement is om die departementshoof bestuursmatig te ontwikkel nie, kan die skoolhoof tog 'n personeelontwikkelingsprogram uitwerk en in werking stel.

2.6.4.2. Die adjunk-hoof

Sekere sekondêre skole het een adjunk-hoof, andere het twee of meer adjunk-hoofde. Dit is 'n veeleisende taak vir 'n skoolhoof met 'n groot personeel en leerlingtal, om alle organisasie glad te laat verloop, daarom moet hy sy adjunk-hoofde bestuursmatig oplei sodat sy werkslas verminder. Die adjunk-hoofde behoort onderlê te wees in alle professionele, administratiewe en organisatoriese pligte binne en buite die skool (TOD 1978:529). Die adjunk-hoofde moet kan beplan, organiseer, leiding gee en beheer uitoefen (Handleiding vir Skoolorganisasie, 1986:47). Verder is die adjunk-hoofde aan die hoof verantwoordelik vir die uitvoering van gedelegeerde pligte.

Alhoewel dit aanvaar word dat die adjunk-hoofde in die bestuur van 'n skool onderlê is, kan die teendeel ook waar wees. Daarom bly dit nog steeds die verantwoordelikheid van die skoolhoof om die adjunk-hoof bestuursmatig op te lei. Howley (1985:89) beweer dat take wat deur die departement uitgereik is en wat nie-stereotiep en nie-beskrywend van aard is nie, deur die skoolhoof self uitgevoer moet word.

Howley (1985:89) konstateer verder dat daar mettertyd meer verantwoordelikheid en gesag aan die adjunk-hoof gegee behoort te word. Om stagnasie by adjunk-hoofde te voorkom, moet verantwoordelikhede gereeld tussen hulle roteer.

Daar kan van verskillende ontwikkelingsprogramme gebruik gemaak word om die adjunk-hoofde bestuursmatig op te lei. Schilbach (1983:75-77) verwys na 'n Totale Bestuursontwikkelingsprogram (TBOP). Daar sal volstaan word by 'n breë verwysingsraamwerk ten opsigte van 'n totale bestuurs- ontwikkelingsprogram (TBOP).

Die volgende drie elemente van 'n TBOP is van groot belang:

- * behoeftebepaling van sowel die skool as van die onderwyser is belangrik;

- * bestuursontwikkelingsinsette : metodes wat gerig is op die bevrediging van óf die organisatoriese, óf individuele bestuursontwikkelingsbehoefte of albei;
- * bestuursevaluering : waar individuele bestuurders se vermoëns, aanlegte, kennis en ervaring beoordeel word.

Verder is daar ook moontlikhede hoe die skoolhoof die departementshoof kan ontwikkel:

- * waarneming van lesse in klasse en verskillende standerds om ondervinding op te doen;
- * delegering van spesifieke take met die oog op ontwikkeling as bestuurder;
- * verdere opleiding deur middel van formele studie;
- * hantering van en toesig oor die administratiewe personeel.

Die bogenoemde totale bestuursontwikkelingsprogramvoorstelle en andere kan ook met sukses toegepas word op die departementshoof, die adjunk- en senior adjunk-hoof.

Programme soos die van die TBOP, takseersentrums en formele opleidings wat gerig is op die organisasie van die skool en die persoonlike ontwikkeling van die onderwyser, kan op die langtermyn tot voordeel van die skool strek.

2.7. SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar aandag geskenk aan die taak en rol van die skoolhoof in personeelontwikkeling. Om te slaag in dié rol moet die skoolhoof self 'n besondere kennis van bestuur openbaar en hierdie kennis op die personeel wat die potensiaal het om bestuursmatig te ontwikkel, kan toepas. 'n Baie belangrike taak wat hy het is om reeds by die beginneronderwyser te begin om die moontlikhede te

antisipeer en ontwikkeling toe te pas. Bepaalde riglyne en metodes is ook aangedui hoe die skoolhoof personeelontwikkeling by die personeel kan laat plaasvind.

Personeelontwikkeling is onontbeerlik vir die onderwyser wat die vermoëns besit om te ontwikkel.

Daar bestaan geen formele opleiding vir personeelontwikkeling binne die onderwys nie.

Daar sal vervolgens in hoofstuk 3 gelet word op delegering en die rol wat delegering speel in personeelontwikkeling.

HOOFSTUK 3

DELEGERING AS BESTUURSAKTIWITEIT VAN DIE SKOOLHOOF

3.

3.1. INLEIDING:

Daar gaan in hierdie hoofstuk gepoog word om riglyne neer te lê ten opsigte van delegering van take. Daar is take wat gedelegeer kan word terwyl ander nie delegerbaar is nie. Wanneer die skoolhoof deleger kan dit gerig wees op die ontwikkeling van die personeel, om sy taak as hoof ligter te maak, of om van onaangename take ontslae te raak.

Die skoolhoof kan alleen nie die skoolorganisasie behartig sonder om aan verantwoordelike personeel sekere belangrike take te deleger nie. Delegering behels die oordrag van take aan verantwoordelike personeel, die oordrag van gesag en die toewysing van verantwoordelikhede vir die totstandbringings daarvan (Kleynhans, 1980:319). Sonder delegering is die groei en ontwikkeling van die organisasie beperk tot die vermoë van een persoon.

3.2. DELEGERING AS BESTUURSAKTIWITEIT

Delegering as 'n bestuursaktiwiteit kan omskryf word as die toewysing van pligte, gesag en verantwoordelikheid aan personeellede om sodoende die taak van die skoolhoof te verlig (Van der Westhuizen, 1986:163).

Verder stel Allen (1973:123) "Delegating is the work a manager does to entrust responsibility and authority to others and to create accountability". Die reg om tot verantwoording te roep word egter voorbehou. Kennis moet geneem word dat daar nie afstand gedoen word van gesag nie. Bernard (1981:30) sien delegering as die oordrag van verantwoordelikheid aan ander. Die vereiste gesag om 'n opdrag te voltooi, is 'n basiese behoefte in die onderwysbestuur van die onderwysleier en 'n middel waardeur hy sy invloed kan uitbrei.

Reynders (1977:193) definieer delegering as die kuns om aan 'n ondergeskikte algehele of gedeeltelike verantwoordelikheid oor te dra.

Delegering wys op werkverdeling, maar impliseer ook gesag en verantwoordelikheid. Dit hou rekenskap met tyd, mannekrag en finansies. Delegering neem regulasies, norme en alle betrokkenes in ag. Delegering let noukeurig op individue se ambisies en aspirasies, maar hou elkeen se beperkte vermoëns ingedagte. Delegering stuur af vooropgestelde en gekontroleerde doelwitte (Van der Merwe, 1980:112).

Van der Merwe (ibid) verwys verder na doeltreffende delegering as die toewysing van 'n bepaalde verantwoordelikheid tesame met gepaardgaande magte deur hoër gesag.

3.3. 'N STRUKTUUR VIR DELEGERING

Binne die skool bestaan daar 'n groot verskeidenheid van bestuurstake. Wanneer 'n skoolhoof die verskeidenheid van take delegeer, behoort dit deur spanwerk opgelos te word. Dit behoort 'n samehorigheidsgevoel tussen die personeellede te skep.

Dit is belangrik dat die bevoegdheidsarea van 'n personeelid geïdentifiseer word en take daarvolgens gedelegeer word, eerder as om take te versnipper. Bevoegdheid kan bewerkstellig word deur te begin om die doelstellings en doelwitte van die skool duidelik te stel. Sodoende kan die personeellede van die skool die verskillende bevoegdheidsareas identifiseer en kan sinvolle delegering verseker word (Kleynhans, 1980:320).

Die doel van 'n organisasiestruktuur in 'n skool is om te verseker dat daar nie oorvleueling en duplisering van werk plaasvind nie. Delegering word dus binne hierdie struktuur volgens die vermoë van die personeel in die uitvoering van 'n bepaalde taak toegepas.

3.4. DIE AARD VAN DELEGERING

Delegering staan direk in verband met die toekenning van gesag en verantwoordelikheid aan 'n ondergeskikte om bepaalde pligte te verrig enersyds om die omvattende taak van die skoolhoof te verlig en andersyds om sinvolle werksverdeling en personeelontwikkeling moontlik te maak. Delegering is egter veel meer gekompliseerd as die blote uitdeel van werk wat deur ander personeel verrig moet word. Vir Koontz en

O'Donnell (1964:56) speel delegering so 'n belangrike rol in die bestuuraktiwiteit dat hulle daarvan praat as die bindingsfaktor in die organisasie.

Uit voorafgaande blyk dit dat daar drie belangrike begrippe na vore kom, naamlik gesag, verantwoordelikheid en aanspreeklikheid.

3.4.1. Gesag

Alle gesag is van God afkomstig. God delegeer nie gesag na die mens nie, maar verleen aan die mens gesag. Delegering en gesag hang baie nou saam. Gesag is die reg waaroor 'n persoon moet beskik om dinge te kan doen en te kan afhandel (Van der Westhuizen, 1986:164). 'n Persoon kan van sy gesag delegeer sodat dit deur die ander persoon beheer word. Die gesagsdraer bepaal deur sy gesag die gees, rigting, beleid en beheer van die instelling waaroor hy gesag moet uitoefen (Van der Westhuizen, 1986:27).

Allen (1964:209) definieer gesag as die som van die magte en regte wat toegeken word aan die persoon wat daarop moet handel. Nell (1982:293) sê verder in hierdie verband dat gesag die bevoegdheid is waaroor 'n persoon in 'n leidinggewende posisie beskik om handelend op te tree sodat hy sy taak kan uitvoer. Mag is die vermoë van 'n persoon om die gesag te gebruik, met ander woorde om opdragte te gee en gehoorsaamheid te eis ten einde bepaalde doelwitte te bereik.

Gesag kom by die mens op een wyse na vore, naamlik in die mens-medemensverhouding. Binne die skool word 'n samelewingsverband tussen onderwyser en hoof en onderwysers onderling geskep wat hul tot 'n eenheid saambind. Gesag is gewoonlik aan 'n pos gekoppel en nie soseer aan 'n persoon nie (Robbins, 1980:240), en kan gedelegeer in plaas van oorgedra word.

In die skool is daar 'n eiesoortige gesagsstruktuur met die onderwysleier, naamlik die skoolhoof as gesagsdraer.

3.4.1.1. Doeltreffende delegering van gesag

Die volgende is belangrik ten opsigte van delegering van gesag:

- * elke plig wat aan 'n individu opgedra word, moet vergesel wees van gesag om die plig mee uit te voer, byvoorbeeld die organisering van 'n kermis, uitreiking van handboeke, klasindeling ens;
- * daar moet net een sentrale gesag in die organisasie wees (die van die skoolhoof);
- * die gesag om 'n taak af te handel, moet so na as moontlik aan die punt van uitvoering geplaas word;
- * verwante werk moet onder dieselfde gesag geplaas word soos die finansies wat die kermisfonds en die skoolfonds as geheel insluit;
- * die gesag en verantwoordelikheid moet duidelik onderskryf word;
- * een persoon moet vir die voltooiing van 'n besondere taak verantwoordelik gehou word;
- * gedelegeerde werk en gesag moet geskik wees vir die persoon aan wie dit gedelegeer word. So kan bevorderings van die personeel nie aan 'n departementshoof gedelegeer word nie aangesien dit uitsluitlik die hoof se verantwoordelikheid is;
- * gesag bring ook verantwoordelikheid mee en daarom is dit noodsaaklik dat elke persoon aan wie 'n taak opgedra is, die volle erkenning moet kry vir die verantwoordelikheid wat hy dra.

3.4.2. Verantwoordelikheid

Volgens die HAT (1983:1232) is verantwoordelikheid die verpligting om rekenskap te gee. Allen (1964:199) verwys na verantwoordelikheid as die verpligting wat 'n persoon het ten opsigte van die pos en die werk wat aan hom toegesê is. Werk word nie alles deur een bepaalde persoon gedoen nie, maar word gedelegeer tesame met die gepaardgaande verantwoordelikheid (Allen, 1964:200). Nell (1982:293) omskryf verantwoordelikheid verder as die verpligting wat op 'n persoon rus om die taak wat aan hom opgedra word na die beste van sy vermoë uit te voer in ooreenstemming met die mate van gesag en mag wat aan hom vir die doel toegeken is.

Verantwoordelikheid en gesag gaan hand aan hand met die uitvoering van gedelegeerde take. Die skoolhoof het baie meer take om uit te voer as waarvoor daar vir hom tyd beskikbaar is. Van hierdie take moet hy deleger aan ander geskikte personeel: personeel wat oor die vermoë beskik om later bevorderingsposte te vul.

Dit gebeur baie maklik dat take ten volle gedelegeer word, maar gesag en verantwoordelikheid slegs gedeeltelik. Marx (1981:179) praat eerder van verantwoordelikheid en gesag wat opgedra word in plaas van oorgedra word. Die skoolhoof deleger take asook verantwoordelikheid aan 'n persoon. Hiermee impliseer dit ook nie dat die skoolhoof sy eie aanspreeklikheid om 'n taak uit te voer, afstaan nie.

3.4.3. Aanspreeklikheid

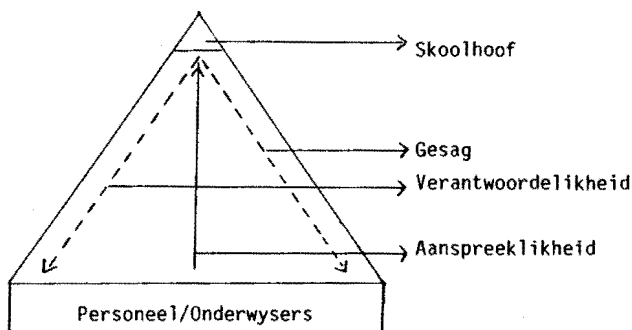
'n Persoon moet rekenskap gee van dit wat aan hom gedelegeer is. Aanspreeklikheid vloei voort uit verantwoordelikheid en gesag. Nell (1982:293) verwys na aanspreeklikheid as die verpligting om aan die opdraggewer rekenskap te gee. Om die delegeringsfunksie ten volle af te handel, is nie net verantwoordelikheid en gesag nodig nie, maar ook aanspreeklikheid.

Allen (1982:6) definieer aanspreeklikheid as die uitvoering van pligte en verantwoordelikheid en die gesag om 'n posisie so te beklee dat dit aan die aanvaarde vereistes en norme voldoen. Aanspreeklikheid is dus die plig om die opdrag uit te voer en om die gesag uit te oefen wat aan 'n persoon toegeken is met die besef van die perke van die gesag.

Ten spyte van die feit dat delegering beteken dat verantwoordelikheid en gesag toevertrou word, bly die onderwysleier, (die delegeerder) steeds primêr vir elke handeling en aktiwiteit en die uitvoering daarvan, verantwoordelik en aanspreeklik (Van der Westhuizen, 1986:164).

Waar gesag en verantwoordelikheid sy oorsprong by die onderwysleier het en afwaarts gedelegeer word, daar het aanspreeklikheid sy oorsprong in die basis van die hiërargie en beweeg dit opwaarts na die onderwysleier. Schematies kan dit soos in figuur 3.1 voorgestel word.

FIGUUR 3.1 : DELEGERING VAN GESAG EN VERANTWOORDELIKHEID



3.4.4. Die aard van delegering

3.4.4.1. Die atmosfeer in die skool

Elke organisasie groei in 'n bepaalde atmosfeer, en die skoolhoof is die bepalende faktor by die daargestelling van so 'n atmosfeer in 'n skool. Wanneer besluitneming tradisioneel in 'n demokratiese atmosfeer gegroei en ontwikkel het, is die besluitneming meestal nie gesentraliseerd soos by 'n outokratiese atmosfeer nie, maar gedesentraliseerd en delegering reeds tot 'n groot mate deurgevoer (Marx en Van Aswegen, 1979:94).

3.4.4.2. Die aard van die aktiwiteit wat bestuur word

Hoofde delegerer dikwels die minder aangename take, verantwoordelikhede en onbelangrike besluite. Hierdie metode van delegering is baie oppervlakkig. Dit beteken nie dat alle belangrike besluitneming gedelegeer moet word nie, maar wel soveel as moontlik met die oog op personeelontwikkeling. Dit is ook so dat elke personeellid verantwoordelikhede het waarvan hy baie hou, ander minder en sekere waarvan hy niks hou nie. Dit is die hoof se taak om van hierdie aspekte van verantwoordelikheid bewus te wees en op die volgende maniere te deleger, vgl. figuur 3.2.

FIGUUR 3.2 DELEGERING DEUR DIE SKOOLHOOF

Delegering na ondergeskiktes (Horisontaal)

Aangename take
Minder aangename take
Onaangename take

Delegering na ondergeskiktes (Diagonaal)

Aangename take
Minder aangename take
Onaangename take

Delegering na ondergeskiktes (Vertikaal)

Aangename take
Minder aangename take
Onaangename take

Sekere take word horisontaal gedelegeer aan die adjunk-hoofde om onder andere leiding te neem tydens personeelvergaderings. Die doel hiervan is om die adjunk-hoof die geleentheid te gun om die verantwoordelikheid gelykstaande aan die van die hoof te hanteer. Op hierdie wyse word aangename sowel as minder aangename take gedelegeer met die oog op personeelontwikkeling. Diagonaal kan take aan departementshoofde en vakhoofde, soos die opstel van eksamenroosters, toesigroosters en die reël van atletiekbyeenkomste en ander sportaktiwiteite deur die skoolhoof gedelegeer word. Om personeelontwikkeling te laat realiseer, kan take vertikaal na die adjunk-hoof afwaarts tot by die onderwyser gedelegeer word. Op hierdie wyse kan die skoolhoof deleger dat 'n personeellid 'n boekkontrolelys opstel. Hierdie opdrag wentel vertikaal via die adjunk-hoof, departementshoof, vakhoof na die onderwyser. Uit voorafgaande blyk dit dat dit vir die skoolhoof belangrik is om te weet waarom daar gedelegeer moet word.

3.5. REDES VIR DELEGERING VAN PLIGTE.

Skoolhoofde het nie die tyd om die administratiewe en akademiese pligte persoonlik uit te voer nie. Volgens Kleynhans (1980:319) is die skoolhoof verantwoordelik vir die oordra van die skool se doelstellings en kultuur na die gemeenskap. Binne die skool bepaal die skoolhoof beleid, en beplan delegering van verantwoordelikheid om sodoende maksimum effektiwiteit in die skoolorganisasie te bewerkstellig. Effektiewe delegering funksioneer die beste in 'n klimaat waarin die personeel en leerlinge in harmonie en veiligheid kan saamwerk en ontwikkel, terwyl die balans tussen stabiliteit en innovasie behoue bly.

Vir effektiewe delegering met die oog op onderlinge spanwerk, stel Nell (1982:293) die volgende:

- * delegering skep die geleentheid om werk deur ander mense te laat doen ten einde tyd te vind vir take wat op hoë vlak beplanning, besluitneming, skakeling ensovoorts vereis. 'n Skoolhoof moet tyd vind om deeglik aandag aan sy primêre taak as leier van leiers te bestee;

- * beter werkverrigting word verseker deur take aan die mees kundige mense te delegeer. So kan sekere pligte, take en verantwoordelikhede aan adjunk-hoofde, departementshoofde, vakhoofde en personeel gedelegeer word;
- * delegering bevorder nie alleen maksimale benutting van die personeel se potensiaal nie, maar dra ook by tot die beste bereiking van organisasiedoelwitte deur geleenthede vir selfverwesenliking te skep;
- * deur delegering nougeset toe te pas kan personeel-ontwikkeling veral tot sy reg kom. Van der Merwe (1980:112) meen dat delegering indiensopleiding bevorder, en dat die skoolhoof geleentheid kry om sy kennis en vaardigheid oor sekere aspekte aan ander lede van die personeel te kan oordra;
- * Van der Merwe (ibid) sê dat delegering die skoolhoof die geleentheid gee om doeltreffender gebruik te maak van die individuele verskille van sy personeel.

Die belangrikste rede vir delegering bly nog steeds om personeelontwikkeling bestuursmatig te laat plaasvind deur beplanning, leidinggewing, motivering en beheeruitoefening. 'n Suksesvolle hoof sal take rondom personeelontwikkeling vanuit sy bestuursfunksies soos beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening, delegeer.

3.6. BEGINSELS VAN DELEGERING

Delegering speel 'n belangrike rol in personeelontwikkeling en gee werkstevredenheid aan personeellede. Die wyse waarop delegering toegepas word, het 'n invloed op die doeltreffendheid van 'n skool. Dit is vir die skoolhoof van belang om die volgende beginsels van delegering in aanmerking te neem (Allen, 1964:201-204):

* Die beginsel beheerperke

Delegering kan alleenlik suksesvol wees indien die persoon aan wie gedelegeer word, die werk kan beheer. Om duidelike uitvoerbaarheid te verkry moet sekere beheermaatreëls en doelwitte gestel word. Daar moet sekerheid wees dat gedelegeerde take wel duidelik verstaan word en dat die nodige kontrole uitgeoefen word. Sonder om duidelik voorskriftelik te wees moet sekere riglyne gegee word. Om sekere administratiewe pligte te deleger met die oog op personeelontwikkeling moet die skoolhoof daarvan seker maak of die onderwyser die werk kan beheer. Die opstel van 'n vakbeleid moet gedelegeer word aan 'n bepaalde departementshoof wat die nodige kundigheid het om die doelwitte wat deur die skoolhoof daargestel is ten opsigte van wat 'n vakbeleid vereis tot uitvoer te bring.

* Die eenheid van bevel

Hierdie beginsel beklemtoon dat indien 'n persoon aan meer as een hoof verantwoording verskuldig is, verwarring ontstaan. Dit lei daartoe dat die persoon nie weet watter opdragte die belangrikste is nie, en dit gebeur ook dat die situasie uitgebuit word en geen take of opdragte uitgevoer word nie. Volgens Koontz, et al (1980:429) tree verwarring in indien 'n individu aan meer as een persoon verantwoording of verslaggewing verskuldig is. Daar moet dus een persoon wees waaraan terugvoering gegee moet word. Met die organisering van 'n skoolfunksie soos die prysuitdeling, moet die persoon wat die taak gedelegeer het alleen terugvoering ontvang. Die skoolhoof moet nie gereeld inspraak maak naas die organiseerder nie, aangesien dit twyfel bring of die taak korrek uitgevoer word, al dan nie. Eenheid van bevel bied geleentheid vir personeelontwikkeling by die onderwyser aan.

* Die beginsel van verantwoordbare doel

'n Belangrike doel met delegering van take aan personeellede is onder andere personeelontwikkeling. Dit impliseer dat personeellede met die nodige gesag bekleed word om self besluite te neem, verantwoordelikheid te aanvaar, prestasies te lewer en te

ontwikkel. Die skoolhoof moet daarvan bewus wees dat onderwysers soms net sulke effektiewe of selfs beter besluite as hyself kan neem.

* Toepaslike gesag

Allen (1964:202) sê in hierdie verband dat hoe minder die gesag, hoe moeiliker die uitoefening van verantwoordelikheid. Vir effektiewe resultate moet aan 'n persoon die gesag toegeken word om in die uitvoering van sy taak soveel moontlik onafhanklike besluite te neem. Gesag moet tesame met die taak aan 'n personeel-lid gedelegeer word. Indien nie, lei dit tot groot frustrasie vir die personeellid (Allen, 1964:203).

* Volkome aanspreeklikheid

Individue en nie groepe nie, is volkome aanspreeklik vir die resultate van gedelgeerde gesag en verantwoordelikheid. Indien 'n taak gedelegeer word, moet die persoon wat die verantwoordelikheid en gesag daarvoor aanvaar, ook die aanspreeklikheid daarvoor aanvaar (Van der Westhuizen, 1986:165).

* Die beginsel van gewilligheid en bekwaamheid

Indien 'n persoon nie gewillig of bekwaam is om 'n taak uit te voer nie, moet die taak nie aan hom gedelegeer word nie (Van der Westhuizen, ibid). As die gedelgeerde taak onmoontlik blyk te wees, moet die skoolhoof sowel die nodige leiding as die motivering gee vir die suksesvolle afhandeling daarvan.

3.7. DELEGERING VAN TAKE

3.7.1. Inleiding

'n Skoolhoof is genoodsaak om sekere van sy take in die skoolorganisasie te deleger indien hy sy bestuurstaaak doeltreffend wil uitvoer. Verder is die skoolhoof verantwoordelik vir die beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening van die skool. Slegs dit wat 'n ander personeellid sal kan uitvoer, sal gedeleger kan word en nie alles nie.

3.7.2. Nie-delegeerbare take

Skoolhoofde kan nie finale bestuursbesluite deleger nie. Beleidsake word egter nooit gedeleger nie, maar in belang van indiensopleiding en personeelontwikkeling, kan lojale en betroubare senior personeel hierby betrek word. De Wet (1980:35) stel dat die volgende nie gedeleger kan word nie:

- * die verantwoordelikheid om te deleger;
- * die benoeming van personeel in bevorderingsposte;
- * verslae van superintendente aan superintendente of aan hoër instansies (TOD);
- * dissiplinêre aangeleenthede soos die uitdeel van straf aan leerlinge en die berisping van personeel; en
- * bevordering van leerlinge.

Die grootste oorweging in die besluit of 'n bepaalde taak gedeleger kan word is die beginsel van aanspreeklikheid. Besluite rakende beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening van die skool is finale bestuursbesluite wat slegs deur die skoolhoof gedoen moet word. Enige ontevredenheid tussen personeel onderling vereis dat die skoolhoof dit self ondersoek, feite kontroleer en 'n finale besluit vir homself sal reserveer.

Indien personeel nie bevoeg of opgelei is om gedelegeerde take suksesvol uit te voer nie, kan dit nie aan 'n onderwyser gedelegeer word nie. Personeel moet ontwikkel en opgelei word om 'n taak uit te voer.

Skoolhoofde twyfel dikwels oor pligte wat hulle nie mag delegeer nie. Die volgende kan dien as voorskrifte (vgl. De Wet, 1980:171; Bernard, 1981:33; Handleiding vir Skoolhoofde, 1982:80-81; Van der Westhuizen, 1986:166-167):

- * opdragte aan personeel om probleemgevalle van leerlinge in 'n onderhoud met die ouers te bespreek;
- * beheer oor die keuse van vakke deur leerlinge;
- * algemene skoordisipline;
- * verkryging van onderwysers op kort kennisgewing;
- * toewysing van buitemuurse verpligtinge aan personeel;
- * verteenwoordiging in bestuursraadvergaderings;
- * alle korrespondensie vanuit die skool;
- * die opstel van getuigskrifte van personeel;
- * verantwoordelikheid vir die inhoud van die skoolblad;
- * jaarlikse verslag van die skool by prysuitdelingsfunksie;
- * verteenwoordiging op skoolfunksies en, sover moontlik, by verskillende buitemuurse aktiwiteite;
- * kurrikulêre werkstoewysing aan die personeel; en
- * verantwoordelikheid ten opsigte van skoolfondse.

Die skoolhoof bly altyd aanspreeklik vir wat in die skool gebeur en hierdie aanspreeklikheid kan nooit gedelegeer word nie.

Die afleiding kan gemaak word dat die skoolhoof nie take aan personeel delegeer wat nie die taak kan afhandel of vertrouwd is met die taak wat afgehandel moet word nie. In hierdie geval sal die taak deur die skoolhoof self uitgevoer word of dit voorlopig aan iemand anders delegeer tot tyd en wyl genoemde personeel die nodige opleiding ontvang het.

3.7.3. Delegeerbare take

Die sukses van delegering is daarin geleë dat die skoolhoof sy primêre funksie, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening self moet vervul, maar dat sekere operatiewe werk wel gedelegeer kan word.

Roetine en repetisie of wederkerende werk van beplanning, organisering en leidinggewing behoort gedelegeer te word indien die persoon dit so goed of selfs beter as die skoolhoof kan doen (Allen, 1973:130-131). Dit is 'n vermorsing van mannekrag indien die bestuur van 'n skool tyd verkwis met nietige take soos die merk van rugby- en netbalvelde of die aankoop van plante, skryfbehoeftes, apparaat ensovoorts.

Roetinesake soos die versiening van 'n skoolbus, die herstel van grassnyers ensovoorts behoort nie tuis by die skoolhoof nie. Daar moet eerder tyd gewy word aan bestuursake. Die algemene reël is om roetine en herhalende werk, indien moontlik, te delegeer. Allen (1973:130) verklaar dat aanvangsbesluite en finale besluitneming in die algemeen as bestuursfunksie nie met veiligheid gedelegeer kan word nie. Aandag moet gegee word om unieke optrede aan te moedig waar elke taak elke keer verskillend uitgevoer moet word.

Volgens Boshoff en Conacher (1983:3) moet take omsigtig gedelegeer word, en benodig die skoolhoof net soos 'n professionele vakkundige, sekere apparaat om sy taak te verrig. Dit is volgens laasgenoemde skrywers noodsaaklik om delegering as bestuurstaak deeglik te verstaan omdat dit in al die bestuursfunksies toegepas word, byvoorbeeld beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening. Hierdie bestuursfunksies kan op beperkte en gekontroleerde wyses gedelegeer word.

Die volgende kan ingedagte gehou word indien die skoolhoof wil delegeer (Van Loggerenberg, 1984:10):

- * nie-bestuurswerke kan gedelegeer word, veral die geroetineerde werk, soos die registers invul, kontrole oor onderwysers se afwesighede en opening voor skool;
- * die versameling van gegewens en data, analisering, en die maak van afleidings daaruit, soos periodieke navrae vanaf die departement op T0D 329 en 303, asook die per capita en ander vorms;
- * die media-aspekte van kommunikasie, die voorbereiding om briewe, kennisgewings en so meer te skrywe kan aan 'n persoon met besondere taalkundige vermoë opgedra word;
- * die opstel van skoolprogramme soos by 'n revue, roosters, ontvang van oud-skoliere, ensovoorts.

Bernard (1981:34) stel die volgende as aangeleenthede wat gedelegeer kan word:

- * instandhouding van die skool se rekordstelsel;
- * inspeksie en instandhouding van media en ander toerusting; en
- * die samestelling van komitees vir buite-kurrikulêre afdelings.

Volgens die Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (1986:40-43) kan die skoolhoof ten opsigte van beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening sekere pligte aan sy senior en selfs junior personeel delegeer, byvoorbeeld:

- * die opstel van 'n skoolrooster en verslae;
- * beplanning van jaarprogramme;
- * die opstel van programme ten opsigte van buitemuurse aktiwiteite;
- * die opstel van die skoolbegroting;
- * die berekening en aanwending van die per capita-toekenning;
- * die kontrole oor handboeke, bevoorrading, onderwys- en opvoedkundige hulpmiddels;
- * organisering van die liasseerstelsel van amptelike dokumente;
- * boekhouding;
- * vervoerreëlins van leerlinge na veldskole en kliniekskole;
- * organisering van byeenkomste van die bestuursraad- en skoolraadsaangeleenthede;
- * die hantering van skoolfonds en ander gelde;
- * getuigskrifte;
- * leidinggewing aan onderwysstudente in hul proefonderwystydperke;
- * onderwyspersoneel motiveer tot verdere studie;
- * vernuwing in die onderwys onder personeel se aandag te bring;

- * personeelontwikkeling tussen personeel onderling;
- * ontvangs en begeleiding van beginneronderwysers;
- * toepassing van tug en dissipline;
- * die keuring van voornemende onderwysstudente;
- * onderhoude voer met ouers;
- * personeel identifiseer vir merietetoekennings en bevorderbaarheid;
- * Beheer uitoefen oor :
 - koshuise
 - verslae
 - instandhouding van geboue, terrein en voorrade
 - toetse en eksamens
 - amptelike stukke soos by skoolverlating
 - werkstukke en werkskemas van personeel
 - toelatingsregisters en prosedures by skoolverlating

3.7.4. Redes hoekom delegering faal

Volgens Kleynhans (1980:321) sal delegering feilbaar wees indien die volgende nie ingedagte gehou word nie:

- * as gesag en verantwoordelikheid nie korreleer nie;
- * vaag omynde taakgebiede;
- * onvoldoende beplanning;

- * die taak nie reg verstaan word nie;
- * foute nie betyds aangemeld en reggestel word nie;
- * menseverhoudings swak is; en
- * die personeellid nie geskik is vir die taak nie.

Ten slotte is dit belangrik vir die skoolhoof om te onderskei tussen aangename en minder aangename take. Doen eerder wat gedoen moet word en nie waarvan gehou word nie.

3.8. VOORDELE VAN DELEGERING

Die voordele van delegering kan soos volg saamgevat word (vgl. Fox en Schwartz, 1965:24; Bernard, 1981:35; Marx, 1981:174-175; Boshoff en Conacher, 1983:24; Van der Westhuizen, 1986:164):

- * delegering kan dien as 'n basis vir indiensopleiding omdat personeel gelei word om groter verantwoordelikheid te aanvaar, selfstandige werk te verrig en selfverantwoordelikheid en gesag te aanvaar en uit te oefen;
- * deur sinvolle en korrekte delegering kan alle werksaamhede op 'n hoë standaard uitgevoer word;
- * die hoeveelheid werk wat deur die skoolhoof hanteer word, word deur delegering verminder en daardeur word doeltreffendheid verhoog. Sake wat voorkeur verdien kan deur die skoolhoof hanteer word en ander sake kan gedelegeer word;
- * delegering laat die skoolhoof toe om meer aandag te gee aan bestuurswerk, terwyl ander sake deur ander geskikte personeel afgehandel word. Dit wil sê meer tyd word aan bestuurswerk en minder aan funksioneel uitvoerende werk bestee;

- * delegering bring mee dat die tempo en omvang van besluitneming verhoog word;
- * die bekwaamhede, gawes en talente van elke personeellid in die skool kan ten volle benut word en die skoolhoof kan sy beheer in die organisasie verdiep en verbreed;
- * delegering is ook 'n middel om te verhoed dat werk oorvleuel;
- * die skoolhoof wat delegering toepas, sorg dat daar deur personeelontwikkeling, altyd plaasvervangers beskikbaar is om kontinuïteit in die skoolorganisasie te verseker;
- * delegering bied geleentheid vir groter werkstevredenheid wat op sy beurt lei tot verdere motivering, hoë moreel en 'n gesonde klimaat in die skool;
- * deur te delegeer, kan daar ook doeltreffende beheer uitgeoefen word;

Die voordeel van delegering is dat take en opdragte positief aan personeel gegee word met die oog op personeelontwikkeling. Elke personeellid is uniek en wil ontwikkel. Die skoolhoof se vermoë om professionele leiding te gee deur delegering, verwesenlik hierdie doel.

3.9. NADELE VAN DELEGERING

Die skoolhoof moet daarop bedag wees dat nadele ook uit delegering kan voortspruit en dat dit lei tot traagheid en onwilligheid om te delegeer, soos duidelik weerspieël word deur die volgende skrywers: (Gordon, 1976:53; De Wet, 1980:170-171; Kleynhans, 1980:320; Van der Westhuizen, 1986:166)

- * 'n gebrek aan vertroue in die personeellede en te veel klem op vermoë kan veroorsaak dat die skoolhoof nie sy take delegeer nie, veral die outokratiese skoolhoof (bestuurder);

- * welslae wat personeellede bereik met gedelegeerde take, kan 'n gevoel van mededinging by die skoolhoof wek. Dit kan veroorsaak dat die skoolhoof later minder belangrike take delegeer om sy gesag te herwin;
- * deur die oorbeklemtoning en toepassing van delegering kan die skoolhoof hom maklik in 'n posisie bevind waar hy al sy pligte, gesag en verantwoordelikhede aan personeellede delegeer. Hy bevind homself dan in 'n posisie waar hy oorbodig is. Dit is nadelig vir sy selfbeeld en selfvertroue as gesagsdraer van die skool;
- * delegering van pligte deur die skoolhoof aan personeellede moet beperk word om te voorkom dat die skoolhoof nie sy verantwoordelikhede ontduik nie;
- * wanneer die hoof al sy verantwoordelikhede aan personeellede oordra, kan dit nie meer delegering genoem word nie, maar kan dit beskou word as die afstand doen van sy verantwoordelikhede;
- * die skoolhoof wat 'n outokratiese bestuurstyl voorstaan, sal onwillig wees om te delegeer. So 'n optrede beperk professionele ontwikkeling;
- * die strewe na goedkoop populariteit (perfeksionis) deur eerder die werk self te doen as om 'n ander te versoek om dit te doen.

Die mate waarin 'n onderwysleier deur een van bogenoemde faktore beïnvloed mag word, kan alleen deur 'n deeglike selfondersoek vasgestel word.

Die volgende vrese kan by die skoolhoof ontstaan wat as 'n nadeel beskou word by delegering (Fox en Schwartz, 1965: 28-31):

- * vrees om ontmasker te word omdat hy nie in alles bekwaam is nie;

- * 'n gevoel vir perfeksionisme;
- * geen vertroue in die moontlikhede van ander personeellede nie;
- * om te erken dat ander personeel take beter kan uitvoer;
- * bang om geen krediet te kry vir ander se werk nie;
- * bang dat 'n jonger personeellid moontlik vinniger sal vorder as hy;
- * vrees dat konflik kan ontstaan indien hy sy take delegeer - daarom doen hy die werk self.

Van Loggerenberg (1984:9) is die mening toegedaan dat van die personeel aan die anderkant ook nie van delegering mag hou nie, omdat:

- * hulle nie verantwoordelikheid kan of wil aanvaar nie;
- * hulle vrees vir kritiek, indien hulle resultaat nie die goedkeuring van die hoof wegdra nie;
- * hulle nie bereid is om besluite te neem wat risiko's tot gevolg het nie;
- * hulle van mening is dat besluitneming die skoolhoof se verantwoordelikheid is;
- * hulle nie bereid is om 'n groter werkklas te aanvaar sonder addisionele vergoeding nie.

Skoolhoofde wat doeltreffend wil delegeer, moet altyd poog om 'n aangename werkatmosfeer en goeie menseverhouding tussen homself en die personeel en die personeel onderling te skep. Indien delegering glad verloop, sal elke personeellid met vertroue graag 'n bydrae wil maak tot die suksesvolle bestuur van die skool. Die omgekeerde kan ook wel waar wees indien die skoolhoof nie die nodige vertroue in sy personeel stel nie.

3.10. HOE OM DELEGERING TE VERBETER

Die skoolhoof neem voortdurend nuwe besluite waardeur sy werkklas te veel word en hy te veel werk self doen wat deur ander personeel net so goed verrig kan word. Volgens die volgende stappe kan hierdie probleem verbeter word (vgl. Allen, 1973:134; Koontz, et al 1980:431-432):

- * die skoolhoof moet sy eie gesag en verantwoordelikheid definieer asook die wat hy gedelegeer het;
- * die skoolhoof moet bepaal wat ideale delegering is, dit wil sê wat doen hy self en watter take delegeer hy;
- * die skoolhoof moet ideale delegering vergelyk met dit wat werklik gedelegeer moet word en dan bepaal hoe hy sy eie vermoë kan verbeter om te delegeer;
- * die skoolhoof moet altyd 'n oop kommunikasiesisteem handhaaf;
- * handhaaf 'n goeie beheerstelsel. Voortdurende terugvoering is belangrik vir take wat gedelegeer word - dit stel die hoof in staat om beheer uit te oefen;
- * beloon effektiewe delegering van gesag van ondergeskiktes, dit verbeter personeelontwikkeling.

Volgens Fox en Schwartz (1965:31); Koontz, et al (1980:433) en Van der Westhuizen (1986:166-167) moet die volgende aspekte ook in ag geneem word vir effektiewe delegering:

- * die skep van 'n gunstige werksatmosfeer vir delegering en wedersydse vertroue tussen skoolhoof en personeel;
- * skoolhoofde kan gedelegeerde take en opdragte terugtrek indien personeel nie in staat is om die taak suksesvol uit te voer nie;

- * indien 'n personeellid 'n gedelegeerde taak volkome en volgens 'n bevredigende standaard afgehandel het, kan dit oorweeg word om meer ingewikkelde en uitdagende take aan die personeellid toe te vertrou deur delegering;
- * werk moet nie maar net op iemand "afgelaai" word nie, maar oorweeg noukeurig die rede waarom 'n spesifieke taak aan 'n spesifieke personeellid gedelegeer word.

Om delegering te verbeter, moet die skoolhoof die werklas beplan, die personeel se behoeftes in aanmerking neem en die personeel ken.

3.11. SAMEVATTEND

Samevattend kan dus gesê word dat elke bekwame skoolhoof beslis sommige pligte, gesag en verantwoordelikheid aan sy personeel moet delegeer om hom sodoende kans te gee om sy tyd en energie aan sy primêre taak as leier van die skool te kan bestee. Effektiewe delegering hang egter nou saam met atmosfeerskepping, menseverhoudinge en vertroue wat die skoolhoof by sy personeel skep.

Hoofde wat huiwer om te delegeer is soms bang dat hulle selfbeeld daardeur geskaad sal word omdat sommige personeellede sekere take beter as die hoof kan administreer.

Skoolhoofde moet ook daarteen waak om die indruk by personeel te skep dat hy hulle wantrou, of hulle bekwaamhede onderskat deurdat hy voortdurend inmeng. Die finale verantwoordelikheid vir elke gedelegeerde taak is en bly die hoof s'n, daarom is voortdurende terugvoering aan die hoof en 'n oop kommunikasiesisteem tussen hoof en personeel van die uiterste belang.

HOOFSTUK 4

NAVORSINGSONTWERP

4.1. INLEIDING

In die twee voorafgaande hoofstukke is, aan die hand van toepaslike literatuur, personeelontwikkeling en delegering toegelig. Om meer resente gegewens hieroor te versamel, word 'n toepaslike meetinstrument bespreek. Die populasie wat betrek is, word bespreek asook die response op die vraelys en die statistiese tegniek wat toegepas is.

4.2. DIE DOEL VAN DIE ONDERSOEK

Die doel van hierdie ondersoek behels die volgende:

- * om te bepaal wat die stand van delegering as middel tot personeelontwikkeling op sekondêre onderwysvlak aan die Oos-Rand is;
- * om vas te stel wat hoofde van sekondêre skole van die Oos-Rand se gedagtes is rondom die bepaalde aspekte van delegering en personeelontwikkeling.

4.3. MEETINSTRUMENTE

4.3.1. Inleiding

Daar moet altyd een of ander vorm van meting wees as vereiste vir navorsing. Daar bestaan verskillende soorte meetinstrumente vir die insameling van data, byvoorbeeld gestandaardiseerde toetse, aanlegtoetse, houdingskale, persoonlikheidstoetse of skale, onderhoude en vraelyste.

4.3.2. Vereistes waaraan meetinstrumente moet voldoen

Wanneer met bepaalde meetinstrumente in navorsing gewerk word, is daar sekere belangrike vereistes waaraan dit moet voldoen om dit wetenskaplik te regverdig (Tuckman, 1978:4), naamlik:

- * Betroubaarheid: Dit verwys na die mate van akkuraatheid waarmee daar met 'n meetinstrument gemeet word. Dit is daardie besondere eienskap van 'n meetinstrument wat dit moontlik maak om soortgelyke resultate te kry as die metings op identiese wyse herhaal word.
- * Geldigheid: Verwys na die mate waarin daar met 'n toets gemeet word wat dit veronderstel is om te meet.
- * Diskriminasiewaarde: Dit is die mate waarin 'n meetinstrument onderskei tussen persone wat verskil met betrekking tot die eienskap wat gemeet word.
- * Objektiviteit: Dit verwys daarna dat verskillende nasieners dieselfde waardes handhaaf sonder die invloed van persoonlike voorkeure, eensydigheid of gevoelens.
- * Bruikbaarheid: Die bruikbaarheid van 'n meetinstrument word bepaal deur ekonomiese faktore (in terme van geld en tyd, eenvoud van administrasie en gereedheid vir interpretasie).
- * Waarde van 'n meetinstrument: Die studie het waarde as die resultaat wat behaal word toegepas kan word op ander soortgelyke programme en navorsing.

4.3.3. Soorte meetinstrumente

Die mees bruikbare meetinstrumente, wat sou beantwoord aan die geldigheid en betroubaarheidsvereistes en waarmee die verlangde inligting bekom kon word, moes vir hierdie doel geïmplementeer word, naamlik:

- * 'n Persoonlike onderhoud met elke hoof van sekondêre skole aan die Oos-Rand in Transvaal;
- * 'n Vraelys aan hoofde van sekondêre skole aan die Oos-Rand in Transvaal.

Data kan wel ingevorder word deur middel van onderhoudvoering en 'n gestruktureerde vraelys. Die vraelys se voor- en nadele as meetinstrument word kortliks aangespreek in hierdie studie.

4.3.4. Die vraelys as navorsingsinstrument

Met 'n vraelys kan sekere feite wat nie tydens 'n onderhoud bekom kan word nie wel ingewin word. Die vraelys dek 'n redelike wye terrein om inligting ten opsigte van onderwysaangeleenthede, didaktiese tegnieke, onderwyspraktyk, ens in te win.

Die vraelys is 'n geskikte meetinstrument om navraag te doen aangaande bogenoemde behoeftes.

4.3.4.1. Tipes vraelyste

Volgens Teichler (1982:112) is daar twee tipes vraelyste, naamlik:

- * die oop vraelys wat aan 'n respondent die volle vryheid van respons toeken;
- * die geslote vraelys wat moontlike antwoorde gee waaruit die respondent 'n keuse moet doen.

Vir hierdie navorsing is op 'n geslote vraelys besluit aangesien die ope vraelys die analise van die resultate baie bemoeilik.

4.3.4.2. Die voordele van die vraelys

Die vraelys het die volgende voordele (vgl Oppenheim, 1973:32; Marais, 1982:183; en Jansen van Rensburg, 1987:43):

- * 'n groot groep mense kan betrek word;
- * as 'n meetinstrument is die vraelys meer betroubaar as 'n persoonlike onderhoud;
- * dit gee aan respondente die geleentheid om anoniem, sonder vooroordele en terughoudendheid, vrylik te respondeer;

- * persoonlike beïnvloeding deur die onderhoudvoerder word uitgeskakel;
- * dit is goedkoper as onderhoude;
- * instruksies is gewoonlik gestandaardiseerd en respondente weet presies wat van hulle verwag word;
- * goeie strukturering van die vraelys vergemaklik die proses van analise.

Gesien in hierdie lig is die vraelys verkieslik bo onderhoudvoering.

4.3.4.3. Die nadele verbonde aan 'n vraelys as navorsingsmetode

Die vraelys as meetinstrument openbaar veel meer voordele as persoonlike onderhoudvoering, waarvan sommige gestel is in 4.3.4.2. Daar is egter ook nadele aan die vraelys as meetinstrument verbonde. Oppenheim (1973:39) en Jansen van Rensburg (1987:44) meld die volgende:

- * die vrae moet baie eenvoudiger bewoord word;
- * die intelligensiepeil van die respondent moet in gedagte gehou word;
- * dit is moeilik om 'n positiewe gesindheid te skep sonder 'n duidelik uiteengesette brief;
- * die volgorde van vraebeantwoording kan nie beheer word nie, aangesien die vraesteller nie teenwoordig is om dit te verhoed nie;
- * die beantwoording en invul van die vraelys kan maklik "gedelegeer" word, of onderling bespreek word, sodat die respons nie noodwendig die respondent se eie opinie verteenwoordig nie;
- * volgens Teichler (1982:112) is die grootste beswaar egter die swak terugvoering.

Kerlinger (1973:414) sowel as Teichler (1982:112) voeg die volgende besware by:

- * die vrae sal nie noodwendig deur alle respondente eners vertolk word nie;
- * die geslote vraelys kan respondente in hulle response beperk.

Ten spyte van bogenoemde nadele is daar wel 'n besluit geneem om die empiriese ondersoek aan die hand van 'n gestruktureerde vraelys te doen.

4.3.5. Redes vir die keuse van 'n geslote vraelys

Vir die doel van hierdie navorsing is om die volgende redes besluit om van 'n geslote vraelys as meetinstrument gebruik te maak:

- * die resultate kan maklik verwerk word;
- * deur sorgvuldige beplanning kan voldoen word aan die vereistes soos gestel onder par 4.3.4.2;
- * die streek wat as teiken gebied geneem is, is van die grootste en kompakste in die Transvaalse Onderwys-departement;
- * daar kon van die Direkteur van Onderwys toestemming verkry word vir die uitstuur van 'n vraelys;
- * tyd en koste word bespaar;
- * die populasie wat gekies word, is onderwysers wat die verwagte vrae redelik objektief sal beantwoord.

4.3.6. Loodsvraelys

Met die oog op volledigheid en om moontlike probleme uit te skakel, is 'n vraelys saamgestel. 'n Aantal skole is op 'n ewekansige wyse geïdentifiseer en 10 vraelyste is versprei. Daar was 'n 100% terugvoering van hierdie loodsvraelyste. Waardevolle bydraes is ontvang wat gebruik is in die samestelling van die finale vraelys.

4.3.7. Finale vraelys

'n Kopie van die finale vraelys is aan die Transvaalse Onderwysdepartement voorgelê vir goedkeuring. (Bylaag A). Vier en dertig sekondêre skole in die Oos-Rand-streek is voorsien van vraelyste.

TABEL 4.1: RESPONS OP VRAELYTE

GRADERING	UITGESTUUR		RESPONS		PERSENTASIE
	f	%	f	%	
GS	7	20,5	5	20	14,7
SI	20	58,8	16	64	47
SII	7	20,5	4	16	11,8
TOTAAL	34		25		73,5%

Altesaam vyf en twintig vraelyste is terugontvang, vgl. tabel 4.1. Hopkins (Marais 1982:192) stel dat 50% terugontvangs bevredigend is, terwyl 60% as goed en 70% as baie goed beskou word. Van der Westhuizen (1985:6) is van mening dat betroubare en geldige afleidings gemaak kan word as daar minstens 'n 70% respons is.

Die hoeveelheid vraelyste wat terugontvang is (vgl. tabel 4.1) verteenwoordig 73,5% van die wat uitgestuur is. Daarom kan die afleidings wat gemaak sal word, as geldig vir die Oos-Rand beskou word. Hierdie afleidings kan nie as geldig vir die res van Transvaal of die hele R.S.A beskou word nie, aangesien ander faktore ook 'n belangrike rol in die beantwoording van die vraelys kan speel.

4.3.8. Statistiese Tegnieke

Die data wat ingesamel is, is in samewerking met Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO deur middel van die rekenaar en S-A-S-programme (S-A-S, 1982) verwerk. Frekwensies van Afdeling B is bereken en enkele kruisverwerkings tussen Afdeling A en B is verkry.

4.3.9. Samevatting en Vooruitskoning

In hierdie hoofstuk is die aanwending van 'n navorsingsmetode met bepaalde meetinstrumente beskryf. 'n Vraelys is saamgestel en uitgestuur (Bylaag A). Aspekte soos 'n loodsvraelys, die voor- en nadele van 'n vraelys is ook bespreek. Daar is ook gewys op die wyse waarop gegewens ingesamel is. Die wyse waarop die gegewens verwerk is, word in hoofstuk 5 bespreek.

HOOFSTUK 5

INTERPRETERING VAN DATA

5.1. INLEIDING

In die vorige hoofstuk is daar aandag gegee om die empiriese ondersoek. Die resultate uit hierdie ondersoek sal nou behandel word.

Die frekwensies wat uit die rekenaarverwerking van die data verkry is vir die antwoorde op al die vrae, is getabuleer en sal bespreek word. Afleidings en moontlike voorspellings sal hieruit gemaak word. Kruistabulering om die verband tussen sekere vrae en afdelings te bepaal is ook gemaak.

5.2. ANALISE VAN RESPONSE

5.2.1. Afdeling A - gradering van skole

Tabel 5.1 toon die verskillende response aan wat uit N=34-skole ontvang is.

TABEL 5.1 GRADERING VAN SKOLE WAT OP VRAELYS GEREAGEER HET

GRADERING	VRAELYTE UITGESTUUR	VRAELYTE ONTVANG	PERSENTASIE
GS	7	5	14,7
SI	20	16	47
SII	7	4	11,8
TOTAAL	34	25	73,5%

5.2.2. Tipe skool

TABEL 5.2 TIPE SKOOL WAT OP VRAELYS GERESPONDEER HET

TIPE SKOOL	GRADERING VAN SKOOL			TOTAAL	PERSENTASIE
	GS	SI	SII		
Gemengde	4	12	3	19	76
Tegnies	1	3	1	5	20
Seuns	0	1	0	1	4
Meisies	0	0	0	0	0
TOTAAL	5	16	4	25	100%

Die afleidings en gevolgtekkings wat uit tabel 5.2 gemaak is, het grootliks betrekking op gemengde skole en in 'n mindere mate op tegniese- en seunskole aangesien laasgenoemde twee 'n nie-beduidende persentasie van die teikenpopulasie N=34 uitmaak. Geen response is van meisieskole ontvang nie en hulle sal dus buite berekening gelaat word.

5.3. AFDELING B

In hierdie afdeling word vrae gestel om te bepaal of personeelontwikkeling en delegering van take wel deur skoolhoofde geskied.

In tabel 5.3 word 'n suiwer frekwensietabel van elke vraag gegee, waarna elke vraag bespreek word, asook 'n kruistabulering ten opsigte van die ervaring van 'n hoof op enkele vrae:

14. Tree u gereeld in gesprek en verduidelik u gedelegeerde take aan personeel?
15. Laat u die personeel deelneem aan die besluitnemingsproses?
16. Hoe gereeld laat u die adjunk-hoof toe om netelige probleme met ouers en leerlinge te hanteer?
17. Delegeer u pligte aan senior personeel om verantwoordelikheid ten opsigte van ouerskaking te neem tot uitbouing van die personeellid se eie persoon?
18. In watter mate het die adjunk-hoof toegang tot die probleme van personeel - in die sin dat hy 'n inset in die oplossing daarvan mag lewer?
19. Hoe dikwels sal u personeel vertrou om u te verteenwoordig by 'n belangrike vergadering buite die skoolsituasie?
20. In watter mate is dit moontlik dat daar aan personeel deur delegering uitdagings en geleenthede gebied kan word om te groei en persoonlik te ontwikkel?
21. In watter mate delegeer u take aan onderwysers met die oog daarop om die beginneronderwyser te help ontwikkel?
22. Hoeveel delegeer u u bestuurstaak ten opsigte van skoonmakers en terreinopsigter?
23. In watter mate evalueer u 'n persoon se prestasies gemeet aan die vereistes van 'n posvlak hoër as wat hy beklee?
24. Hoe ver delegeer u u prerogatief om belangrike persone self te ontvang?
25. In watter mate sou u 'n personeelontwikkelingsprogram steun?

YD				IOEG					
8	32	15	60	1	4	1	4	0	0
10	40	15	60	0	0	0	0	0	0
4	16	16	64	5	20	0	0	0	0
2	8	15	60	5	20	3	12	0	0
10	40	14	56	1	4	0	0	0	0
3	12	12	48	9	36	1	4	0	0
7	28	13	52	5	20	0	0	0	0
2	8	11	44	11	44	1	4	0	0
5	20	14	56	2	8	3	12	1	4
3	12	12	48	5	20	4	16	1	4
0	0	7	28	6	24	8	32	4	16
19	76	6	24	0	0	0	0	0	0

VRAAG 1: In hoe 'n mate maak u van personeel gebruik om u werkklas te verminder?

Die afleiding wat hier gemaak word is dat 72% van die skoolhoofde baie van bekwame onderwysers gebruik maak om hul werkklas te verlig. Hierdie verligting van die skoolhoof se werkklas gee hom die geleentheid om sy bestuursfunksie soos beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening sinvol te laat realiseer.

VRAAG 2: Vind daar devolusie van gesag binne u bestuurstyl plaas?

Uit die hoë persentasie soos afgelei uit tabel 5.3 blyk dit dat daar 'n groot mate van devolusie van gesag na die adjunk-hoofde en ander onderwysers is. Hieruit kan afgelei word dat daar 'n goeie vertrouingsverhouding tussen die skoolhoof en die personeel bestaan. Die persentasie van hoofde wat nie devolusie van gesag laat plaasvind nie, is baie min.

VRAAG 3: In watter mate delegeer u verantwoordelikheid tesame met die nodige gesag?

In hierdie vraag is daar vasgestel in watter mate verantwoordelikheid tesame met gesag gedelegeer word teenoor die ervaring van skoolhoofde

TABEL 5.4 DELEGERING VAN VERANTWOORDELIKHEID EN GESAG

JARE ONDER- VINDING	Niks 1		Min 2		Genoeg 3		Baie 4		Altyd 5		TOTAAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Minder as 5 jaar	3	30	1	10	3	30	2	20	1	10	10	40
5 - 10 jaar	0	0	0	0	2	22	6	66	1	11	9	36
Meer as 10 jaar	0	0	0	0	1	16	4	50	1	16	6	24
TOTAAL	3		1		6		12		3		25	100

In vergelyking met tabel 5.4 en vraag 2 blyk dit dat hoofde met minder as vyf jaar ondervinding wel devolusie van gesag maar met minder verantwoordelikheid delegeer. Dit wil sê dat 50% van die hoofde wat minder as vyf jaar ondervinding het delegeer nooit of min verantwoordelikheid. Terwyl by hoofde met meer ervaring 'n groter korrelasie is ten opsigte van die delegering van gesag en verantwoordelikheid.

VRAAG 4: In watter mate gaan gedelegeerde gesag gepaard met selfstandige besluitneming deur die personeellid?

Volgens tabel 5.3 blyk dit uit die response dat 'n hoë persentasie hoofde gesag delegeer en dat personeel aan wie gesag gedelegeer is, hul eie besluitneming mag regverdig om die gedelegeerde take af te handel. Deur aan die personeel geleentheid te gee om hul eie besluite te neem, word werkstevredenheid en lojaliteit teenoor die skool bevorder.

VRAAG 5: In hoe 'n mate kan personeel as gevolg van delegering oorlaai word?

Dit blyk uit tabel 5.3 dat alle hoofde dit eens is dat dit binne die vermoë van die personeel is om die werklas wat aan hulle gedelegeer is, af te handel. Die afleiding word gemaak dat die hoofde gedelegeerde take sinvol beplan om sodoende die werklas eweredig tussen die personeel te verdeel.

VRAAG 6: In watter mate word van u administratiewe pligte gedelegeer?

Ter wille van die gladde verloop in die skoolorganisasie delegeer 96% van die hoofde verskeie belangrike administratiewe pligte aan personeel. Hoe meer ondervinding die personeel van hierdie pligte bemeester, hoe groter is die effektiwiteit van die skoolorganisasie. 7

VRAAG 7: Delegeer u u skool se finansiële verpligtinge aan die personeel?

Met hierdie vraag wil vasgestel word in welke mate die hoofde die skool se finansiële verpligtinge aan personeel delegeer.

TABEL 5.5 DELEGERING VAN DIE SKOOL SE FINANSIËLE VERPLIGTINGE

JARE ONDER- VINDING	Niks		Min		Genoeg		Baie		TOTAAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Minder as 5 jaar	1	10	4	40	4	40	1	10	10	40
5 - 10 jaar	0	0	3	33,3	3	33,3	3	33,3	9	36
Meer as 10 jaar	1	16,6	3	50	2	33,3	0	0	6	24
TOTAAL	2		10		9		4		25	100

Uit tabelle 5.3 en 5.5 blyk dit dat die finansiële aspekte van die skool min tot genoegsaam aan personeel gedelegeer word. Dit kom ook voor dat hoofde baie versigtig is om finansiële verantwoordelikhede in die hande van ander te plaas. Die moontlike rede is omdat finansies so 'n groot deel van die skool se organisasie is, wil hoofde alle inspraak hê vir die gladdes verloop van hulle gestelde doelwitte.

VRAAG 8: In watter mate sal bekwaam onderwysers die hoeveelheid van u delegering beïnvloed?

Die respons dui dat 80% van die hoofde in tabel 5.3 makliker en gereelder sal deleger om sodoende hul werkklas te verminder. Die korrelasie met vraag 1 dui dan ook duidelik dat hoofde tog van bekwaam onderwysers gebruik maak vir die verligting van hulle werkklas.

VRAAG 9: Neem u gereeld werk huis toe om daar te voltooi?

Volgens tabel 5.3 blyk dit dat 40% van die hoofde gereeld skoolwerk huis toe neem. Die afleiding is dat hierdie hoofde min of nie gereeld take deleger om sodoende hul werkklas te verminder nie. Aan die ander kant blyk dit dat ongeveer 30% hoofde min of nooit enige werk huis toe neem nie. 'n Verdere afleiding is dat laasgenoemde hoofde of te veel deleger en dus die personeel oorlaai met take.

VRAAG 10: Kan u bestuurstake delegeer wat doeltreffend afgehandel kan word deur personeel met gewone opleiding en ervaring?

Uit die respons soos aangedui in tabel 5.3 is daar 44% van die hoofde wat van mening is dat min bestuurstake aan gewone personeel gedelegeer kan word. Die afleiding is dat hoofde personeel wat bestuursmatig opgelei is verkies om 'n bepaalde bestuurstak af te handel. Om doeltreffende delegering met sukses te realiseer moet sommige van die personeel bestuursmatig opgelei word.

VRAAG 11: Indien u delegeer, gee u bepaalde leiding?

Volgens tabel 5.3 delegeer hoofde met die voorbehoud dat hulle baie leiding gee aan take wat afgehandel moet word. Die doel om leiding te gee ten opsigte van gedelegeerde take is moontlik om personeel-ontwikkeling te laat realiseer asook om personeel bestuursmatig op te lei.

VRAAG 12: Stel u 'n tydsbeperking op die afhandeling van take?

In tabel 5.3 was daar 'n sterk aanduiding van 92% dat hoofde die mening toegedaan is dat take binne 'n sekere tydsbestek afgehandel moet word, met die oog op effektiewe funksionering van die organisasie. Slegs 4% voel dat personeel hul eie tyd moet bepaal om gedelegeerde take af te handel.

VRAAG 13: In watter mate oefen u beheer uit oor wanneer u take gedelegeer het?

'n Belangrike bestuursfunksie word hier in tabel 5.3 waargeneem, naamlik dat alle hoofde wat gerespondeer het, terugvoering vereis, aangesien alle gedelegeerde take nougeset gemonitor en beheer moet word.

VRAAG 14: Tree u gereeld in gesprek en verduidelik u gedelegeerde take aan personeel?

Wanneer take aan personeel gedelegeer word, word die afleiding uit tabel 5.3 gemaak dat 76% hoofde take wat gedelegeer is met die personeel bespreek. Dit blyk dat daar sekere verwagtinge by die personeel geskep

kan word en om dit te laat realiseer, word soos in vraag 11 aangedui, deur middel van gesprekvoering baie leiding aan personeel gegee. Dit blyk ook dat hoofde wat aan personeel verduidelik hoe om take uit te voer, ook beter resultate kry. Hoofde moet dus meer in gesprek tree met die personeel met die uitsluitlike doel om die personeel te ontwikkel in dit wat van hom as personeellid verwag word.

VRAAG 15: Laat u die personeel deelneem aan die besluitnemingsproses?

Volgens tabel 5.3 kan die afleiding gemaak word dat 100% van die hoofde 'n besondere verhoudingstigting met hul personeel handhaaf. Die hoofde blyk ook heel demokraties te wees om sodoende ander personeel die geleentheid te bied om deel te neem in die organisasie van die skool. Hierdie deelname van die personeel aan besluitneming gee op sy beurt aanleiding tot goeie beeldbou van die skool asook lojaliteit en werkstevredenheid by die personeel.

VRAAG 16: Hoe gereeld laat u die adjunk-hoof toe om netelige probleme met ouers en leerlinge te hanteer?

Uit die respons soos aangedui in tabel 5.3 blyk dit dat hoofde van al die skole die vertroue in hul adjunk-hoofde het om netelige sake met ouers en leerlinge te hanteer. Die moontlike redes hiervoor is eerstens 'n vermindering van die hoof se werklas. Tweedens is die hoof besig om 'n toekomstige hoof op te lei en derdens word aan die adjunk-hoof die geleentheid gegee om besluite te neem waarin hy die verantwoordelikheid daarvoor moet aanvaar.

VRAAG 17: Delegeer u pligte aan senior personeel om verantwoordelikheid ten opsigte van ouerskakeling te neem tot uitbouing van die personeellid se eie persoon?

In tabel 5.6 sal gepoog word om te bewys dat hoofde verantwoordelikheid delegeer met die oog op die uitbouing van die personeellid se eie persoon.

TABEL 5.6 DELEGERING VAN VERANTWOORDELIKEID MET DIE OOG OP
PERSONEELONTWIKKELING

JARE ONDER- VINDING	Min 2		Genoeg 3		Baie 4		Altyd 5		TOTAAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Minder as 5 jaar	2	20	5	50	2	20	1	10	10	40
5 - 10 jaar	1	11,1	0	0	8	88,9	0	0	9	36
Meer as 10 jaar	0	0	0	0	5	83,3	1	16,6	6	24
TOTAAL	3		5		15		2		25	100

Dit blyk dat ervare hoofde meer pligte aan senior onderwysers delegeer, terwyl hoofde met minder as 5 jaar ervaring, minder pligte aan senior onderwysers delegeer tot nadeel van die personeellid se persoonlike ontwikkeling kan strek. Die moontlikheid lê daarin dat ervare hoofde meer ingestel is op die senior personeel se ideale om later 'n bevorderingspos te beklee, terwyl minder ervare hoofde prioriteit gee aan hul eie idealisme en beeld as hoof.

VRAAG 18: In watter mate het die adjunk-hoof toegang tot die probleme van personeel - in die sin dat hy 'n inset in die oplossing daarvan mag lewer?

Die respons op vraag 18 is geweldig positief en dit blyk uit tabel 5.3 dat alle hoofde hul adjunk-hoofde die geleentheid bied om personeelprobleme te hanteer met die oog daarop om oplossings te vind. Die rede is duidelik dat 'n toekomstige hoof reeds vroeg kennis maak met soortgelyke probleme en uit ervaring moontlike oplossing te voorsien. Dit lei tot positiewe betrokkenheid en personeelontwikkeling.

VRAAG 19: Hoe dikwels sal u personeel vertrou om u te verteenwoordig by 'n belangrike vergadering buite die skoolsituasie?

Uit die respons (vgl tabel 5.3) of hoofde personeel sal vertrou om die hoofde by belangrike vergaderings buite die skoolsituasie te verteenwoordig, blyk dit dat 'n hoër persentasie hoofde dit wel toelaat. Die moontlike rede kan wees dat die hoofde se tyd om alle vergaderinge

by te woon te beperk is. Deurdat hoofde personeel toelaat om vergaderings by te woon, doen die personeellid kennis op in verband met deelname aan belangrike vergaderings. Hierdie deelname aan vergaderings bied ook aan die personeellid geleentheid vir persoonlike ontwikkeling.

VRAAG 20: In watter mate is dit moontlik dat daar aan personeel deur delegering uitdagings en geleenthede gebied kan word om te groei en persoonlik te ontwikkel?

Uit tabel 5.3 blyk dit dat baie hoofde so delegeer dat uitdagings en geleenthede spesifiek en met die uitsluitlike doel geskep word om nie slegs as onderwyser in die onderwys te groei nie, maar ook om so te ontwikkel ten einde bevorderingsposte te kan beklee.

VRAAG 21: In watter mate delegeer u take aan onderwysers met die oog daarop om die beginneronderwyser te help ontwikkel?

Uit die frekwens van vraag 21 (vgl tabel 5.3) blyk dit dat die hoofde se delegering ten opsigte van leiding aan beginneronderwysers deur ervare onderwysers genoegsaam tot baie is. Die moontlikheid bestaan dat beginneronderwysers wel leiding kan ontvang as hoofde die nodige take aan die ervare onderwyser delegeer.

VRAAG 22: Hoeveel delegeer u u bestuurstaak ten opsigte van skoonmakers en terreinopsigters?

Met hierdie vraag wil vasgestel word in welke mate die hoof sy bestuurstaak ten opsigte van skoonmakers en terreinopsigter aan ander personeel delegeer.

TABEL 5.7 DELEGERING TEN OPSIGTE VAN SKOONMAKERS EN TERREINOPSIGTERS

JARE ONDER- VINDING	Niks		Min		Genoeg		Baie		Altyd		TOTAAL	
	1		2		3		4		5			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Minder as 5 jaar	1	10	0	0	0	0	5	50	4	40	10	40
5 - 10 jaar	0	0	0	0	1	11,11	7	77,78	1	11,11	9	36
Meer as 10 jaar	0	0	3	50	1	16,70	2	33,3	0	0	6	24
TOTAAL	1		3		2		14		5		25	100

Volgens tabel 5.7 sal 90% van die hoofde met minder as 5 jaar ervaring hul bestuurstaak ten opsigte van skoonmakers en terreinopsigters delegeer. Verder blyk dit dat 10% nooit hierdie taak sal delegeer nie, terwyl 50% van die hoofde hul bestuurstaak ten opsigte van vraag 22 (vgl. tabel 5.3) sal delegeer.

VRAAG 23: In watter mate evalueer u 'n persoon se prestasies gemeet aan die vereistes van 'n posvlak hoër as wat hy beklee?

Uit tabel 5.3 blyk dit dat 60% van die hoofde wel die personeel evalueer op 'n posvlak hoër as wat die personeel beklee. Die rede hiervoor is moontlik dat die evaluering as bestuurstaak goed deur skoolhoofde toegepas word. As gevolg van voortdurende evaluering, vind personeel-ontwikkeling plaas en sodoende word bekwame onderwysers geïdentifiseer vir die onderwys. Slegs 20% van die skoolhoofde evalueer personeel op die posvlak wat deur die onderwyser beklee word. Laasgenoemde skoolhoofde evalueer nie met die oog op personeelontwikkeling nie. Die rede hiervoor is moontlik dat die skoolhoof nie genoegsame ervaring het nie of onbewus is van die feit dat personeel wil groei en ontwikkel om sodoende goeie en bekwame onderwysers te word en ook om moontlike bevorderingsposte te beklee.

Vraag 24: Hoe ver deleger u u prerogatief om belangrike persone self te ontvang?

Volgens tabel 5.3 is dit duidelik dat + 50% van die skoolhoofde hul prerogatief om belangrike mense by die skool te ontvang baie tot genoegsaam delegeer. Aan die ander kant is daar skoolhoofde wat min of nooit hierdie geleentheid vir personeel skep nie. Die moontlike rede hiervoor is dat dit hul beleid is om self hierdie taak te vervul of bang is dat die beeld van die skool mag skade lei of moontlik nie vertrou in die personeel het nie. Dit is baie wenslik dat van die topbestuur van die skool die geleentheid gebied moet word om belangrike persone by die skool te ontvang, omdat dit 'n positiewe bydrae lewer tot die selfbeeld van die personeellid en sy lojaliteit teenoor die skool verskerp.

VRAAG 25: In watter mate sou u 'n personeelontwikkelingsprogram steun?

Dit blyk uit tabel 5.3 dat hoofde oorweldigend gerespondeer het ten gunste van die daarstelling van 'n personeelontwikkelingsprogram. Dit blyk dat daar 'n groot behoefte by hoofde is om meer kennis oor personeelontwikkeling op te doen. Die moontlike rede hiervoor is dat die verantwoordelikheid wat hoofde het om personeelontwikkeling toe te pas swaar weeg indien daar nie genoegsame leiding ten opsigte van personeelontwikkeling gegee kan word nie.

5.4. SAMEVATTING

In hoofstuk 5 is die data wat op die response ontvang is uiteengesit en afleidings is gemaak. Die hoofstuk is in twee kategorieë geanaliseer, naamlik Afdeling A ten opsigte van die gradering van die 73,5% van die skole wat gerespondeer het op die vrae wat uitgestuur is. Die tipe skole wat op die vrae gerespondeer het is meestal gemengde skole en in 'n mindere mate tegniese skole. Slegs een seunskool het gerespondeer.

In Afdeling B is die vrae volgens tabel 5.3 geëvalueer. Verskeie kruistabulerings is gedoen om sekere afleidings en gevolgtrekkings te maak. Die vrae handel oor personeelontwikkeling en hoe die skoolhoof deur delegering, personeelontwikkeling kan laat realiseer.

HOOFSTUK 6

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.

6.1. SAMEVATTING

Die skoolhoof is die een wat alle aanspreeklikheid vir die hele organisasie moet dra. In hoofstuk een is aandag gegee aan die oriëntering van hierdie navorsing. In hoofstuk twee is aandag geskenk aan personeelontwikkeling in die sekondêre skool. Aandag is ook gegee aan die konsep dat onderwysers opgelei word vir onderrigwerk, maar soos hulle in die skoolhiërargie styg ten opsigte van bestuurswerk, het hulle geen opleiding ontvang nie. Daar is verwys na begrippe soos indiensopleiding, personeelontwikkeling en personeelbestuur. Dit alles behels die taak van skoolhoof ten opsigte van personeelontwikkeling. 'n Aantal riglyne, metodes binne-, sowel buite skoolverband is ook getrek. Verder is die taak van die skoolhoof met betrekking tot bestuursontwikkeling afbaken vanaf die beginneronderwyser tot en met die adjunk-hoof.

Hoofstuk drie handel oor delegering en hoedat die hoof deur middel van delegering personeelontwikkeling kan laat realiseer. Die res van die hoofstuk drie handel oor die aard, die struktuur, redes en beginsels vir die delegering van pligte asook die voordele en nadele van delegering. Daar is ook deurgaans in die hoofstuk na voorbeelde, hoe die hoof deur delegering, personeelontwikkeling kan laat realiseer, verwys.

Hoofstuk vier handel oor die navorsingsontwerp. Die vraelys as meetinstrument is hier bespreek, waarin daar verwys is na die voor- en nadele van die vraelys as navorsingsmetode. 'n Loodsvraelys is behandel, waarvan die finale vraelys, wat uitgestuur is, bespreek is.

In hoofstuk vyf is die response wat ontvang is op die vraelys deur middel van die S-A-S-program by die PU vir CHO se statistiese konsultasiedienste geanaliseer en in frekwensietellings bereken. Om sekere vrae meer toe te lig, is kruistabulerings gemaak. Elke vraag is bespreek en die nodige afleidings is gemaak.

6.2. GEVOLGTREKKINGS

6.2.1. Gevolgtrekkings met betrekking tot die doelwitte van die navorsing

Uit die literatuurstudie vir die navorsing is waardevolle inligting verkry oor delegering as bestuurstaak van die skoolhoof en die effektiewe bydrae wat delegering ten opsigte van personeelontwikkeling vanaf die beginneronderwyser tot by die potensiele skoolhoof maak.

6.2.2. Gevolgtrekkings met betrekking tot die empiriese ondersoek

Die empiriese ondersoek by 'n aantal skole aan die Oos-Rand het getoon dat:

- * hoofde wat effektief delegeer, se werkklas baie verlig word wat sodoende die geleentheid aan hom bied om beter bestuursmatig op te tree;
- * sommige hoofde twyfel of beide gesag en verantwoordelikheid aan personeel gedeleger kan word;
- * hoofde wat bekwame onderwysers identifiseer, deur effektiewe beplande delegering planmatige ontwikkeling kan laat plaasvind;
- * die skoolhoof 'n verantwoordelikheid het ten opsigte van personeelontwikkeling. Die bekwame bestuur en leiding van die skoolhoof is van deurslaggewende betekenis vir voortgesette personeelontwikkeling. Deur korrekte, beplande delegering en interpersoonlike verhoudingstigting word die effektiwiteit van die personeel verhoog;
- * hoofde soms twyfel watter take delegeerbaar en nie-delegeerbaar is nie;
- * daar 'n groot behoefte by hoofde bestaan vir die daarstelling van 'n personeelontwikkelingsprogram.

6.2.3. Verdere Gevolgtrekkings

Uit die navorsing blyk dit dat daar riglyne aan skoolhoofde ten opsigte van personeelontwikkeling gegee moet word. Verder bestaan daar 'n groot behoefte by skoolhoofde vir die daarstelling van 'n personeelontwikkelingsprogram wat deur skoolhoofde vir effektiewe personeelontwikkeling gebruik kan word.

6.3. AANBEVELINGS

6.3.1. Aanbevelings met betrekking tot die navorsing

Om te verseker dat die onderwys tred hou met die vinnig veranderende wêreld en aan die eise wat aan die onderwyser gestel word voldoen, moet die hoofde professioneel opgelei word om as bekwame bestuurders 'n skool te bestuur. Om laasgenoemde stelling te kwalifiseer moet personeel met potensiaal reeds vroeg deur die hoof geïdentifiseer en deur beplande delegering bestuursmatig opgelei word.

Uit die navorsing blyk dit dat daar 'n aantal areas is waarin delegering 'n belangrike rol speel in personeelontwikkeling, naamlik dat:

- * hoofde met minder ervaring meer moet delegeer;
- * duidelike riglyne aan hoofde gegee moet word vir die implementering van personeelontwikkelingsprogramme;
- * hoofde wat delegeer moet beplan met die oog op professionele groei van die personeel self;
- * evaluering van hoofde altyd gemik moet wees op die moontlikheid van die personeel se bevorderbaarheid.

6.3.2. Aanbevelings met betrekking tot verdere navorsing

Die volgende is belangrik vir verdere navorsing, naamlik dat:

- * hoofde, ten einde volgehoue personeelontwikkeling van onderwysers te verseker, goed onderlê moet wees in onderwysbestuur, maar veral in personeelontwikkeling in die besonder;
- * 'n deeglike ondersoek ingestel moet word na die opstel van 'n algemene personeelontwikkelingsprogram vir skole.

Die skoolhoof moet die personeelontwikkelingstaak sy hoofdoel maak sodat die personeel kan groei in werkstevredenheid en selfverwesenliking wat sal lei tot 'n effektiewe onderwysgemeenskap.

6.4. TEN SLOTTE

In hierdie hoofstuk is daar 'n samevatting gemaak van hoofstuk 1 tot en met hoofstuk 5. Die kerngedagte naamlik die hoof se verantwoordelikheid ten opsigte van personeelontwikkeling deur middel van delegering geniet voorkeur. Dit behels die skoolhoof se leiding aan personeel in bestuurswerk en personeelbestuur. Die navorsing behels 'n vraelys wat uitgestuur is waarvan die response terugontvang is. In hierdie hoofstuk is afleidings, gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak. Die aanbevelings is gemik op doeltreffende opleiding van skoolhoofde in bestuurswerk en die belangrikheid van delegering. Uit die aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing blyk dit duidelik dat beplande personeelontwikkelingsprogramme en die onderlegging in personeelontwikkeling 'n noodsaaklikheid vir die skoolhoof moet wees.

BRONNELYS

- ALLEN, L.A. 1964. The management profession. New York : McGraw-Hill.
- ALLEN, L.A. 1973. Professional management: new concepts and proven practice. Berkshire : McGraw-Hill.
- ALLEN, L.A. 1982. The Allen Management Action program. New York : McGraw-Hill.
- AUTON, S. & DECK, L. 1982. Staff development for secondary school teachers. NASSP-bulletin, 66 (455):116-122.
- BARRLETT, L. & OGILVIE, D. 1980. The subject coordinator: significance of the role. The Australian journal of education. 24 (2):186-187, June.
- BEHR, A.L. 1978. New perspectives in South Africa. Durban : Butterworth.
- BENT, R.K. & McCANN, L.E. 1960. Administration of secondary schools. London : McGraw-Hill.
- BERNARD, P.B. 1981. Onderwysbestuur en onderwysleiding. Durban : Butterworth.
- BESTER, N. 1970. Die skoolhoof en sy verhouding en organisasie. Bloemfontein. (Verhandeling (M.Ed.) - Universiteit van die Oranje Vrystaat.)
- BOSHOFF, W.J. 1980. Opleiding van onderwysleiers : 'n vergelykende studie. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - PU vir CHO.)
- BOSHOFF, W.J. & CONACHER, R.C. 1983. Personnel development and in-service training. (Referaat gelewer by 'n simposium vir hoërskoolhoofde TOD.) Pretoria.
- BRYNE, R. 1983. In-service programs : what are the essentials for making them effective? NASSP-bulletin, 67 (461):3-4.

- BYBEL. 1983. Die Bybel : nuwe vertaling. Kaapstad : Bybelgenootskap van Suid-Afrika.
- CALDWELL, S.D. & MARSHALL, J.C. 1982. Staff development : four approaches described. NASSP-bulletin, 66 (4):26-28.
- CALLAHAN, M.G. 1971. The effective school department head. New York : Parker.
- CAWOOD, J. 1973. Die skoolhoof as onderwyseier - 'n andragogiese wesenlikheid - met besondere verwysing na die skoolhoof as leier van onderwysers om die onderrig te verbeter. Stellenbosch. (Verhandeling (M.Ed.) - Universiteit van Stellenbosch).
- CAWOOD, J. & GIBBON, J. 1981. Educational leadership: staff development. Cape Town : NASOU.
- DE WET, P.R. 1980. Inleiding tot onderwysbestuur. Johannesburg : Lex Patria.
- DE WITT, J.T. 1981. Professional orientation for the teaching profession. Durban : Butterworth.
- ELS, N.S. 1983. Die professionele ontwikkeling van die ervare onderwyser. Johannesburg. (Skripsie (M.Ed.) - R.A.U.)
- FLIPPO, E.B. 1980. Personnel management. Tokio : McGraw-Hill.
- FOX, W. & SCHWARTZ, A. 1965. Managerial guide for school principals. Columbus, Ohio : Merrill.
- GORTON, R.A. 1976. School administration : challenge and opportunity for leadership. Dubuque, Iowa : Brown.
- GORTON, R.A. 1982. School administration : challenge and opportunity for leadership. Dubuque, Iowa : Brown.

HAT

kyk

ODENDAL, F.F., red.

HAWKINS, W. 1982. Team management. A concept of our time.
NASSP-bulletin, 66 (453):88.

HOWLEY, P. 1985. The assistant principalship. NASSP-bulletin,
69(477):88.

JACOBS, A.S. 1984. 'n Model vir die ontwikkeling van skoolhoofde as
bestuursleiers. Johannesburg. (Verhandeling (M.Ed.) R.A.U.)

JACOBSON, P.B., LOGSDON, J.D. & WIEGMAN, R.R. 1973. The principalship.
New perspective. Englewood Cliffs, N J : Prentice-Hall.

JANSEN VAN RENSBURG, J.P. 1987. Implimentering van die mikrorekenaar deur
die hoof in skoolbestuur. Potchefstroom. (Skripsie (M.Ed.) - PU vir
CHO).

KAAPLAND. Onderwysdepartement. 1982. Handleiding vir skoolhoofde.
Kaapstad.

KERLINGER, F.N. 1973. Foundations of behavioural research. 2nd ed.
London : Holt, Rinehart en Winston.

KLEYNHANS, F.H. 1979. Die bestuurstaak van die skoolhoof. NEON,
29:36-39. Mei.

KLEYNHANS, F.H. 1980. Die rol van delegering as een van die skoolhoof se
bestuursfunksies. Die Unie, 76(2):319-321. April.

KOONTZ, H.D. & O DONNELL, C.J. 1964. Principals of management : an
analysis of managerial functions. New York : McGraw-Hill.

KOONTZ, H.D., O DONNELL, C.J. & WEHRICH, H. 1980. Management. 7th ed.
New York : McGraw-Hill.

- KRUGER, M.M. 1983. Die prinsipaal en indiensopleiding. Educamus, 27 (5)19.
- KRUGELL, J.F. 1982. Aspekte van die bestuurstaak en bestuursopleiding van skoolhoofde. Potchefstroom. (Skripsie (M.Ed.) - PU vir CH0.)
- KURTZ, W.H. 1983. How the principal can help beginner teachers. NASSP-bulletin, 67, (459):43.
- LANDMAN, W.A. 1983. Beter onderwys hang van Opleiding af. Nuusbrief Nr. 14. SAOR-bulletin :15. Junie.
- MAHONEY, T.A. 1961. Building the executive team. Englewood Cliffs, N J : Prentice-Hall.
- MARAI, J.L. 1982. Voorligting in die primêre skool. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed) - PU vir CH0.)
- MARX, F.W. & VAN ASWEGEN, P.J., reds. 1979. Die bedryfsekonomie : 'n kort oorsig. Pretoria : HAUM.
- MARX, F.W. 1981. Bedryfsleiding. Pretoria : HAUM.
- MAYNARD, H.B. 1980. Top management handbook. New York : McGraw-Hill.
- MCCARTHY, J.L. 1964. Secondary school administration. New York : MacMillan.
- MCNEIL, J.D. 1971. Toward accountable teachers. Their appraisal and improvement. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- MOOLMAN, L.A. du T. 1978. Die bestuursrol van die skoolhoof. Johannesburg. (Verhandeling (M.Ed.) - R.A.U.)
- NEL, D.S. 1983. Die invloed van die skoolhoof se bestuurstyl op leermotivering en leerprestasies. Onderwysbulletin, 27(1):16-20

NELL, W.L. 1982. Uitgangspunte in onderwysbestuur wat doeltreffende skoolhoofskap kan bevorder met spesiale verwysing na delegering. Die Unie, 78(2):293 Mei.

NELSON, D. & THOMPSON, R. 1982. What can principals do to improve competency? NASSP-bulletin, 66 (454):87

NIEMEYER, E. 1983. Adjustment problems of teachers in their first post. Nuusbrief Nr. 14. SAOR-bulletin :5

ODENDAL, F.F. red. 1979. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. 9de dr. Johannesburg : Perskor.

OPPENHEIM, A.N. 1973. Questionnaire design and attitude measurement. 4th ed. London : Heinemann.

OWENS, R.G. 1981. Organizational behaviour in education. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

RGN

kyk

RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING.

RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING (RGN) 1981. Onderwysvoorsiening in die R.S.A. : verslag van die hoofkomitee van die R.G.N.-ondersoek na onderwys. Pretoria : (Onderzoek na die onderwys, nr. 1.) (Voorsitter: J. P. de Lange.)

POTGIETER, D.G. 1973. Die taak van die primêre hoof binne die raamwerk van die stelsel van gedifferensieerde onderwys. (Referaat gelewer op tydens die simposium in organisasie, bestuur en leierskap vir hoofde van primêre skole.) Pretoria : Transvaalse Onderwysdepartement.

REYNDERS, H.J.J. 1977. Die taak van die bedryfsleier. Pretoria : Van Schaik.

RICHARDSON, E. 1973. The teacher, the school and the task of management. London : Heinemann.

- ROBBINS, S.P. 1980. Management. concepts and practices. New York : Prentice-Hall.
- RUBIN, L. 1978. The in-service education of teachers. Boston : Allyn and Bacon.
- S-A-S. 1982. Users guide : basics. North Carolina : SAS Institute.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1971. Emerging patterns of supervision: human perspectives. New York : McGraw-Hill.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1979. Supervision: human perspectives. New York : McGraw-Hill.
- SCHILBACH, C. 1983. Bestuur en produktiwiteit. Durban : Butterworth (Buro vir Voortgesette Onderwys, (RAU). Studiestuk nr. 5.)
- TEICHLER, M.G. 1982. Enkele bestuursfunksies van die sekondêre skoolhoof met spesiale verwysing na interpersoonlike verhoudingstigting. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - PU vir CHO.)
- TEICHLER, M.G. 1982. Gesonde interpersoonlike verhoudings bestuursfunksie van die skoolhoof. Nuusbrief 13 (12). SAOR-bulletin. 5-10
- THORNHILL, C. 1978. Management. New York : McGraw-Hill.
- TOD
kyk
TRANSVAAL. Onderwysdepartement.
- TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1978. Handleiding vir skoolorganisasie. Pretoria.
- TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1980. Handleiding vir skoolorganisasie. Pretoria.
- TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1986. Handleiding vir skoolorganisasie. Pretoria.

- TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1978. TOD Omsendminuut 3 van 1978
Funksies van die Hoofde, die Adjunk-hoof en die Departementshoof.
Pretoria.
- TRANSVAAL Onderwysdepartement. 1982. TOD Omsendminuut 56 van 1982.
Pretoria.
- TRANSVAAL Onderwysdepartement. 1987. Handleiding vir studente. Onderwys-
kollege vir Verdere Opleiding. Pretoria.
- TUCKMAN, B.W. 1978. Conducting educational research. New York : Harcourt
Brace Jovanovich.
- TURNER, A. 1983. The department head : an united source of instructional
leadership. NASSP-bulletin, 67 (464):25-28.
- VAN NIEKERK, J.H.S. 1982. Personeelontwikkeling as bestuurstaak van die
skoolhoof. Johannesburg. (Verhandeling (M.Ed.)- R.A.U.)
- VAN NIEKERK, J.H.S. 1986. Kriteria vir die opvoedkundige beplanning en
benutting van fisiese fasiliteite in primêre skole. Potchefstroom.
(Proefskrif (D.Ed.) - PU vir CHO.)
- VAN LOGGERENBERG, N.J. 1984. Personeelontwikkeling. (Simposium vir
nuutaangestelde hoofde van sekondêre skole.) Pretoria : T.O.D.
- VAN DER MERWE, C.J. 1980. 'n Bestuursperspektief op die gesag van die
skoolhoof. Johannesburg. (Verhandeling (M.Ed.) - R.A.U.)
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1985. Die vraelys as navorsingsinstrument. (Lesing
gelewer op 22 Maart 1985 as deel van die seminaar :
Navorsingsmetodologie in die Opvoedkunde vir beginnervorsers.
Potchefstroom. PU vir CHO.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1986. Onderwysbestuurstake. (In Van der
Westhuizen, P.C., reds. Onderwysbestuur : grondslae en riglyne.)
Pretoria : HAUM. :120-217.

VAN VUUREN, R.J.J. 1986. Onderwyser en die beeld van die onderwys.
Nuusbrief 27, SAOR-bulletin :5-10.

SUMMARY

Delegating of tasks done by the principal for staff development.

This research deals with delegating of tasks and how the principal promotes staff development by means of delegating.

From the literature study it seems that the principal as a teacher is educated for tuition rather than management. The role of the principal in school management activities and in the application of staff development is discussed. Several guidelines concerning staff development, as well as different methods in and outside schoolrelations are given. Management development from the inexperienced teacher to the potential principal is related.

Delegating as a management function, always includes responsibility and authority. Therefore there are certain reasons why tasks must be delegated and certain principals adhered to. A few examples of tasks delegated and tasks that are unable to be delegated, are given.

The advantages and disadvantages of delegating and ways of improving delegating are clearly stated.

Statistical interpretations of answers to a questionnaire which was sent out to principals of the East Rand was made and comments which were made from the responses, clarify certain problems which were identified.

Certain conclusions and recommendations were made. The recommendations are on delegating and staff development programmes for effective school organisation.

Verwysings
Reference No. TOA 9-7-2

Navrae
Enquiries Dr. C.G. Coetzee

Tel. No. 324 1660/-70



T.O.D./T.E.D. 200

Alle mededelings moet gedresseer word aan die
Direkteur van Onderwys.

All communications must be addressed to the
Director of Education.

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT
TRANSVAAL EDUCATION DEPARTMENT
BURO VIR ONDERWYNSAVORSING**

Privaatsak X76

Private Bag X76

PRETORIA

14 April 1987

0001

Mnr. D.J. Breet
Hoër Tegniese Skool Rustenburg
Privaatsak X82066
RUSTENBURG
0300

Geagte meneer Breet

VRAELYS AAN HOOFDE VAN SEKONDÊRE SKOLE

U skrywe gedateer 1987-02-17 het betrekking.

Die Transvaalse Onderwysdepartement verleen hiermee aan u toestemming om die voorgelegde vraelys en begeleidende brief aan al die skoolhoofde van sekondêre skole in die komprehensiewe eenhede van die Oos-randstreek te stuur. Die goedkeuring is onderworpe aan die volgende voorwaardes:

- . U moet self die samewerking van die betrokke skoolhoofde verkry sonder om hierdie brief as hefboom vir die doel te gebruik.
- . Die name van die hoofde en skole moet anoniem bly.
- . Na voltooiing van u proefskrif moet u die Departement asseblief van 'n kopie daarvan voorsien.

Sterkte met u studie.

Die uwe

namens DIREKTEUR VAN ONDERWYS

Mnr D J Breet

Privaatsak X82066

RUSTENBURG 0300

31 Maart 1987

Die Hoof

Beleefd versoek ek u as hoof om meegaande vraelys in te vul en na voltooiing aan my terug te stuur. 'n Gefrankeerde koevert word vir die doel ingesluit. Die inligting word benodig voor 22 Mei 1987.

Ek het reeds toestemming van die Transvaalse Onderwysdepartement om hierdie vraelys aan hoofde van skole te stuur.

Die inligting word benodig vir navorsing ten opsigte van die afhandeling van my M.Ed skripsie.

Ontvang asseblief my opregte dank vir u persoonlike bydra in bogenoemde verband.

Met vriendelike groete,

4

.....
MNR D J BREET

VRAELYS AAN HOOFDE VAN SEKONDÊRE SKOLE

Tema

"Delegering van take deur die skoolhoof as middel tot personeelontwikkeling"

Instruksies aan respondēt

- * Lees asseblief die vrae noukeurig deur
- * Besluit watter antwoorde u as die toepaslikste op die vraag beskou en maak 'n kruisie in die blokkie.

AFDELING A

Plaas asseblief 'n kruisie in die toepaslike blokkie

1.	Gradering van skool			GS	SI	SII		
2.	Tipe skool	Gemengde skool	Tegnies	Seunskool		Meisieskool		
3.	Jare as hoof	Minder as 1 jaar	1-4	5-9	10-14	15-19	20+	
4.	Medium van u skool					A	E	A/E
5.	U huistaal					A	E	ander
6.	Hoogste kwalifikasie	3 jaar	4 jaar	B-	Hons -	M-	D-	
		Dipl.	Dipl.	graad	graad	graad	graad	

AFDELING B

Dui u tevredenheid met die vraag aan deur 'n kruisie in die toepaslike blokkie en syfer te maak waaraan die vraag voldoen :

LW : 1. Niks /Nooit

2. Min

3. Bevredigend/Genoeg

4. Baie

5. Maksimum /Altyd

- In hoe 'n mate maak u van personeel gebruik om u werkswaarde te verminder?
- Vind daar devolusie van gesag binne u bestuurstyl plaas?
- In watter mate deleger u verantwoordelikheid tesame met die nodige gesag?
- In watter mate gaan gedelegeerde gesag gepaard met selfstandige besluitneming deur die personeellid?

5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

5.	In hoe 'n mate kan personeel as gevolg van delegering oorlaai word?	5	4	3	2	1
6.	In watter mate word van u administratiewe pligte gedelegeer?	5	4	3	2	1
7.	Delegeer u van u skool se finansiële verpligtinge aan die personeel?	5	4	3	2	1
8.	In watter mate sal bekwaam onderwysers die hoeveelheid van u delegering beïnvloed?	5	4	3	2	1
9.	Neem u gereeld werk huis toe om daar te voltooi?	5	4	3	2	1
10.	Kan u bestuurstake delegerer wat doeltreffend afgehandel kan word deur personeel met gewone opleiding en ervaring?	5	4	3	2	1
11.	Indien u delegerer, gee u bepaalde leiding?	5	4	3	2	1
12.	Stel u 'n tydsbeperking op die afhandeling van take?	5	4	3	2	1
13.	In watter mate oefen u beheer uit wanneer u take gedelegeer het?	5	4	3	2	1
14.	Tree u gereeld in gesprek en verduidelik u gedelegeerde take aan personeel?	5	4	3	2	1
15.	Laat u die personeel deelneem aan die besluitnemingproses?	5	4	3	2	1
16.	Hoe gereeld laat u die adjunkhoof toe om netelike probleme met ouers en leerlinge te hanteer?	5	4	3	2	1
17.	Delegeer u pligte aan senior personeel om verantwoordelikheid ten opsigte van ouerskakeling te neem tot uitbouing van die personeellid se eie persoon?	5	4	3	2	1
18.	In watter mate het die adjunkhoof toegang tot die probleme van personeel - in die sin dat hy 'n inset in die oplossing daarvan mag lewer?	5	4	3	2	1
19.	Hoe dikwels sal u personeel vertrou om u te verteenwoordig by 'n belangrike vergadering buite die skoolsituasie?	5	4	3	2	1
20.	In watter mate is dit moontlik dat daar aan personeel deur delegering uitdagings en geleenthede gebied kan word om te groei en persoonlik te ontwikkel?	5	4	3	2	1
21.	In watter mate delegerer u take aan onderwysers met die oog daarop om die beginneronderwyser te help ontwikkel?	5	4	3	2	1
22.	Hoeveel delegerer u u bestuurstaak ten opsigte van skoonmakers en terreinopsigter?	5	4	3	2	1
23.	In watter mate evalueer u 'n persoon se prestasies gemeet aan die vereistes van 'n posvlak hoër as wat hy beklee?	5	4	3	2	1
24.	Hoe ver delegerer u u prerogatief om belangrike persone self te ontvang?	5	4	3	2	1
25.	In watter mate sou u 'n personeelontwikkelingsprogram steun?	5	4	3	2	1