

EMPIRIESE ONDERSOEK NA DIE BESTUURSTAAK VAN DIE SENTRUMHOOF VAN 'N
ONDERWYSERSENTRUM IN DIE REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA

INLEIDING

Goethe het dit eens gestel dat daar niks erger is as 'n onderwyser wat nie meer weet as wat sy leerlinge behoort te weet nie. Stephen Orpen, in 'n reeks wat hy in die 'Sunday Times: Business Times' geskrywe het oor bestuursvaardighede, het onder andere gestel dat "... we may not be able to help what we are , but we have a lot of control over what we do" (Orpen 1982:11).

Dit is by herhaling al gestel dat die onderwysersentrum uniek is in die uitvoering, omvang en beoefening van sy taak. Tog is daar 'n onderliggende filosofie wat op 'n universele gelykenis dui. Verskeie bronne is aangehaal om aan te toon dat die uniekheid van die sentrumidee daarin geleë is dat "... there is a marked difference in styles, status, role and entrepreneurial functions of the wardens" (An I/D/E/A Occasional Paper 1975:15). Om te bepaal of hierdie siening van die aangehaalde bronne korrek is, is 'n vraelys saamgestel met die goedkeuring van die onderskeie onderwysdepartemente en aan die onderskeie sentrums in die RSA gestuur. Die vraelys word as 'n bylaag tot hierdie studie aangeheg (vgl. Bylae A).

Die bestuurstaak van die onderwysersentrumhoof kan nie voorskriftelik wees nie omdat hy voor 'n polivalentheid te staan kom waar rigiede riglyne onvanpas sal wees (Brüggemann 1978:49). Dat hy wel aan die beleid van sy betrokke onderwysdepartement gebonde is, aan sekere voorwaardes gebonde is en aan sekere regulasies en reëls gehoorsaam moet wees, vorm nie die kern van die argument nie. Trouens, dit verteenwoordig beleidsake wat elke goeie organisasie tipeer. Ter wille van goeie organisasie, dissipline en die gemeenskaplike verwesenliking van doelwitte, word hierdie beleidsake as onontbeerlik beskou. In die uitvoering van sy eie taak, sal die sentrumhoof self sake opper as deel van sy beleid om dieselfde rede as die waarom die hooforganisasie sy sake gestel het. Dit is een van die belangrikste fasette van goeie delegering, mits beheer en kontrole deurgaans toegepas word. Dit is die beheer waarna hierbo verwys is wat beklemtoon dat die mens verantwoordelik is vir die kennis en ervaring wat hy bybring. Leer is altyd 'n kontinue

proses. In 'n mens se leeftyd word bestaande kennis altyd hersirkuleer en word dit verfyn, verryk en met elke ervaring kry die kennis nuwe betekenis. Effektiewe leer omvat drie fases, nl. die ondersoek van die mens waar hy staan met betrekking tot die wêreld en die mens in die wêreld; 'n begrip waar hy staan met betrekking tot waar hy wil wees; en die handeling om weg te kom van waar hy is tot waar hy wil wees. Die mens kan nie slegs as waarnemer optree nie. Hy moet kan handel, optree en besluit. Om as mens sukses te behaal, moet hy as bydraer optree tot die gemeenskaplike belange van die samelewing. "We have a lot of control over what we do." (Verwys na aanvang van hoofstuk). In die hersirkulering van sy kennis, is die beslursleier altyd afhanklik van die verband wat hy met sy bogesiktes, sy ondergesiktes en eweknieë het. Daar is dus 'n gemeenskaplike afhanklikheid van boontoe na ondertoe en sywaarts. Hierdie afhanklikheid is tweerigtend van aard omdat dit beide partye betrek.

Die essensiële taak van die sentrumhoof as bestuursleier is reeds bespreek. Hy is veronderstel om sy doelwitte te stel en die weë aan te wys hoe om hulle te bereik, d.w.s. die operasionele strategie word in 'n raamwerk of organigram bepaal. Tweedens is hy veronderstel om te organiseer. Die aktiwiteite en programme word verdeel in hanteerbare bestuursaktiwiteite wat in 'n organisatoriese struktuur opgeneem word. Werkgroepe en individue word geïdentifiseer om hierdie take tot uitvoer te bring. Derdens kan hy deur kommunikasie en motivering groepe asook individue tot die oortuiging bring dat hulle noodsaaklik is om die doelwitte tot logiese uiteindes te lei, d.w.s. hy vervul op hierdie stadium 'n integrerende funksie. Vierdens, deur beheer en kontrole evalueer hy die konsekwensies van die doelwitte, die gesamentlike besluite en die suksesvolle verloop van die hele proses. Hy maak staat op die standaard wat gestel is en aanvaar dat die operasionele strategie hierdie standaard deurgaans toets. Laastens kan hy deur die bestuurstyl wat hy geselekteer het na aanleiding van die onderskeie situasies, voldoen aan die vereistes van effektiewe leer wat hierbo aangestip is. Hy het mense gelei tot onafhanklike optrede, d.w.s. personeelontwikkeling op hierdie besondere vlak, maar terselfdertyd het hy beheer uitgeoefen oor wat hy doen en daardeur ook self geleer.

Die interafhanklikheid wat in die hiërargiese bestel van 'n organisasie bestaan, bepaal die kwaliteit van die produk wat gelever word. Dit is al lankal bekend dat wanneer 'n persoon iets koop, koop hy ter wille van die

bevrediging van 'n behoefte. Hy koop nie as sodanig die produk nie. Hy koop waarde vir sy geld. As die waarde nie aan sy verwagtinge voldoen nie, kan daar geen bevrediging van die behoefte plaasvind nie. Sou die waarde sy behoefte oortref, word geld nie meer 'n belangrike oorweging nie. Dieselfde verwantskap bestaan by die filosofie wat die onderwysersentrum uitlewe. Die sterk wedersydse afhanklikheid, of die gebrek daaraan, kan 'n kwaliteit produk lewer of nie lewer nie. Vertroue word verbreek en die integriteit van diegene wat die produk gelewer het, word sterk onder verdenking geplaas. Die teendeel is uiteraard ook waar. Die persoonlikheid van die hoof bepaal dan ook watter kwaliteit werk hy wil handhaaf. Sonder die beskerming van die organisasie waaraan hy verbonde is, kan hy nie die kwaliteit werk lewer nie. Sonder die medewerking van die mens in die organisasie kan die produk ook nie aan al die verwagtinge voldoen nie. Drucker stel dit baie duidelik dat die toets van enige organisasie nie die perfeksionisme is van sy organisatoriese struktuur nie, maar wel die optrede van sy mense binne die struktuur. "In the last analysis management is practice ... Its only authority is performance" (Drucker 1979:547).

As inleiding is gestel dat dit onaanvaarbaar is as 'n onderwyser nie veel meer weet as sy leerlinge nie. Die cliché wat 'n aksioma geword het ten opsigte van die kennisontploffing, het 'n las geplaas op almal wat met opvoeding te make het. Rekenaarbewustheid onder die jeug het 'n uitdaging wat nie negeer kan word nie aan volwassenes gerig. Verantwoordbare onderwys lê die klem op effektiewe onderrig en nie alleen ten opsigte van buitekurrikulêre sentrums vir prestasieverbetering nie (verwys Fokus op die Onderwys, 'Die Vaderland', 11 Junie 1984). Die onderwyser kan nie meer op die tradisionele wyses van onderrig steun nie. Hy moet rekening hou met die nuwe tydseise en homself hiervoor voorberei. Die onderskeie departemente van onderwys doen alles in hulle vermoë om die onderwyser in hulle diens in te skerp met navorsing wat onderneem word. Bewyse hiervan word orais aangetref. Druk kan selfs uitgeoefen word op die onderwyser om hom na die bron van kennis te bring. Geen druk kan egter op hom uitgeoefen word om die kennis te absorbeer nie. As daar nie die oortuiging in die persoon self is om hom vir sy taak beter voor te berei nie, sal geen metode maklik die gewenste reaksie verkry nie.

Om onderwysers suksesvol te betrek (en hier word spesifiek na verdere onderwysersopleiding verwys), moet 'n leeromgewing geskep word wat direk tot die onderwysomstandighede spreek en hulp bied om insig en begrip te ontwikkel

met betrekking tot die omstandighede en toestande wat onderwysers direk raak. Die sukses wat gevolg kan word om onderwysers te betrek in opvoedkundige ervarings waardeur 'n kritiese perspektief bevorder word, sal afhang van metodes, 'n openheid bewerkstellig, 'n bereidwilligheid om verskil van opinie te hanteer en 'n behoefte (begeerte?) om veranderinge aan te bring (Smith et al. 1970:20-21). Die onderwysersentrumidee het reeds in Brittanje, die VSA, RSA en ander lande tekens getoon dat daar wel tot 'n groot mate aan hierdie eise voldoen word. Die implementering van die onderwysersentrums het tot 'n groot mate ook afgehang van hoe die sentrumhoofde die onderskeie professionele behoeftes van die onderwysers geïnterpreteer en uitgevoer het.

Die respondente wat op die vraelyste hulle eerlike antwoorde verskaf het, sal hopelik aandui of aan die behoeftes van die praktiserende onderwysers voldoen word; daarby ook of die onderskeie sentrumhoofde hulle rol as voorsieners, aktiveerders en motiveerders almal kon betrek om aan die aktiwiteite deel te neem. Die outonomie van uitvoering het grootliks berus op die siening, ervaring en bestuurseffektiwiteit van die sentrumhoof: "... we may not be able to help what we are, but we have a lot of control over what we do." (Vgl. inleidende paragraaf).

1. INTERPRETERING VAN DIE VRAELYS

Die vraelys is verdeel in verskeie kategorieë:

- * Kategorie A: Demografiese inligting;
 - * Kategorie B: Identifiserende eienskappe van die sentrumhoof;
 - * Kategorie C: Besluitnemingstake;
 - * Kategorie D: Uitvoerende bestuurstake;
 - * Kategorie E: Beherende bestuurstake;
 - * Kategorie F: Delegerende bestuurstake;
 - * Kategorie G: Finansiële bestuur;
 - * Kategorie H: Interne bestuur.
- (Vgl. Bylae A).

Vraelyste is aan die twee onderwysdepartemente, wat onderwysersentrums ingestel het, vir voorlegging en goedkeuring gestuur. Goedkeuring is van beide departemente verkry nadat sekere wysigings en byvoegings in die vraelys deur hulle voorgestel is. Die Direkteur van Onderwys van die Kaap die Goeie

Hoop het onder skrywe L.15/73/7 dd. 10 Mei 1983 goedkeuring verleen onder die normale voorwaardes dat samewerking van die onderskeie onderwysersentrums vrywillig is en dat geen sentrum uit die navorsingsresultate geïdentifiseer mag word nie. Toestemming van die Direkteur van Onderwys in Transvaal onder skrywe TOA 9-7-2 dd. 3 Mei 1983, is onder dieselfde voorwaardes soos hierbo verleen. Weens sekere wysigings en byvoegings wat deur die onderskeie departemente voorgestel is en vanweë interne departementele verskille, is sekere vrae net van toepassing op 'n betrokke departement. Die betrokke vrae sal afsonderlik behandel word.

Op die stadium toe die vraelyste uitgestuur is, was daar elf onderwysersentrums in die Republiek van Suid-Afrika. Terugvoering was bo verwagting goed. Agt respondente het uiteindelik die voltooide vraelyste teruggestuur en al die vrae, met enkele uitsonderings, is volledig beantwoord.

Vraelyste uitgestuur: 11

Vraelyste terugontvang: 8

Persentasie terugvoering: 72,7%

1.1 KATEGORIE A:

DEMOGRAFIESE INLIGTING:

* TRANSVAAL:

V.1 en V.2: Wat is die hoogste akademiese kwalifikasie wat u behaal het?

Die vereiste akademiese kwalifikasie vir aanstelling as sentrumhoof in Transvaal is 'n meestersgraad. Al die sentrumhoofde het aanvanklik dus akademies moes kwalifiseer vir aanstelling. Die feit dat die onderwysersentrums verlengstukke van die onderwyskolleges is, moes hulle ook aan die neergelegde vereistes voldoen vir aanstelling in die posvlak van departementshoof, onderwyskollege.

V. 3: In watter salariskategorie is u tans ingedeel?

Kategorie F: 40%

Kategorie G: 60%

- Een sentrumhoof het 'n doktorsgraad in die Opvoedkunde.

Met die instelling van onderwysersentrums in die provinsie was die eerste aanstellings in die onderskeie poste tydelik. Persone uit onderwysgeledere is geïdentifiseer om in die poste gesekondeer te word. Al die persone is met verloop van tyd permanent aangestel.

V. 4: U voorgraadse kursus?

- Al die respondente het B.A. as voorgraadse kursusse geneem.

V. 5: Hoofvakke vir voorgraadse kursus?

- Word later bespreek:

V. 6: Het u enige ander kwalifikasies behalwe nagraads wat u in n hoër kategorie plaas, bv. twee B-grade, ensovoorts?

- Twee respondente het meestersgrade met n B.Ed.-graad

V. 7 (a): U ouderdom?

- 30-39: 3

- 40-49: 1

- 50-59: 1

(b): U geslag?

- Manlik

V. 8: U voltooide jare in die onderwys?

- Word later gemeld.

V. 9: Het u enige opleiding in bestuursvaardighede ontvang behalwe oriënterings/indiensopleidingskursusse?

- Positief: 20%

- Negatief: 80%

V.10: Indien wel, in welke vorm?

- B.Ed. (Onderwysbestuursleiding)

V.11: Het u enige opleiding of oriëntering ondergaan vir die pos?

- Positief: 80%

- Negatief: 20%

V.12: Indien wel, in welke vorm?

- | | |
|--|------|
| - Selfstudie: | 100% |
| - Onderhoude, telefonies, ensovoorts: | 100% |
| - Besoeke aan onderwysersentrums: | 100% |
| - Departementele voorskrifte/aanwysings: | 80% |
| - Oorsese besoeke aan ander sentra | 0% |
| - Departementele komitees: | 60% |
| - Nagraads: | geen |

V.13: Enige uitvoerende posities in samelewings/gemeenskaplike organisasies, ensovoorts?

- Vyf respondente het, of is nog betrek by uitvoerende ampte, bv. voorsillers van óf gemeenskapsorganisasies óf kerklik óf Rapportryers óf bevelvoerder Kommando's, ensovoorts. Bewese leierseienskappe is deur hierdie dienende ampte bewys.

V.14 en V.15: Hoeveel skole en onderwysers bedien u sentrum tans?

- Die sentrums bedien ongeveer 1 160 skole en ongeveer 27 000 onderwysers.

V.16: Hoe ver is u verste skool geleë, naastenby km.?

- In 'n stedelike gebied is die verste skool: 75km. vanaf die sentrum geleë
- In sentrums wat plattelandse skole ook bedien: vanaf 250 - 370km. vanaf die sentrum geleë

V.17: Hoe goed word die sentrum in die algemeen ondersteun?

- | | GOED | REDELIK | SWAK |
|---------------|------|---------|------|
| - stedelik | 60% | 20% | |
| - plattelands | 40% | 40% | |
| - industrieel | | 40% | |

V.18: Hoe goed ondersteun skole die sentrum?

- | | GOED | REDELIK | SWAK |
|---------------------|------|---------|------|
| - hoërskole | 40% | 60% | |
| - laerskole | 80% | 20% | |
| - pre-primêre skole | 60% | 40% | |

V.19: Aan watter faktore skryf u redelik tot swak bywoning toe?

(B = Beslis; W = Waarskynlik; O = Onseker)

	B	W	O
- afstand, plattelands	60%	-	20%
- stedelike verkeer	-	20%	20%
- afstand, stedelik	-	20%	20%
- swak belangstelling	-	20%	60%
- apatie	40%	20%	20%
- buitemuurse bedrywighede	40%	40%	-
- formele aanbiedings	40%	20%	20%
- tyd	40%	20%	-
- koste van vervoer, ensovoorts	20%	60%	-
- onkunde oor bedrywighede	40%	20%	40%
- addisionele las/verpligtinge	60%	-	20%
- teenkanting/antipatie	-	-	60%
- kommunikasie (bygevoeg)	-	20%	-
- 'volleerdheid' (bygevoeg)	-	20%	-

V.20: Desentraliseer u u bedrywighede?

Indien wel op welke wyse?

	JA	NIE
* herhaling van aktiwiteite in ander areas	100%	
* heraanbieding van temas met ander aanbieders	80%	20%
* subsentra by ander areas, met		
- eie lokale aanbiedings onder beheer van hoofsentrum	40%	20%
- onafhanklike aanbiedings met eie bestuur	20%	20%
- onafhanklike aanbiedings gekoördineer deur hoofsentrum	40%	20%

V.21 en V.22: Nie van toepassing nie

V.23: Hoe lank beklee u die pos van sentrumhoof?

- Sedert die instelling van onderwysersentrums in 1981.

V.24: Is u permanent/tydelik/gesekondeer?

- Al die sentrumhoofde is permanent aangestel.

V.25: Hoeveel jare werklike ervaring het u in 'n onderwysersentrum?

- Slegs een sentrumhoof het een jaar ervaring.

V.26: Hoeveel professionele personeel is verbonde aan u onderwysersentrum?
- Slegs die sentrumhoof, aangestel op posvlak 4.

V.27: Hoeveel administratiewe personeel is verbonde aan u onderwysersentrum?
- administratiewe assistent: vier sentrums het elkeen 'n administratiewe assistent;
- tikster-klerk: een sentrum het 'n tikster-klerk in plaas van 'n administratiewe assistent;
- 5/8-dag-tikster-klerk: een sentrum het 'n addisionele pos van 'n halfdag -tikster-klerk.

V.28: Hoeveel nie-professionele personeel is verbonde aan u onderwysersentrum?

- bode : een sentrum
- skoonmaker: manlik: geen sentrum
vroulik: drie sentrums
- tuinjonge : een sentrum

V.29: Teenoor wie is u direk aanspreeklik, d.w.s. u professionele hoof?

Al die sentrums is tans verantwoordelik aan die rektor van die betrokke onderwyskollege waarvan die onderwysersentrum 'n verlengstuk is.

* KAAPLAND:

Poste van sentrumhoof is gevul uit onderwyspersoneel met bewese onderwyservaring. Uit inligting wat uit die vraelyste verkry is, is al die sentrumhoofde minstens enkelgegradueerde persone met die vereiste onderwysdiploma. Al die sentrumhoofde het een of ander statusposisie in die onderwyshierargie beklee.

Die posvlak van die sentrumhoofde is posvlak 5 op die stadium van die navorsing.

* BEIDE PROVINSIES:

V. 5: Hoofvakke vir voorgraadse kursus:

	RESP
- Geskiedenis	: 4
- Aardrykskunde	: 4
- Afrikaans/Nederlands	: 2
- Engels	: 1
- Sosiologie	: 1
- Staatsleer	: 1
- Kriminologie	: 1
- Ekonomie	: 1
- Bedryfskennis	: 1

V. 8: H voltooide jare in die onderwys?

8.1 Hoërskool

- 5- 9: 1
- 10-19: 5
- 30-39: 1

8.2 Laerskool

- 0- 4: 3

8.3 Kollege

- 0- 4: 3
- 5- 9: 1
- 20-29: 1

8.5 Dui voltooide jare aan

	RESP
- senior onderwyser	: 7
- vise-hoof	: 4
- dosent	: 2
- senior dosent	: 2
- departementshoof hoërskool	: 4
- departementshoof onderwyskollege	: 4

Elke respondent het in een of ander van die inrigtings ervaring. Dit mag wees dat n sentrumhoof in sy loopbaan deur al die poste gegaan het. Die vraag stel hierdie onderskeiding nie duidelik nie.

GEVOLGTREKKINGS

Die gegewens wat deur die onderskeie respondente verskaf is, geld hoofsaaklik vir Transvaal behalwe in V.5 en V.8 waar die gegewens van Kaapland bygebring is.

Die vereistes vir aanstelling as sentrumhoof in Transvaal word akademies hoog gestel. Hier mag geen vergelyking met Kaapland gemaak word nie aangesien daar geen gegewens bestaan van Kaapland om vergelykings te tref nie. Die enigste vergelyking wat getref mag word, is die posvlak waar die Kaap n hoër posvlak vir die sentrumhoof aanslaan. In beide die provinsies word bewese onderwyservaring vereis, asook ervaring in bestuursleiding. Die afleiding wat hieruit gemaak kan word, is dat die onderwysdepartemente persone verkies wat leiding kan neem, goeie organisasievermoë besit en goeie menseverhoudings kan handhaaf. Al hierdie aspekte is belangrik om n suksesvolle onderwysersentrum te loods en lewenskragtig te hou.

Die akademiese agtergrond van die sentrumhoofde - ten opsigte van voorgraadse kursusse - het nie as sodanig enige opleiding verskaf vir die besondere taak van sentrumhoof nie. Die hoofde wat wel nagraadse opleiding geniet het - behalwe in die geval van een hoof - het diverse belange geopenbaar. Weer eens is daar geen klem gelê op die verwerwing van enige bestuursvaardighede nie. n Wye ervaring in al die sfere van die skool en kollege word deur die huidige sentrumhoofde onderskeidelik gereflekteer. Daar is egter nie n bepaalde deurlopende lyn wat daarop dui dat elkeen van die sentrumhoofde in al die onderskeie fasette van die skoolhierargie ervaring opgedoen het nie. Dit toon op n swaakteit in die opstelling van die vraag. Die vraag word egter gestel of hierdie ervaring enigsins sou bydra tot n beter bestuursleiding van die onderwysersentrums. Die hoofde in Transvaal het wel deur selfstudie, onderhoude, besoeke, ensovoorts, kennis opgedoen met die bestaan en eise van onderwysersentrums. Dit word egter deur die skrywer besef deur kontak wat hy gemaak het met sentrumhoofde in die Kaap dat hulle gereeld simposiums hou en

mekaar onderskraag, veral wanneer 'n nuwe hoof by 'n sentrum aangestel word. Beide die departemente dra sorg dat deeglike induksieprogramme vir die sentrumhoofde gehou word en dat daar gereelde samesprekings met en tussen die sentrumhoofde is op eie provinsiale vlak. Programme word ook gereeld uitgeruil sodat elkeen op die hoogte is met wat in die ander sentrums gebeur. Die samewerking in hierdie verband tussen die twee provinsies is heelhartig, spontaan en op hoë professionele vlak.

Wat duidelik spreek uit die onderskeie programme, is weer eens die verskil in benadering onderling tussen die sentrumhoofde in hulle eie provinsie en in die benadering van die sentrumhoofde in die ander provinsie. Desnieteenstaande, word ook baie duidelik die eensgesindheid van die filosofie van dienslewering gereflekteer. Stephen Orpen (1982:11) lewer die kommentaar dat "... good managers don't worry about 'style'. They do the things that provide leadership". Dit kan met vrymoedigheid gestel word dat hierdie 'leadership' deur al die sentrumhoofde bewys word.

Ses sentrumhoofde in Transvaal moet ongeveer 1 200 skole en ongeveer 27 000 onderwysers bedien. 'n Betragtting van die lys van moontlike faktore wat bywoning raak, stel ander probleme waarvan die sentrumhoofde wel deeglik bewus, is bloot. Tog is die ervaring dat bywoning oor die algemeen redelik tot goed is. Uit die gegewens wat die respondente verskaf het, is die bywoning van skole baie bemoedigend. Met ongeveer 4 000 onderwysers in sy streek het een van die sentrumhoofde meer as 5 000 handtekeninge op sy statistieklyste vir een jaar. Twaalf skole uit 177 (6,8%) - waarvan 10 klein skole is en ver geleë is selfs van gedesentraliseerde aanbiedings - het nie die statistieklyste geteken nie. Dit impliseer ook dat 'n onderwyser aktiwiteite meermale bygewoon het.

Die faktore soos in die vraelys geopenbaar het daartoe gelei dat al die sentrums hulle bedrywighede desentraliseer. Al die respondente bied herhalings van aktiwiteite aan, soms heraanbiedings met ander aanbieders (80%), en 20% - 40% bied lokale aanbiedings aan maar wat deur die sentrum gekoördineer word. Daar word gepoog om soveel onderwysers as moontlik te betrek en afstande tot die minimum te beperk.

1.2 KATEGORIE B:

IDENTIFISERENDE EIENSAPPE VAN 'N SENTRUMHOOF:

Respondente: 8

1.2.1 Dui uit die lys die belangrikheid van die eienskappe van 'n sentrumhoof aan:

(B = Belangrik; M = Minder belangrik; O = Onbelangrik)

	B	M	O
1. persoonlikheid	8	-	-
2. organisasievermoë	8	-	-
3. inisiëeringsvermoë	7	-	-
4. insig in onderwysprobleme	8	-	-
5. administratiewe vermoë	7	1	-
6. menseverhoudings	8	-	-
7. diplomatie	8	-	-
8. kundigheid as onderwysmens	6	2	-
9. vermoë om onafhanklik te <u>werk</u>	7	1	-
10. leiersvermoë	8	-	-
11. bestuursvermoë	8	-	-
12. taakmotiveringsvermoë	8	-	-
13. taakontledingsvermoë	7	1	-
14. toepassingsvermoë van taakontledings	8	-	-
15. besluitnemende vermoë	8	-	-
16. kommunikasievermoë	8	-	-
17. skeppende/kreatiewe vermoë	7	1	-
18. vermoë tot onafhanklike <u>optrede</u>	7	1	-
19. redeneringsvermoë	4	4	-
20. fisieke vermoë	3	5	-
21. delegeringsvermoë	6	2	-
22. koördineringsvermoë	6	1	1
23. konseptualiseringsvermoë	6	2	-
24. vermoë om onder druk te werk	6	2	-
25. innoveringsvermoë	7	1	-
26. probleemklassifikasievermoë	6	2	-
27. entrepreneur	5	2	1

	<u>B</u>	<u>M</u>	<u>O</u>
28. beheer- en kontrolebeoefening	5	2	1
29. bereidwilligheid om lang ure te dien	7	1	-
30. responsiwiteit tot onderwysbehoefes	8	-	-
31. verantwoordelikeidsin	8	-	-
32. intellektualiteit	6	2	-
33. emosionele rypheid en balans	8	-	-
34. sensitiwiteit t.o.v. ander se probleme	8	-	-
35. goeie geheue	5	3	-
36. beplanner	8	-	-
37. bewese onderwyser met ho ^g onderwysvermo ^g	6	2	-
38. groepleierskap	6	2	-
39. individuele leierskap	7	1	-
40. oordeel	7	1	-
41. besluitnemingsvaardigheid	8	-	-
42. probleemoplossing	8	-	-
43. probleemidentifisering	8	-	-
44. rasionalisasie	7	-	-
45. tegniese vaardigheid	-	7	1
46. tegniese kennis	1	7	-
47. konkretisering van behoeftes	8	-	-
48. be ^v loedingsvaardigheid	7	1	-
49. oortuigingsvermo ^g	7	1	-
50. sosiale en interpersoonlike vaardighede	6	2	-
51. vriendelikheid	8	-	-
52. tegemoetkomingheid	8	-	-
53. charisme	5	3	-
54. taakondersteunend	7	1	-
55. leierskapseffektiwiteit	8	-	-
56. problemevaluering en -toepassing	7	1	-
57. tweetaligheid	7	1	-
58. status	6	1	1
59. ouderdom	-	6	2
60. opvoedkundige kwalifikasies	4	4	-
61. vakgerigte kwalifikasies	-	8	-
62. aansienlikheid/voorkoms	2	4	2
63. ervaring in leiershoedanigheid	5	3	-
64. vermo ^g tot onafhanklike besluitneming	8	-	-
65. oorredingsvermo ^g	7	1	-

	<u>B</u>	<u>M</u>	<u>Q</u>
66. vermoë om te manipuleer	2	4	2
67. takt	8	-	-
68. humorsin	6	2	-
69. 'n goeie luistervermoë	8	-	-
70. stoïksisme	5	3	-
71. toeganklikheid	8	-	-
72. genaakbaarheid	8	-	-
73. netheid/keurigheid	7	1	-
74. egalige temperament	8	-	-

1.2.2 Watter drie uit par. 1 wat u genomineer het, wil u uitsonder as uitstaande kenmerke?

	RESP
1. Kommunikasievermoë	: 5
2. Mensverhoudings	: 4
3. Organisasievermoë	: 2
4. Koördineringsvermoë	: 1
5. Vermoë om onafhanklik te werk	: 1
6. Insig in onderwysprobleme	: 1
7. Leierskapseffektiwiteit	: 1
8. Tweektaligheid	: 1
9. Humorsin	: 1
10. Leiersvermoë	: 1
11. Beplanner	: 1
12. Delegering	: 1
13. Groepleierskap	: 1

1.2.3 Is daar enige ander kenmerke wat u graag wil noem wat nie onder par. 1 gestel is nie?

1. Geduld
2. Improvisasievermoë
3. Problemevaluering en -loepassingsvermoë
4. Voorsiener
5. Beslistheid
6. Standpuntinname, veral t.o.v. beleid van sentrum
7. Aanhelpers (facilitator)

* AFLEIDINGS:

** Verwys par. 1.2.1

Die volgende eienskappe word as belangrik beskou:

- persoonlikheid
- organisasievermoë
- insig in professionele/onderwysprobleme
- menseverhoudings
- diplomatiese vermoëns
- leiersvermoë
- bestuursvermoë
- taakmotiveringsvermoë
- toepassingsvermoë van taakontledings
- besluitnemende vermoë
- kommunikasievermoë
- responsiwiteit tot onderwysbehoefte
- verantwoordelike insin
- emosionele rypheid en balans
- sensitiwiteit t.o.v. ander se probleme
- beplanner
- besluitnemingsvaardigheid
- probleemoplossing
- probleemidentifisering
- konkretisering van behoeftes
- vriendelikheid
- tegemoetkomendheid
- leierskapeffektiwiteit
- vermoë tot onafhanklike besluitneming
- takt
- n goeie luistervermoë
- toeganklikheid
- genaakbaarheid
- egalige temperament

Daar was 29 response op die kategorie van BELANGRIK wat 39,2% verteenwoordig uit die moontlike response van 74. As die snypunt op 6 uit die 8 respondente geneem word (dit verteenwoordig 75% van die respondente), dan word die

volgende eienskappe ook bygevoeg:

7 uit die 8 respondente:

- inisieringsvermoë
- administratiewe vermoë
- vermoë om onafhanklik te werk
- taakontledingsvermoë
- skeppende/kreatiewe vermoë
- vermoë tot onafhanklike optrede
- innoveringsvermoë
- bereidwilligheid om lang ure te dien
- individuele leierskap
- oordeel
- rasionalisasie
- beïnvloedingsvaardigheid
- oortuigingsvermoë
- taakondersteunend
- problemevaluering en -toepassing
- tweetaligheid
- oorredingsvermoë
- netheid/keurigheid

18 uit die 74 response = 24,3%

6 uit die 8 respondente:

- kundigheid as onderwysmens
- delegeringsvermoë
- koördineringsvermoë
- konseptualiseringsvermoë
- vermoë om onder druk te werk
- probleemklassifikasievermoë
- intellektualiteit
- bewese onderwyser met hoë onderwysvermoë
- groepleierskap
- sosiale en interpersoonlike vaardighede
- status

- humorsin

12 uit die 74 response = 16,2%

Word hierdie drie groepe geïntegreer, is daar:

59 response uit 74
wat 79,7% verteenwoordig.

Hierdie 59 eienskappe wat as belangrik deur die respondente beskou word, verteenwoordig 'n veld karaktertrekke wat enorm groot in omvang lyk. Baie van hierdie eienskappe is egter deel van 'n persoon se hele wese en word heel dikwels spontaan uitgevoer in sy alledaagse lewe. Veral waar 'n persoon ervaring opdoen in enige sfeer van die samelewing, word baie van die eienskappe ryp in die bewussynstroom. Gouws et al. definieer ervaring, onder andere as kennis wat gebaseer is op leer, oefening of werklike deelname aan gebeure. Bewussynstroom definieer hulle verder as die ononderbroke aaneenskakeling van bewussynsinhoude soos gevoelens, herinnerings, besluite en wense. By introspeksie kom dit voor asof dit tot 'n mate selfstandig verloop. (Gouws et al. 1982:79, 36)

Baie van die latente eienskappe word deur ervaring en bewuste leer tot vermoëns (wat verworwe eienskappe is) ontwikkel, m.a.w. aspekte soos bestuur, leierskap, motivering en ontleding, ens., kan aangeleer word. Baie van die 59 eienskappe is empaties met mekaar verbind of het 'n transonderingsfunksie. Dit impliseer dat hulle tot 'n geheel verinnig kan word en nie noodwendig as aparte funksionerende dele beskou moet word nie. Daar is geen duidelike demarkasie tussen baie van die eienskappe nie en van hulle word deur ervaring aangeleer. Ervaringsleer het drie invloede op die leerder, nl. sy kognitiewe struktuur word verander, sy houdings word aangepas en sy repertoire van vaardighede word vergroot (Johnson & Johnson 1982:17). Die feit dat hierdie eienskappe en die ander wat as minder belangrik en onbelangrik beskou word toon dat hierdie identifisering berus het op die ken, ervaring en bewuswording van die eienskappe. Ofskoon dit wil voorkom of hierdie eienskappe deur die sentrumhoofde as sodanig aan hulle toegedig word, is baie van die fasette reeds in die vorige besprekings aan die bestuursleier geloppel, by implikasie of deur direkte verwysing. Omdat die sentrumhoof 'n professionele diens lewer aan kollegas in die veld, het hy hierdie eienskappe as deel van sy mondering

nodig om werklik effektiewe diens te kan lewer. Die volgende aanhalings staaf hierdie stelling:

"De leiding van veel teachers' centres is in handen van een 'warden', een nieuw beroep bij wijze van spreken. Hy is coördinator, adviseur, begeleider, discussieleider, informatieverstrekker, handelreiziger, kopjeswasser enzovoort. Zijn belangrijkste taak is het onderhouden van die communicatie naar alle belanghebbenden toe. Hy heeft geen magt. Een warden zegt zelf: 'je moet een soort antenne hebben om de behoeften op te sporen en als je iets doet wat ze niet zint, dan laten ze je wel weten door weg te blijven. Hy moet dus vraag en aanbod coördineren."

(Campman 1980:444)

"The role of the teacher center director ... is a new position which will continue to change as its dimensions are shaped in the heat of practice. Directors need many qualities of leadership of good school administrators, but they are also partly teacher educators, and they are partly teachers, too. Many teacher center directors are gradually establishing their identity. It is important to consider how the role of director can be allowed to develop so that it is not inflexible, so that it is clear what a director should do, so that it justifies a category of personnel, so that it conveys an accurate picture of the kind of person wanted for it, and so that it helps clarify both the role of the director and the role of the policy board."

(Edelfelt 1982:30)

(Kommentaar: 'school administrators' is ook 'n ander benaming vir skoolhoofde in die VSA)

** Verwys par. 1.2.2

Die respondente is versoek om uit die lys van 74 kenmerke diesulkes te herhaal wat hulle as besondere kenmerke beskou. Die volgende is gestel. Die aantal herhalings word agter elke eienskap aangestip:

EIEISKAP

HERHALINGS

- Kommunikasievermoë	5x
- Mensverhoudings	4x
- Organisasievermoë	2x
- Koördineringsvermoë	1x
- Vermoë om onafhanklik te werk	1x
- Insig in professionele/onderwysprobleme	1x
- Leierskapseffektiwiteit	1x
- Tweetaligheid	1x
- Humorsin	1x
- Leiersvermoë	1x
- Replanner	1x
- Delegering	1x
- Groepleierskap	1x

Die mensgeoriënteerdheid spreek uit die eerste twee stellings. Kommunikasie is 'n deurlopende, belangrike en onvervroeembare aspek van effektiewe bestuur. Die deurvoer van inligting - ook die verkryging daarvan - konsolideer enige taakvervulling, maar meer nog maak dit enige uitvoering van die taak meer doelgerig. Tweerigtingkommunikasie - liefst drierigtend, d.w.s. boontoe, ondertoe en sywaarts - indien dit suksesvol moet wees, is nie wat gesê of geskryf word nie, of hoe dit gesê of geskryf word nie of hoe dikwels dit gesê of geskryf word nie, maar hoe die kommunikator daarin slaag dat die kommunikant die inligting verstaan. Gepaard hiermee is hoe die kommunikant die inligting aanvaar. Goeie kommunikasie verbeter en verhoog houdings ten opsigte van groter deelname, 'n duideliker begrip van die gesagstruktuur, 'n helderder beeld van die taakomvang en doelwitte, beleid en motiewe. Die eis van 'need to know' skep 'n klimaat van vertroue en sekerheid tussen die kommunikant en kommunikator. In die bestuursplan is die 'want to know', afgesien van die 'need to know', ook belangrik aangesien 'n volle beeld van die verwagtinge globaal gestel word.

Die sentrumhoof, as bestuursleier, is afhanklik van kommunikasie omdat die inligting wat na hom deurkom sy besluitneming en kontrole bepaal. Dit versterk ook die interpersoonlike houdings of die invloed wat hy mag uitoefen wat motivering, oorrëding en kontrole betref. Die sukses van kommunikasie volgens Pretorius, hang af van persoonlike verhoudings wat geskep word.

Trouens, hy stel dit dat kommunikasie = persoonlike verhoudings (Pretorius 1983:4). Vergelyk ook wat Campman vroeër gestel het dat die sentrumhoof se belangrikste taak die onderhouding is van kommunikasie met alle belangstellendes. As kommunikasie gelykstaande is aan persoonlike verhoudings, kan die respondente se verwysing na menseverhoudinge begryp word as een van die fasette wat nodig was vir herhaling as 'n besondere kenmerk.

Die aspekte wat die respondente verder uitgelig het, is die elemente van die bestuurstaak, nl. beplanning, organisasie, leiding en kontrole. Kontrole is nie spesifiek gemeld nie, maar word geïmpliseer deur leierskapseffektiwiteit. Hier gaan hulle van die veronderstelling uit dat die sentrumhoofde nie lukraak hulle taak verrig nie, maar wel deeglik kennis geneem het van die eise van die bestuurstaak van die sentrumhoof.

** Verwys par. 1.2.3

Die lys van 74 eienskappe is uit verskeie bronne, soos tydskrifte, opvoedkundige artikels, seminare, boeke oor bestuur, ensovoorts, verkry. Daar word egter beseft dat die lys nooit al die eienskappe kon bevat nie. Sommige is feitlik sinonieme, ander het verskillende konnotasies vir verskillende mense, terwyl daar ook seker redelike polemieke om sekere eienskappe gevoer kan word. Daar was 'n mate van antisipasie dat die respondente nog kon aanvul wat 'n verdere perspektief sou blootlê van hoe hulle die taak van die sentrumhoof bejef. Van die respondente het wel kon byvoeg en interessante aspekte soos die volgende gestel:

- geduld,
- improvisasievermoë,
- problemevaluering en -toepassingsvermoë,
- voorsiener ('provider'),
- inisieerder,
- aanhelpster ('facilitator'),
- beslisster,
- standpuntinname, veral t.o.v. sentrumbeleid.

Die bestuursleier, as al hierdie eienskappe in aanmerking geneem word, kan nie eklekties wees as hy as bestuursleier sy taak suksesvol wil volbring nie - veral om die persoon van die sentrumhoof, wat, soos Campman dit ook gestel

het, geen gesag (mag) het om afdwingend te wees nie. Die enigste gesag of mag wat tel, is sy vermoë (oorgeërf en verwerf) om die mens te motiveer deur al die elemente van bestuur tot vrywillige (moedel gedwonge?) deelname aan die aktiwiteite van die onderwysersentrum. Die infrastruktuur moet lei tot 'n konjunktuur wat inniglik verbind is aan die etos van die sentrum.

1.3 KATEGORIE C:

BESLUITNEMINGSTAKE:

Drie kategorieë van BELANGRIK, MINDER BELANGRIK, en ONBEDUIDEND is gegee waarop die respondente hulle voorkeure moes stel. Op die basis van 'n 10-puntskaal, is ses punte toegeken aan BELANGRIK, drie punte aan MINDER BELANGRIK en een punt aan ONBEDUIDEND (60%, 30%, en 10% respektiewelik). Aangesien drie kategorieë gestel is waaraan die respondente oorweging moes verleen, is 'n punt aan die laaste kategorie toegeken omdat dit ook onder konsiderasie geneem moes word. Daar moes vir konsekwenheid ook 'n punt toegeken word anders sou die kategorie nie vir oorweging voorgelê gewees het nie.

Die aantal respondente in 'n kategorie is vermenigvuldig met die aantal punte toegeken aan 'n kategorie. Op grond van die totaal verkry deur die drie kategorieë saam te tel, is die onderskeie 21 fasette volgens die totaal van hoogste (maksimum 48) na laagste gerangskik. Die resultaat is soos volg:

V.Nr.	VRAAG	TOT.
14	Taakgemotiveerde besluitneming in groepsverband	48
1	Ek-jy-verhoudingsrelasie	45
11	Taakgeoriënteerde besluitneming	45
16	Situasie-analiserende besluitneming deur groep	45
21	Ingeligte vrye keuse is basis vir optrede eerder as gedwonge inskiklikheid	45
6	Uitvoering van departementele beleid met voorbehoud	42
9	Departementeel-georiënteerde besluitneming met inagneming van die groep	42
10	Groepgeoriënteerde besluitneming met inagneming van departementele beleid	42

<u>V.Nr.</u>	<u>VRAAG</u>	<u>TOI</u>
19	Besluitneming is oop vir onderhandeling tot op 'n bepaalde tydsbepaling	42
13	Transaksionele besluitneming in groepsverband met inagneming van departementele beleid	40
5	Uitvoering van departementele beleid met inagneming van individuele behoeftes	39
18	Op-die-plekbesluitneming in oorleg met die groep	36
4	Otonome besluitneming deur sentrumhoof met inagneming van behoeftes	35
2	Deelnemende besluitneming met beslissing deur meerderheid	34
3	Deelnemende besluitneming met finale beslissing deur sentrumhoof	33
20	Besluitneming is finaal	31
15	Gestruktureerde besluitneming gebaseer op vooropgestelde riglyne	30
12	Transaksionele besluitneming met inagneming van departementele beleid	29
8	Persoonsgeoriënteerde besluitneming, d.w.s. gerig op die individu	27
17	Situasie-analiserende besluitneming sonder groep	19

* AFLEIDINGS:

** Vr. 14: Taakgemotiveerde besluitneming in groepverband:

Hieroor was al die respondente eenstemmig. Daar bestaan by hulle geen twyfel

dat 'n taak gemotiveerd moet wees en dat die besluit daarnor deur die groep geneem moet word nie. By implikasie moet die probleem of wat ookal geïdentifiseer is, bereikbare doelwitte besit, uitvoerbaar wees en aan die behoefte van die onderwysers voorsien. Dit kan alleenlik lewensvatbaar wees as daar onder die groeplede ook eenstemmigheid is oor die aktualiteit van die behoefte. Die feit dat 'n besluit in groepsverband geneem word, dui aan dat die lede deel gehad het in die identifisering van die strategie en die verloop van die besluitnemingsproses. Dit is dan ook doelwitbestuur met deelnemende leierskap.

**** Vr. 1: Ek-jy-verhouding/relasie:**

Die verhouding vir hierdie aspek was 87,5% teenoor 12,5%, of sewe respondente teenoor een.

Hier word die intimiteit van 'n verwantskap aangedui. Daar is aanvanklik gevrees dat hierdie stelling deur die respondente as 'n baas-klaas-verhouding geïnterpreteer kon word. Uit die reaksie was die regte konnotasie wel aan die begrip gekoppel. Met hierdie stelling word baie moontlikhede blootgelê. Dit kan 'n positiewe konfrontasie beteken waar foute op 'n bedagsame wyse uitgewys word - konfrontasie is ook 'n teken van besorgdheid, daar kan nie altyd net 'beskerm' word nie; 'n konfliktsituasie wat produktief opgelos kan word sonder dat dit persoonlik word; dat weerstand in 'n persoon beskou kan word as 'n uitdrukking van sy integriteit en nie noodwendig 'n geval is dat hy 'dom', 'swak', of net 'stroom-op' is nie; waar dialoog gevoer kan word om 'n beter begrip van mekaar te verkry (n.a.v. Jentz & Wofford 1979:174).

Die antwoorde wat op hierdie stelling verkry is, toon 'n sterk korrelasie met dié van die vorige kategorie waar die klem ook op die menseverhoudinge geval het. Ofskoon een respondent hierdie aspek as minder belangrik beskou het, het hy wel die ander aspekte waar die menseverhouding sterk deurkom as belangrik beskou. Dat hy die vraag moontlik anders kon vertolk het, kan nie uitgesluit word nie aangesien sy antwoord nie sterk korreleer met die ander antwoorde wat hy verskaf het nie.

** Vr. 11: Taakgeoriënteerde Besluitneming:

Die verhouding is 87,5% teenoor 12,5%, d.w.s. sewe uit die agt respondente het die aspek as belangrik beskou, terwyl een respondent dit as minder belangrik beskou het.

'n Taak is enige werk wat 'n spesifieke doelstelling het en 'n aspek van 'n geheel uitmaak. 'n Taak is ook 'n werksopdrag wat aan iemand toevertrou word met die verwagting of eis dat dit uitgevoer sal word (HAT 1976:871; VAWB 1972:1 046; SOED 1970:2 135). Beide verklarings lê opgesluit in taakoriëntering. Oriëntering is die proses om 'n posisie in 'n situasie te bepaal en om op die hoogte gebring te word van die feite of omstandighede (HAT a.w.:625; VAWB a.w.:711; SOED a.w.:1 385). Taakgeoriënteerde besluitneming verwys gevolglik na die vasstelling van wat die presiese behoefte is, waar dit pas in die struktuur en watter proses of prosedure geneem moet word. Die besluit wat geneem word is dus direk gemik op een besondere doelwit en daar is klaarheid oor die inhoud, doel en bereiking daarvan.

Die feit dat die respondente hierdie besondere besluitnemingsaspek as belangrik beskou het, dui op die instelling om aktiwiteite te bepaal wat op 'n spesifieke en duidelik omskryfde behoefte afgestem is. Aangesien praktiserende onderwysmense die besluitneming waarneem, kan die aanname gemaak word dat die besluit op die onderwysbehoefte gerig is en die strategie om dit te bevredig. Met 'behoefte' word aspekte soos verryking, leemtes, ontwikkeling van vaardighede, ensovoorts, ingesluit.

** Vr.16: Situasië-analiserende besluitneming deur groep:

Meer eens word die doelgerigtheid van die besluitnemingsproses hier weerspieël. Voordat die besluit geneem is word die betrokke situasie of bestaansverband onder die vergrootglas geplaas en 'n kritiese ontleding daarvan gemaak. Dit bepaal of enige besluitneming tot verdere opvolging nodig sal blyk. Hierdie besluitneming is belangrik wanneer omstandighede in 'n situasie sodanig weens inherente tekortkominge in die mens en/of hulpmiddel ontstaan, dat aanpassings gemaak moet word. Verantwoordbare groepbetrokkenheid en verantwoordelike situasionele leierskap moet soepel en insiklik wees. Die vermoë tot analisering van watter handeling/e noodsaaklik sal wees op 'n besondere tydstip vir 'n groep om effektief op te tree, die vermoë om hierdie

handelinge te motiveer en te lei in die veranderde omstandighede en die vermoë om hierdie handelinge tot 'n logiese gevolg te bring is 'n ander faset van goeie situasionele leierskap. Dit behels om 'n groep te help om hulle taak tot uitvoering te bring, en om effektiewe werksverwantskappe tussen die lede te behou en te bevorder (Johnson & Johnson 1982:55-59).

** Vr. 21: Ingeligte vrye keuse is basis vir optrede eerder as gedwonge insiklikheid van groep:

In Hoofstuk 2 is daarna verwys dat daar niks insidenteel omtrent die filosofie van onderwysersentrums is nie. Dit is juis die filosofie wat die karakteristieke en betekenisvolle aspek van onderwysersentrums uitmaak. Een van die aspekte is gestel as dat die onderwysersentrum 'n neutrale arena skep waar die onderwysers vry van amptenary in 'n gees van aanvaarding en mededeelsaamheid, welwillendheid, professionele oortuiging en in 'n ondersteunende, geborgde leeromgewing kan verkeer. Met die bepaling van hierdie besluitnemingstaak, het die respondente 'n aanvoeling getoon en die behoefte van onderwysers gerespekteer ten opsigte van die skepping van 'n neutrale arena waar hulle, soos hierbo gestel met mekaar in welwillendheid kan verkeer. Die samewerking wat deur 'n groep op hierdie wyse verkry word, kan nie gering geskat word nie. Daar moet ook in gedagte gehou word dat die onderwysers reeds professioneel gekwalifiseer is, vak gespesialiseerde persone is en baie van hulle jare onderwyservaring besit. Buitendien het die sentrumhoof as sodanig nie enige werklike gesag om enige onderwyser te forseer om aan die aktiwiteite deel te neem nie. Betrokkenheid is van kardinale belang, afgesien van faktore soos motivering, kommunisering en so meer.

Hierdie stelling van ingeligte vrye keuse beloon waardering vir die inset wat die onderwyser kan lewer deur homself voor die keuse te stel - en daarvoor te besluit. Die redes vir die keuses moet duidelik gestel word. Hier word weer eens die kommunikasievaardigheid van die sentrumhoof beklemtoon. Verbintenis aan 'n keuse wat vrylik gemaak is, is groter wat toegewytheid betref as wanneer gedwonge insiklikheid verkry word.

Hierdie groep van vier kriteria is deur dieselfde aantal respondente geselekteer. Die aanname kan egter nie gemaak word dat hulle dieselfde waarde daaraan toegeken het nie. Sou hierdie vier kriteria egter vergelyk word met die mens- en taakgeoriënteerdheid van Hersey & Blanchard en Blake & Mouton, se

ruitenette, dan is die gevolgtrekking dat beide die mens- en die taakgeoriënteerdheid van die respondente 'n snypunt op die grafiek sal toon wat gelykwaardigheid aan beide sal toeken.

** Vrae 6, 9, 10 en 19:

Die volgende vier stellings (vrae 6, 9, 10 en 19) het ses uit die aantal van agt respondente getrek. Die respondente tree nie onvoorwaardelik en outonoom op nie, maar onderskryf departementele beleid met die voorbehoud wat blyk dat besluitneming versigtig gedoen moet word sodat dit geen konfliktsituasies met die departement of die groep veroorsaak nie. (Vrae 9 en 10). Tog wil Vr. 6 (Uitvoering van departementele beleid met voorbehoud) die indruk skep dat departementele beleid nie sonder voorwaarde uitgevoer sal word nie. Die indruk wat die skrywer egter verkry, is dat wanneer die beginsels van 'n onderwysersentrum deur amptenare oorskry word, die sentrumhoof die reg het om daardie amptenare op die professionele implikasies daarvan te wys. Die hoofklem in die ander twee stellings het reeds gestel dat alle besluite geneem word met inagneming van departementele beleid. Die onderwysersentrum is buitendien onderhewig aan die beleid, voorwaardes en regulasies van sy departement. Die pos van sentrumhoof, 'n uitvoerende amptenaar van die departement met sekere gedelegeerde opdragte en regte, verplig ander amptenare om professioneel, moreel en eties daardie magte te eerbiedig wanneer hulle binne departementele voorskrifte plaasvind.

Die laaste van die vier gelykwaardige stellings, Vr. 19 (Besluitneming is oop tot op 'n bepaalde tydsbepaling), dui op goeie beplanning en organisatoriese dissipline. Die verwysing is duidelik dat geen besluit onbepaald uitgestel kan word nie. Dit dui ook op geen beslistheid en vaste voorneme as geen tydsfaktor in berekening gebring word by besluitneming nie.

** Vr. 13: Transaksionele besluitneming in groepsverband met inagneming van departementele beleid:

Die verhouding is 75%, teenoor 12,5% vir die ander respektiewelik, d.w.s. ses uit die agt respondente het die aspek as belangrik beskou, een respondent dit as minder belangrik en 'n ander as onbeduidend.

'n Transaksie beteken dat 'n skikking of 'n vergelyk getref is tussen twee of

meer partye. Wanneer lede in 'n groep nie eensgesind is nie, maar die saak meriete het om 'n besluit oor te neem, word 'n skikking bereik deur iets prys te gee ten opsigte van die neem van die besluit. Die lede kom ooreen wat prysgegee moet word. Die besluit is egter bindend maar moet uiteindelijke voordele inhou vir elkeen van die betrokkenes.

** Vr. 7: Uitvoering van departementele beleid met inagneming van individuele behoeftes:

Alhoewel dit belangrik is dat individuele behoeftes in ag geneem moet word, het drie respondente nogtans gevoel dat dit minder belangrik is. In vergelyking met bostaande groepsbelange wat deur die respondente beklemtoon word, beskou 'n relatief belangrike persentasie van hulle dat individuele belange nie negeer mag word nie. Die individu kan nie ter wille van die groep geoffer word nie. Vergelyk vraag 13 ten opsigte van 'n transaksionele besluit.

** Vr. 18: Op-die-plekbesluitneming in oorleg met groep:

Die verhouding is 50% teenoor 50%, d.w.s. vier uit die agt respondente het die aspek as belangrik beskou, terwyl vier respondente dit as minder belangrik beskou het.

Hierdie besluit bly nog belangrik ofskoon daar 'n verskil bestaan ten opsigte van die beskouing of dit belangrik of minder belangrik is. Die groep se belange skemer nog sterk deur met die besluitnemingsproses.

** Vr. 4: Outonome besluitneming deur sentrumhoof met inagneming van behoeftes:

Die verhouding is 62,5% as belangrik, 12,5% as minder belangrik, terwyl 25% dit as onbeduidend beskou het.

Dit blyk hieruit dat die sentrumhoof wel somtyds outokralies wil optree deur self 'n besluit te wil neem. Behoeftes van andere word egter in aanmerking geneem wanneer daar besluit word. Die aanname mag gemaak word dat die sentrumhoof oor geïdentifiseerde behoeftes in sy opname beskik en 'n vinnige besluit geneem word as 'n besonder geskikte geleentheid hom voordoen. As alternatief kan dit ook gestel word dat die besluit reeds deur 'n groep

goedgekeur is, maar dat die uitvoering daarvan aan die sentrumhoof oorgelaat word.

Die antwoord op hierdie stelling was 'n verrassing omdat deurgaans tot dusver die indruk gelaat is dat groepsbesluite voorkeur geniet. Dat 25% wel die optrede as onbeduidend beskou, een dit as minder belangrik, lê die oorwig egter nog by die 62,5% wat die optrede as belangrik beskou. Die vraag wat deur hierdie antwoord gelaat is, is of die sentrumhoofde nie bereid is om ten volle van hulle outonomie afstand te wil doen nie.

** Vr. 2: Deelnemende besluitneming met beslissing deur meerderheid:

Die verhouding is 50% as belangrik terwyl 37,5% dit as minder belangrik en 12,5% dit as onbeduidend beskou het.

Deelneming in die besluitnemingsproses bly belangrik, maar blykbaar is 'n beslissing deur die meerderheid nie van besondere kardinale belang nie. By implikasie is deelnemende besluitneming egter tog wel beslissing deur die meerderheid. Die verskil word in die volgende vraag beter uitgelig.

** Vr. 3: Deelnemende besluitneming met finale beslissing deur sentrumhoof:

Die verhouding is 37,5% teenoor 62,5%, d.w.s. drie uit die agt respondente het die aspek as belangrik beskou terwyl vyf respondente dit as minder belangrik beskou het.

Die minderheid van die respondente het hierdie aspek as belangrik beskou. In aansluiting met wat in die vorige vraag gestel is ten opsigte van die verskil wat beter uitgelig sal word, neem die sentrumhoof deel aan die besprekings, 'n besluit word geformuleer, maar die hoof hou die reg voor of die besluit geïmplementeer sal word al dan nie. Daar is reeds daarna verwys dat hierdie tipe besluitneming nie die volle betrokkenheid van die lede van 'n groep verkry nie. Die besluite wat geneem word geskied in afwagting van die besluit wat die lede reeds antisipeer wat die leier wil hê. Die voordeel uit die besprekings dra wel daartoe by dat die leier 'n duideliker voorstelling het van wat 'n besluit sal inhou. Hy kon put uit die kundigheid en ervaring van die groep. Hy aanvaar egter die volle verantwoordelikheid vir die besluit.

Hierdie toepassing is veral gunstig wanneer daar 'n redelike mate van statusverskil tussen die sentrumhoof en die groep bestaan (vergelyk bv. beginneronderwysers). Dit verminder grootliks spanningsituasies wanneer 'n besluit deur die sentrumhoof geneem word as hy 'n meer taakgeoriënteerde standpunt inneem. Daarteenoor, wanneer 'n groep nie sterk gemotiveer is as gevolg van vaardigheid en/of bekwaamheid of weens 'n tydsgebrek nie, is hierdie styl van opdraggewing na die bespreking van alternatiewes, 'n funksionele oplossing. Dit kan ook as gebeurlikheidsleierskap beskou word (Sergiovanni & Starratt 1983:84-88).

** Vr. 20: Besluitneming is finaal:

Die verhouding is 37,5% as belangrik, terwyl 50% dit as minder belangrik en 12,5% dit as onbeduidend beskou het.

Die respondente toon hier 'n duidelike verskil in benadering ten opsigte van besluitneming. Dit is debatteerbaar of, nadat 'n besluit geneem is, daar weer teruggegaan kan word om 'n besluit te herroep of te wysig. Slegs drie respondente het aangedui dat besluitneming finaal moet wees. Besliste besluitneming en deurvoering daarvan word dikwels as maatslawwe gebruik om die sukses van 'n organisasie te meet. Die stabiliteit en sekuriteit wat van so 'n besluitneming uitgaan, wek vertroue en verhoog die geloofwaardigheid van so 'n organisasie. Webber verwys na so 'n onbesliste besluitnemingsproses as "...struggle to keep options open" (Webber 1977:27). Daarenteen weer sou aan 'n besluit vasgekloou word uit vrees dat 'n verandering op 'n swaakteit sou dui, kan ook lei tot onsekerheid oor die betroubaarheid van die besluitnemers. Webber stel dit verder dat die kreatiewe persoon (in hierdie geval die groep) stadig en versigtig werk terwyl hulle die inligting oor die probleem sorgvuldig ontleed en alle bekombare feite daarvoor in oorweging neem. Wanneer hulle alle data verkry het en op die punt staan van 'n sintese en besluit, werk hulle vinnig. Die besluit word gevoglik nie impulsief geneem nie.

** Vrae 15, 12, 8, 17 en 5:

Die oorblywende vrae het die verwagte resultate verkry. Met die analisering van die betrokke data op vrae word die bestuurder nie as kreatiewe, mens- en taakgeoriënteerde en gebalanseerde bestuursleier gekenmerk nie. Intendeel, sou hy die besluitneming uitvoer soos die res van die stellings wil suggereer

het hy, wat Sergiovanni & Starratt na aanleiding van Reddin se 3-D-teorie stel, 'n verwyderde leierskapstyl. Hierdie leierskapstyl word gekarakteriseer deur 'n beklemtoning van ondersoek, toetsing, administrasie, kontrole en onderhoud. Daar is geen besorgdheid oor interaksie, motivering, integrering, deelneming en innovering nie (Sergiovanni & Starratt 1983:84-85). Die verwyderde leierskapstyl word soms nodig wanneer sekere situasies dit regverdig, maar dit sal tot die absolute minimum beperk wees.

1.4 KATEGORIE D:

UITVOERENDE BESTUURSTAKE:

Die volgende bestuurstake is na aanleiding van Blake & Mouton se tabelle oor hoe die bestuurder sy eie bestuurstyl aanslaan, geanaliseer (Blake & Mouton 1981:2-4). Die respondente is versoek om die onderskeie stellings in volgorde van belangrikheid te rangskik. Dit was om te bepaal of die sentrumhoofde sekere sienings openbaar oor die styl wat hulle beskou die suksesvolste sal aanpas by die infrastruktuur van die onderwysersentrum. Die vasstelling van die volgorde is ook 'n openbaring van die wyse waarop die sentrumhoofde hulle eie take moontlik kan uitvoer. Deurgaans is die vyfde stelling in die onderskeie komponente as die ideale bestuurstyl getipeer. Dit mag geargumenteer word dat die sentrumhoofde die ideale bestuurstyl uitgeredeneer het na aanleiding van die verskeie stellings. Al sou dit die geval wees, blyk dit tog dat hulle 'n waardering gemaak het van 'n ideale optrede van die sentrumhoof. Die siening is belangrik al is daar geen empiriese gegewens oor hulle werklike optrede beskikbaar nie.

Die respondente het in alle gevalle die vyfde stelling laat uitkristalliseer wat, soos hierbo reeds gestel is, as die ideale optrede beskryf kan word. Nie al die respondente het egter die vyfde stelling genomineer as die ideale oplossing nie. Trouens, daar was enkeles wat selfs die laagste orde aan die vyfde stelling toegeken het. Die waarde van elke stelling is bepaal deur die aantal respondente wat 'n bepaalde stelling genomineer het te vermenigvuldig met die waarde van die volgorde wat hulle aan die stelling gekoppel het, bv. as vier respondente nommer twee as derde geplaas het, is 4 met 3 vermenigvuldig, en twaalf is verkry. Twee ander het vir dieselfde stelling vyf toegeken, d.i. gevolglik 10. Die twee verkreë totale is saamgetel en die resultaat is dan 22. Op hierdie basis is al die waardes bereken en van laagste tot hoogste gerangskik om 'n rangorde te kan bepaal.

	RESP	R/O	TOT
1.4.1 BESLUIE:			
(a) Ek aanvaar besluite van my bogeskiktes of van die groep waarmee ek werk met onbetrokkenheid	7	1	
	1	5	<u>12</u>
(b) Ek ondersteun slegs besluite wat goeie gesindhede bevorder	7	2	
	1	3	<u>17</u>
(c) Ek bestry besluite wat ek voel die doelwitte van my sentrum nie nastreef nie, al is dit van my bogeskiktes	1	2	
	3	3	
	4	4	<u>27</u>
(d) Ek soek na uitvoerbare, alhoewel nie altyd die perfekte besluite	3	3	
	3	4	
	2	5	<u>31</u>
(e) Ek ondersteun deeglike, kreatiewe besluitneming wat lei na begrip en eenstemmigheid	1	1	
	1	3	
	1	4	
	5	5	<u>33</u>
1.4.2 OORTUIGINGS:			
(a) Ek vermy om kant te kies deur geen opinies, houdings of idees te openbaar nie	1	1	
	1	2	<u>9</u>
(b) Ek aanvaar eerder houdings, opinies en idees van die groep as om my eie te stoot	5	2	
	2	3	
	1	5	<u>21</u>

	<u>RESP</u>	<u>R/O</u>	<u>TOI</u>
(c) Wanneer die groep verskillende idees, opinies of houdings as ek het, probeer ek hulle halfpad tegemoet kom	1	2	
	3	3	
	4	4	<u>27</u>
(d) Ek kom op vir my eie idees, opinies of houdings al moet ek op tone trap	1	1	
	1	2	
	3	3	
	1	4	
	1	5	<u>21</u>
(e) Ek kyk uit vir en soek na idees, opinies en houdings verskillend van my eie en alhoewel ek sterk oortuigings besit, kan ek reageer op idees deur my opinies aan te pas	2	4	
	6	5	<u>38</u>
 1.4.3 KONFLIK:			
(a) Wanneer konflik of sterk verskil van opinie ontstaan probeer ek neutraal staan	3	1	
	5	2	<u>13</u>
(b) Ek vermy konfliksituasies of konflikkeppende situasies maar wanneer dit voorkom probeer ek gemoeidere kalmeer deur 'n neutrale standpunt te handhaaf, d.w.s. geen kant te kies nie	2	2	
	6	3	<u>22</u>
(c) Wanneer 'n konfliksituasie ontstaan, probeer ek regverdige oplossings verkry wat almal sal akkommodeer	7	4	
	1	5	<u>33</u>
(d) Wanneer 'n konfliksituasie ontstaan, probeer ek dit doodpraat deur my posisie as voorsitter/			

	<u>RESP</u>	<u>R/O</u>	<u>TOT</u>
sentrumhoof te handhaaf	4	1	
	1	2	
	2	3	
	1	5	<u>17</u>

- (e) Wanneer 'n konfliktsituasie ontstaan, probeer ek die redes daartoe identifiseer en die onderliggende oorsake wat daartoe gelei het, op te los, verkieslik in groepsverband

1	3	
1	4	
6	5	<u>37</u>

1.4.4 HUMOR:

- (a) My humor is slegs 'n taktiese benadering om 'n vertrouenshouding te skep

5	1	
1	2	
2	3	<u>13</u>

- (b) My humor is om die te ernstige benadering te temper en spanning te verlig

4	2	
3	3	
1	4	<u>21</u>

- (c) Ek gebruik humor slegs om 'n moontlike spannings/konfliktsituasie te omseil/verlig

1	1	
1	2	
3	3	
1	4	
2	5	<u>26</u>

- (d) Ek gebruik humor om gemoedelikheid onderling aan te moedig

2	1	
6	4	<u>26</u>

	<u>RESP</u>	<u>R/O</u>	<u>TOI</u>
(e) Ek gebruik humor om by die situasie aan te pas en perspektief te gee en daarom moet ek n humorsin onder alle omstandighede behou	1	2	
	1	4	
	6	5	<u>36</u>

1.4.5 TEMPERAMENT:

(a) Deur onbetrokke te staan, kan ek selde gevoelens by myself of ander genereer	3	1	
	3	2	
	1	3	
	1	5	<u>17</u>
(b) Aangesien afkeuring, kritiek of konfliktsituasies spanning veroorsaak, reageer ek as teenvoeter deur warm en vriendelik op te tree	1	1	
	1	2	
	3	3	
	1	4	
	2	5	<u>23</u>
(c) Tydens spannings- of konfliktsituasies voel ek huiwerig om kant te kies en probeer olie op die waters te giet	1	1	
	3	2	
	4	4	<u>23</u>
(d) Wanneer sake nie reg verloop nie, tree ek verdedigend (aanvallend) op, bied weerstand teen (in my opinie) weerbarstige elemente en kom na vore met teenargumente	2	1	
	3	3	
	2	4	
	1	5	<u>24</u>
(e) Wanneer ek te na gekom word hou ek myself in, maar wys my ongeduld sonder om my menswaar-			

	<u>RESP</u>	<u>R/O</u>	<u>TOI</u>
digheid prys te gee	1	1	
	1	2	
	1	3	
	1	4	
	4	5	<u>30</u>

1.4.6 INSPANNING:

(a) Ek moet 'n balans met my inset handhaaf om daardeur nie 'n onrustigheid by ander te skep nie	3	1	
	2	3	
	2	5	<u>19</u>
(b) Ek verkies om ander die leiding te laat neem deur my ondersteuning eerder om as inisieerder op te tree	3	1	
	1	2	
	3	3	
	1	4	<u>18</u>
(c) Ek streef om 'n gelykmatige pas te handhaaf teen 'n redelike tempo	1	1	
	4	2	
	1	3	
	1	5	<u>21</u>
(d) Deur myself te dryf, plaas ek 'n morele verpligting op andere om ook deel te neem	1	1	
	2	2	
	1	3	
	3	4	
	1	5	<u>25</u>
(e) Deur myself tot groter inspanning te dryf, verkry ek meer tevredenheid omdat ek daardeur andere aanspoor tot groter insette	1	2	
	1	3	
	2	4	
	4	5	<u>33</u>

* AFLEIDINGS:

Die meerderheid van die respondente het deurgaans die vyfde stelling uit elk van die komponente aangewys as die ideale element vir die uitvoering van 'n bestuurstaak. Hieruit kan die bestuurstyl van die bestuursleier geïdentifiseer word. Alhoewel hierdie as die ideale aanvaar kan word, moet die realiteit egter nog in aanmerking geneem word. Daar bestaan geen perfekte bestuurstyl nie. Die mens is nie perfek nie en daarom sal ook geen bestuurstyl perfek wees nie. Die erkenning van besondere swakhede in die mondering van 'n bestuursleier, is 'n teken van krag en nie van swaakheid nie. Dit is juis waarom daar konsekwent soveel aandag gegee word aan die opleiding van leiers in bestuursvaardighede. Daar is erkenning dat bestuurders mense is en daarom aan die inherente swakhede van die mens blootgestel word. Die bestuurder is egter altyd inbegrepe by 'n organisasie en derhalwe gedurig gemoeid in 'n web van menslike verhoudings. Drucker stel dit baie pertinent dat die bestuurder en die onderwyser die enigste van alle beroepe is wat 'n tweeledige dimensie openbaar, nl. die dimensie van vaardigheid en optrede en die dimensie van persoonlikheid, voorbeeld en integriteit (Drucker 1979:8). Daar word dus in beide gevalle klem gelê op die taak van die bestuursleier (onderwysleier in hierdie verband) en sy karaktereienskappe.

"Organizations are far from perfect. As every manager knows, they are very difficult, full of frustration, tension and friction, clumsy and unwieldy. But they are the only tools we have to accomplish such social purposes as economic production and distribution, health care, governance or education. And there is not the slightest reason to expect society to be willing to do without these services which only modern organization can provide. Indeed there is every reason to expect society to demand more performance from all its institutions, and to become more dependent upon their performance. And it is the managers who make institutions perform."

(Drucker 1979:551)

As elke stelling wat die hoogste aangeslaan is in 'n paragraaf opgeneem word, word 'n duideliker perspektief verkry wat die ideale uitvoerende bestuurstaak

behels. Net so kan die ander stellings in dalende volgorde van belangrikheid saamgevat word om ook die ander elemente van bestuurseienskappe wat nie so hoog aangeslaan word nie, uit te beeld.

* Die hoogste (5):

Die bestuursleier ondersteun deeglike, kreatiewe besluitneming wat lei tot begrip en eenstemmigheid. Hy kyk uit vir en soek na idees, opinies en houdings verskillend van sy eie en alhoewel hy sterk oortuigings besit, kan hy reageer op idees deur sy opinie aan te pas. Wanneer 'n konfliktsituasie ontstaan, probeer hy die redes daartoe identifiseer en die onderliggende oorsake wat daartoe gelei het op te los, verkieslik in groepsverband. Hy gebruik humor om by die situasie aan te pas en perspektief te gee en daarom moet hy 'n humorsin onder alle omstandighede behou. Wanneer hy te na gekom word, betuel hy homself maar wys sy ongeduld sonder om sy menswaardigheid prys te gee. Deur homself tot groter inspanning aan te dryf, verkry hy meer tevredenheid omdat hy daardeur andere aanspoor tot groter insette.

* Die volgende hoogste (4):

Hy soek na uitvoerbare, alhoewel nie altyd die perfekte besluite. Wanneer die groep verskillende idees, opinies of houdings as hy het, probeer hy hulle tegemoet kom. Wanneer 'n konfliktsituasie ontstaan, probeer hy regverdigte oplossings verkry wat almal sal akkommodeer. Hy gebruik humor om gemoeidelikheid aan te moedig. Aangesien afkeuring, kritiek of konfliktsituasies spanning veroorsaak, reageer hy as teenvoeter deur warm en vriendelik op te tree. Deur homself te dryf, plaas hy 'n morele verpligting op andere om ook deel te neem.

* Die gemiddelde (3):

Hy bestry besluite wat hy voel die doelwitte van sy sentrum nie nastreef nie, al is dit van sy bogeskiktes. Hy kom op vir sy eie idees, opinies en houdings al moet hy tone trap. Hy vermy konfliktsituasies of konfliktskeppende situasies, maar wanneer dit voorkom probeer hy gemoedere kalmeer deur 'n neutrale standpunt te handhaaf, d.w.s. geen kant te kies nie. Hy gebruik humor slegs om 'n moontlike spannings-/konfliktsituasie te omseil/verlig. Wanneer sake nie reg verloop nie, tree hy verdedigend op (aanvallend), bied

weerstand teen (sy opinie) weerbarstige elemente en kom na vore met goeie teenargumente. Hy moet 'n balans met sy inset handhaaf om daardeur nie 'n onrustigheid by andere te skep nie.

* Die tweede laagste (2):

Hy ondersteun slegs besluite wat goeie gesindhede bevorder. Hy aanvaar eerder houdings, opinies en idees van die groep as om sy eie te stoot. Wanneer 'n konfliktsituasie ontstaan, probeer hy dit doodpraat deur sy posisie as voorsitter/sentrumhoof te handhaaf. Sy humor is om die te ernstige benadering te temper en spanning te verlig. Tydens spannings- of konfliktsituasies voel hy huiwerig om kant te kies en probeer olie op die waters te giet. Hy streef om 'n gelykmatige pas te handhaaf teen 'n redelike tempo.

* Die laagste (1):

Hy aanvaar besluite van sy bogeskiktes of van die groep waarmee hy werk met onbetrokkenheid. Hy vermy om kant te kies deur geen opinies, houdings of idees te openbaar. Wanneer konflik of sterk verskil ontstaan, probeer hy neutraal staan. Sy humor is slegs 'n taktiese benadering om 'n vertrouenshouding te skep. Deur onbetrokke te staan, kan hy selde gevoelens by homself of ander genereer. Hy verkies om ander die leiding te laat neem deur sy ondersteuning eerder om as inisieerder op te tree.

Dit kan nie aan die toeval toegeskrywe word dat feitlik elkeen van die elemente wat deur die respondente in volgorde van belangrikheid geplaas is, bymekaar aanpas in die finale vyf geïdentifiseerde rangordes nie. Ofskoon siening by sommige respondente verskil het, dui dit ook op die uniekheid van die individu en doen dit nie noodwendig afbreuk aan die suksesvolle bestuur van die sentrum nie.

1.5 KATEGORIE E:

BEHERENDE BESTUURSTAKE:

Daar is vyf komponente onder die hoof van Beherende Bestuurstake gestel. Die respondente moes aandui watter van die stellings die naaste is aan wat hulle self uitvoer. Daar is ook versoek dat hulle kon byvoeg (ope vraag) óf 'n stelling verder kwalifiseer. Vier moontlikhede van frekwensie is geopper

waaruit n keuse gemaak moes word. Aan elkeen van die frekwensiekeuses is 'n waarde toegeken:

- Deurgaans = 4
- Dikwels = 3
- Selde = 2
- Nooit = 1

Weer is die basis van tien geneem om die waardebepaling te maak. Die graadverskil tussen elke frekwensie is duidelik. Daar word geen twyfel gelaat oor die verwagtinge nie en die doelwit was om te bepaal hoe herhalend sommige van die handeling is.

(DG = Deurgaans; DW = Dikwels; SE = Selde; NO = Nooit)

DG DW SE NO TOT

1.5.1 BEPLANNING:

- | | |
|---|-------------------|
| (a) Ek doen al die beplanning self deur die aktiwiteite te bepaal en die riglyne vas te stel om die hoogste effektiwiteit te verkry | - 6 1 1 <u>21</u> |
| (b) Ek laat my lei deur wat die aktiwiteite en aanbieders betref, maar doen alle reëlings en verdere bepalings self | 4 4 - - <u>28</u> |
| (c) Ek laat die onderskeie komitees alle beplannings self tref, maar met korrelering deur die sentrum | 3 3 2 - <u>25</u> |

1.5.2 ORGANISASIE:

- | | |
|--|-------------------|
| (a) Ek doen die taakverdeling en dui aan andere wat om te doen, hoe, wanneer en met wie | 1 4 2 1 <u>21</u> |
| (b) Ek doen slegs die oorkoepelende organisasie en skeduleer slegs die aktiwiteite soos hulle aanbeveel word | 1 5 2 - <u>23</u> |

	<u>DE</u>	<u>DW</u>	<u>SE</u>	<u>NO</u>	<u>LOI</u>
(c) Ek laat my lei deur die onderskeie komitees, maar organiseer verder alle aktiwiteite met voorbehoud om te wysig	3	5	-	-	<u>27</u>
1.5.3 VOORSKRIFTE:					
(a) Ek behou noue kontak met alles wat aangaan om te verseker dat wat ek bepaal het, uitgevoer word	7	-	-	1	<u>29</u>
(b) Ek het 'n stel voorskrifte opgestel en verwag dat getroue uitvoering daaraan verleen word	1	4	2	1	<u>21</u>
(c) Ek laat my lei deur omstandighede en laat toe dat die onderskeie komitees redelik outonomies optree binne perke van die sentrum se beleid	4	3	1	-	<u>27</u>
1.5.4. BEHEER:					
(a) Ek verseker dat skedules nagekom word en spore mense tot vinniger handeling aan. Ek kritiseer, dui afwykings aan en skryf korrektiewe handelinge voor	3	2	2	1	<u>23</u>
(b) Ek laat nie toe dat aktiwiteite afwyk van die geskeduleerde program nie, behalwe vir goeie rede en met die voorbehoud dat genoegsame kennisgewing vooraf gegee word	6	2	-	-	<u>30</u>
(c) Die geskeduleerde program is nie rigid nie en daar kan afgewyk word van die inhoudelike, maar nie van die datum nie	1	3	4	-	<u>21</u>
1.5.5 PERSONEELONTWIKKELING:					
(a) Ek selekteer self aanbieders en faseer swakkeres uit	1	3	4	-	<u>21</u>
(b) Personeelontwikkeling moet nie op persoonlike					

sake konsentreer nie, maar gerig wees op die taakopleiding vir die algemene welsyn van die profesie	6	2	-	-	<u>30</u>
(c) Ek laat my lei deur andere t.o.v. aanbieders, maar gee leiding hoe daar opgetree moet word	4	4	-	-	<u>28</u>
(d) Ek neem wat voorkom en vertrou datdit sal werk	-	1	4	3	<u>14</u>

* AFLEIDINGS:

Beheer is n belangrike funksie van enige organisasie. Wanneer die demokratiese beginsel van bestuur toegepas word, word al die lede van die organisasie as medewerkers in n gemeenskaplike taak beskou. Dull stel dit dat die begrip van demokratiese beheer gevind word in:

- vaardigheid in leierskap;
- vaardigheid in menslike verhoudingstigting
- vaardigheid in groepsvoortgang;
- vaardigheid in personeelontwikkeling;
- vaardigheid in evaluering.

(Dull 1981:3)

Met die opstelling van die vraelys is die sisteembenadering in die onderwys in gedagte gehou. Die beheer en administrering van onderwysersentrums is aangewys op die beskouing dat die skole in die streek waarin hulle optree n netwerk van interverwantskappe vorm. Nadruk word gevolglik geplaas op die formulering van lang- en korttermyn doelwitte wat omgesit kan word in operasionele handeling wat vir die implementering en evaluering geskik is. Dit vind plaas binne n organisatoriese raamwerk. Die bestuursleier vervul hierdie vereistes deur die ontwikkeling en daarstelling van administratiewe prosesse, prosedures en tegnieke om die menslike vermoëns en fisiese bronne tot hulle maksimum aan te wend. Hierdie leierskap spruit voort uit die potensiaal wat hy besit om hierdie vermoëns en bronne om te skep binne die organisatoriese verband tot die verwesenliking van sy opvoedkundige doelwitte (n.a.v. Rebore 1982:8-9). Goeie beheer is dus die proses om die vermoëns van mense vry te maak op kreatiewe wyses om sodoende persoonlike en gemeenskaplike probleme die hoof te bied. Goeie beheer is dus ingestel op die

realisering van heter en betekenisvoller leerervaringe wat voortvloei uit die bevrediging van onderwyserverwagtinge.

Dit is, soos Dull dit stel, "... a critical key to building motivation and commitment and therefore improving instruction" (Dull 1981:5). Verder kan bygevoeg word dat goeie beheer 'n uiters belangrike hulp- en bystandmiddel vorm wat die verwesenliking van die bestuursleier se doelwitte doelmatig en funksioneel maak. Beheer is 'n sterk bondgenoot, en 'n goeie bondgenoot is soos Churchill in sy biografie oor die Eerste Wêreldoorlog geskrywe het: "The manoeuvre which brings an ally into the field is as serviceable as that which wins a great battle" (Stevenson 1978:112).

Die antwoorde wat die respondente verskaf het oor die wyses waarop hulle beheer uitoefen, beantwoord grootliks aan die stellings wat hierbo gemaak is. Dit is duidelik dat beheer nie op 'n lukraak wyse uitgevoer kan word nie. Weer eens is daar verskil in benadering by sommige van die respondente, maar nie so groot dat die werklike doelwitte daardeur skade ly nie.

As al die stellings, van die hoogste tot die laagste volgens die waarde toegeken, in hulle onderskeie paragrawe saamgevat word, verkry die aspek van beheer beter perspektief soos die respondente dit in hulle onderwyserentrums beoefen.

** Die Hoogste:

Die sentrumhoof laat hom lei deur die aktiwiteite en aanbieders, maar doen alle reëlings en verdere bepalings self. Hy laat hom lei deur die onderskeie komitees, maar organiseer verder alle aktiwiteite met voorbehoud van die reg om te wysig. Hy behou noue kontak met alles wat aangaan om te verseker dat wat hy bepaal het, uitgevoer sal word. Hy laat nie toe dat aktiwiteite afwyk van die geskeduleerde program nie, behalwe vir goeie redes en met die voorbehoud dat genoegsame kennisgewing daarvan vooraf gegee word. Personeelontwikkeling moet nie op persoonlike sake konsentreer nie, maar moet gerig wees op die taakopleiding vir die algemene welsyn van die professie.

** Die Volgende Hoogste:

Die sentrumhoof laat die onderskeie komitees alle beplannings en bepalings

self tref, maar met korrelering en koördinerings deur die sentrum. Hy doen slegs die oorkoepelende organisasie en skeduleer slegs die aktiwiteite soos hulle aanbeveel word. Hy laat hom lei deur omstandighede en laat toe dat die onderskeie komitees redelik outonoom optree, binne perke van die sentrum se beleid. Hy verseker dat skedules nagekom word en spoor mense tot vinniger handelinge aan. Hy kritiseer, dui afwykings aan en skryf korrektiewe handelinge voor. Hy laat hom lei deur andere ten opsigte van aanbieders, maar gee leiding oor hoe opgetree moet word.

** Die Laagste:

Die sentrumhoof doen al die beplanning self deur die aktiwiteite te bepaal en die riglyne vas te stel om die hoogste effektiwiteit te verkry. Hy doen die taakverdeling en dui aan andere aan wat om te doen, hoe, wanneer en met wie. Hy het 'n stel voorskrifte opgestel en verwag dat getroue uitvoering daaraan verleen word. Die geskeduleerde program is nie rigied toepasbaar nie, en daar kan van die inhoudelike afgewyk word, maar nie van die datum nie.

Een afleier was ingevoeg, nl. by par. 5, PERSONEELONTWIKKELING, stelling 5.4: 'Ek neem wat voorkom en vertrou dit werk'. Daar was geen positiewe response verwag nie en was as afleier ingevoeg om 'n reaksie te toets. Hierop het een respondente aangedui dat hy die aspek dikwels toepas, vier respondente dit selde doen, terwyl drie ander dit nooit doen nie. By implikasie is daar wel respondente wat neem wat voorkom en die hoop het dat dit sal uitwerk. By nabetrugting word die afleiding gemaak dat daar somtyds by gebrek aan duideliker inligting omtrent 'n aanbieder, bv. gemeenskapsdiensorganisasies die aanbieder deur hulle aangewys word, daar op goedertrou gehandel word met die vertroue dat die aanbieding geslaag aangehied sal word. Iemand se naam word genoem en daar die saak dringend is, kan meer inligting nie bekom word nie. Dit word vertrou dat die aanbieder sal slaag met sy aanbieding.

1.6 KATEGORIE F:

DELEGERENDE BESTUURSTAKE:

Die beginsel van delegering is seker een van die moeilikste aspekte van goeie bestuur, maar een van die belangrikste en effektiwiefste metodes indien die bestuurder sy taak effektief wil uitvoer. Delegering impliseer die oordrag van verantwoordelikheid en gesag aan een of meer ondergeskiktes vir die

uitvoering van 'n gegewe taak. Dit veronderstel dat die persoon op eie diskresie, binne die perke van die gesag aan hom verleen kan handel en optree. Hy is dus bevoeg om namens die persoon wat die gesag gedelegeer het op te tree. Dit impliseer verder dat daar tussen die twee 'n vertrouenshouding moet bestaan. Verder word dit ook aanvaar dat beide van hulle verbind is aan 'n plan en die aangeduide doelwitte en daarom ook verbind is aan die eindresultaat. Die beheeromvang van die bestuursleier word ook vernou na die persone wat gedelegeerde magte besit in plaas van almal in die organisasie.

Die sentrumhoof staan voor 'n anomalie want hy het geen wettige reg om enige delegering te doen nie – wel teenoor die persone oor wie hy direkte gesag uitoefen, bv. sentrumpersoneel. Die persone met wie hy gemeed is staan almal in die onderwysprofessie met gelykwaardige status of laer, maar wat nie aan sy gesag toegesê is nie. Hy het wel die reg ontvang kragtens die pos wat hy beklee om mense te gebruik om die taak van die sentrum uit te brei, te bevorder en tot uitvoering te bring. Hy het egter geensins reg om enige 'dissiplinêre' maatreëls toe te pas wanneer 'n persoon sy verantwoordelikheid ontduik nie. Hy beroep hom op die etiek van die professie om hom by te staan in die uitvoering van sy taak. Dit kan hy onder meer doen deur bewyslewering dat die onderwysersentrum in diens staan van praktiserende onderwysers en hulle toegewytheid noodsaaklik is om hierdie diens op die beste wyse te lewer. Hulle deelneming in die organisasie en die beplanning van verrigtinge wat tot hulle voordeel strek, is noodsaaklik.

Die oordrag van gesag en verantwoordelikheid, soos reeds gestel is, berus gevolglik op bestuurseienskappe wat die sentrumhoof openbaar om onderwysers betrokke te maak in die werkverrigtinge van die onderwysersentrum. Daar is geen 'ondergeskikte' aan wie hy die gesag en verantwoordelikheid as sodanig kan deleger nie.

Webber (1977:393) stel dit dat die ervaring getoon het dat enige aktiwiteit wat nodig is om organisatoriese doelwitte te bereik, aan iemand toevertrou moet word. Die bestuursleier mag sekere take aan homself toewys en/of aan iemand anders. Maar iemand moet toevertrou word met een of ander aspek van die organisatoriese bestel. Daarom vorm verantwoordelikheid 'n essensiële deel van delegering. Die persoon moet die reg besit om binne die beperkinge van sy gedelegeerde magte volle verantwoordelikheid te besit om dit uit te voer. Nêrens word die bestuursleier egter onthef van sy volle verantwoordelikheid

nie en by dra die verantwoordelikheid van dié aan wie hy van sy magte gedelegeer het.

Met hierdie Kategorie, Delegerende Bestuurstake, is daar getrag om vas te stel of die respondente delegering beskou as 'n essensieële faset van hulle taakverrigtinge. Dit blyk uit die data dat delegering wel 'n besonder belangrike komponent van hulle bestuurshandeling vorm.

Geen waarde is aan enige van die frekwensiekolomme toegeken nie. Die stellings kon meer as een respons verkry, veral by pare. 2.1 en 2.2. Behalwe by par. 2.3 waar 'n spesifieke waardebeplanning verlang is, was die ander komponente slegs 'n opname van hoe delegering by onderwysersentrums plaasvind in die lig van die redes hierbo gestel. Geen aannames wou hieruit gemaak word nie.

1.6.1 BEGINSSEL VAN DELEGERING:

* Delegeer u spesifieke take aan die personeel verbonde aan u sentrum?

Die response op hierdie vraag was:

- 5 respondente: deurgaans
- 2 respondente: dikwels
- 1 respondent : selde

Dit blyk uit die antwoorde dat sentrumpersoneel selere aangeduide take uitvoer. Daar is poste ingestel by sentrums en die aanstellings is vir die vulling van hierdie poste. Die basiese taakvervulling word deur die posvereistes vasgestel. Daar word egter aan die sentrumhoof vryheid verleen om die personeel tot die beste voordeel van die organisasie aan te wend. Dit moet aanvaar word dat die sentrumhoof hierdie reg benut. Die begrip kon egter anders geïnterpreteer gewees het as sou dit bo en behalwe die normale posvereistes vermag word. Dit kan verklaar waarom twee respondente dikwels en een respondent selde take delegeer.

* Delegeer u spesifieke take aan onderwysers wat op u sentrumkomitees dien?

- 1 respondent : deurgaans
- 5 respondente: dikwels

- 2 respondente: selde

Die antwoorde het nie verdere analisering nodig nie. Die sentrumkomitees wat deur die onderwysersentrum met die hulp van onderwysers in die lewe geroep is, funksioneer óf as ad hoc-groepe óf as staande komitees. Met die reëlings van aktiwiteite is dit soms tog dikwels nodig om 'n spesifieke persoon te versoek om 'n besondere taak te verrig weens besondere kwaliteite waaroor hy beskik. Daarenteen het sentrumhoofde waardering vir die feit dat onderwysers te midde van druk skoolprogramme nogtans waardevolle tyd afstaan om die sentrum by te staan. Daar is huiwering om addisionele laste op onderwysers te plaas deur te veel take aan hulle te wil delegeer. Vrywillige aanbiedings van hulp word daarom eerder aangegryp as om take te delegeer.

* Delegeer u spesifieke take aan u sentrumkomitee met die reg dat die lede verder delegeer?

- 1 respondent : deurgaans
- 5 respondente: dikwels
- 2 respondente: selde

Sentrumkomitees bestaan normaalweg uit kundiges van 'n spesifieke vakdissipline. Met die beplanning van aktiwiteite tree die sentrumhoof meer dikwels as 'n voorsitter van die sentrumkomitees (sentrumwerkgroepe) op. As daar egter in aanmerking geneem word hoeveel vakdissiplines in die skoolkurrikulum bestaan, is dit vir die sentrumhoof fisies onmoontlik om as voorsitter op al die komitees te dien. Die sentrumkomitees vervul dan die taak wat die sentrumhoof aan hulle gedelegeer het. Een van die beginsels van delegering is juis om die werkklas van die bestuursleier te deel. Dit gee hom meer geleentheid vir beplanning, vir innovering en die uitoefening van beheer. Terselfdertyd word spanwerk egter onder die groeplede bevorder, besluitnemingsprosesse word verhaas, kundigheid, spesialisvaardighede en kreatiwiteit word ten volle benut en die afwesigheid van die sentrumhoof vertraag nie die werksaamhede van die onderwysersentrum nie. Kontinuiteit word gehandhaaf. Deur spesifieke take aan sentrumkomitees te delegeer met die reg om te koördineer of verder te delegeer, maak die beheerpunte vir die sentrumhoof minder, beheer eenvoudiger, kontrole en evaluering deegliker en werksomvang kleiner maar meer gekonsentreerd.

1.6.2 DELEGERING:

(a) Deleger van take vind plaas deur

* spesifieke opdragte

- 2 respondente: deurgaans
- 5 respondente: dikwels

* algemene opdragte

- 2 respondente: dikwels
- 5 respondente: selde

* geskrewe opdragte

- 5 respondente: dikwels
- 1 respondent : selde

* mondelinge opdragte

- 2 respondente: deurgaans
- 5 respondente: dikwels
- 1 respondent : selde

* kombinasies van bogenoemdes

- 4 respondente: deurgaans
- 3 respondente: dikwels

Al die respondente het nie al die vrae ten volle beantwoord nie.

Bykans deurgaans vind delegering plaas deur van een of ander van die stellings te gebruik of 'n kombinasie toe te pas. Die gebruiklikste vorm is 'n kombinasie van spesifieke opdragte, algemene opdragte, geskrewe sowel as mondelinge opdragte. Algemene opdragte blyk egter in die minderheid te wees. Die gebruiklikste wyse is hoofsaaklik spesifieke opdragte. Opdragte word ook dikwels in een of ander geskrewe vorm uitgegee, maar die algemeenste blyk mondelinge opdragte te wees. Opdragte moet beskou word as take wat vrywillig aanvaar word en nie as spesifieke geregimenteerde opdragte wat aanvaar moet word nie. In die lig van wat gesê is oor die magte waaroor die sentrumhoof moet beskik ten opsigte van delegering en bevelvoering, kan hy nie summier 'n opdrag uitvaardig nie, maar kan hy hom slegs beroep op die gesindheid van sy

professionele kollegas.

(b) Hoe vind delegering by u plaas?

* bepaling van verwagte resultate

- 2 respondente: deurgaans
- 3 respondente: dikwels
- 3 respondente: selde

* aanwysing van bepaalde take

- 3 respondente: deurgaans
- 5 respondente: dikwels

* delegering van verantwoordelikheid en beheer om take uit te voer

- 4 respondente: deurgaans
- 2 respondente: dikwels
- 2 respondente: selde

* afeising van verantwoording vir uitvoering van die take

- 1 respondent : deurgaans
- 3 respondente: dikwels
- 3 respondente: selde
- 1 respondent : nooit.

Die aanwys van bepaalde take weeg die swaarste by die respondente. Dit korreleer met die spesifieke opdragte soos wat dit in die vorige komponent uitgewys is. Die spesifisering van wat elkeen moet doen, gee rigting aan sake en laat geen twyfel oor wat van elkeen verwag word nie. Die sterk omlyning en afbakening van elkeen se taak kan verwarring wat onderling mag ontstaan uitskakel. Terselfdertyd maak dit die beheer eenvoudig want daar is duidelikheid wie watter taak aanvaar het. In Konflik van belange, of konflikte wat mag ontstaan vanweë onsekerheid oor die omvang van die taak, besluiteloosheid om tot handeling te gaan omdat geen riglyne gestel is nie, word uitgeskakel as elke lid presies weet watter taak aan hom toegewys is. Daar kan geen oorskryding van mekaar se taakgebied wees nie en onnodige

duplisering en onproduktiewe handeling word tot die minimum beperk.

Die volgende stelling wat sterk oorweging geniet het, is die delegering van verantwoordelikheid en beheer. Twee respondente doen dit selde terwyl ses respondente dit deurgaans (4) of dikwels (2) gebruik. Dit hang nou saam daarmee dat by delegering ook verantwoordelikheid en gesag ingesluit word. As daar weer eens in aanmerking geneem word wat reeds dikwels in die navorsing gestel is, is dit dat die skoolnetwerk 'n groot aantal professioneel verantwoordelike persone bevat. Baie van hulle is leiers in die skoolopset en andere weer beroepsgeoriënteerde vakkundiges. Dat ses uit die agt respondente dit meer as dikwels doen, beklemtoon slegs die vertrouenshouding wat hulle met hulle kollegas handhaaf.

Al die respondente stel 'n bepaling vas van wat verwag word. Ofskoon daar onderlinge klemverskille is, is die stelling van verwagte resultate 'n noodsaaklikheid by die meeste van die respondente.

Afeïsing van verantwoording het 'n negatiewe konnotasie. Omdat daar 'n mate van twyfel bestaan of die respondente wel die negatiewe betekenis van 'afeïsing' as sodanig geïnterpreteer het en of hulle die 'gees' van die vraag ingesien het dat daar een of ander vorm van verantwoording moet wees, kan geen aannames hieruit gemaak word nie. Die vraag is swak geformuleer en is nie spesifiek genoeg sodat respondente objektief daarop kon antwoord nie.

1.6.3 VOLDOEN U DELEGERING AAN DIE VOLGENDE?

Die respondente moes nege stellings in voorkeurvulgorde plaas. Om die vulgorde te bepaal, is die aantal respondente per stelling vermenigvuldig met die rangorde wat hulle vir die spesifieke stelling toegeken het, bv. drie respondente het stelling X derde geplaas, d.w.s. $3 \times 3 = 9$; twee respondente het stelling X vyfde geplaas, d.w.s. $2 \times 5 = 10$. Die twee totale is opgetel en die totaal vir die betrokke stelling toegeken.

(RE = respondente; RO = rangorde; TOT. = totaal; PL = dui aan die plasing na 'n totaal toegeken is).

	RE	RO	TOT	PL
(a) Die primêre doel met delegering is om doel-				
treffende organisasie moontlik te maak	2	1		
	1	2		

	<u>RE</u>	<u>RO</u>	<u>TOI</u>	<u>PL</u>
	1	4		
	1	5		
	2	6		
	1	7	<u>32</u>	9
(b) Delegering berus om verantwoordelikheid en beheer aan andere oor te dra en verantwoording te eis	2	2		
	2	4		
	4	8	<u>44</u>	3
(c) Delegering vind plaas om die organisasies van die hoof te verlig	2	1		
	2	5		
	1	6		
	3	9	<u>45</u>	2
(d) Delegering vind plaas om aan gespesialiseerde elemente meer vryheid te verleen in hulle taakgebied	2	1		
	1	3		
	1	4		
	1	5		
	1	6		
	1	7		
	1	8	<u>35</u>	7
(e) Delegering vind plaas deur die veld af te baken van verantwoordelikheid en beheer	1	3		
	2	4		
	2	5		
	1	6		
	2	7	<u>41</u>	6
(f) Delegering vind plaas deur 'n doelwit te stel en daarvolgens uiteindelik verantwoording te eis	2	3		
	1	4		
	1	5		

	<u>RE</u>	<u>RO</u>	<u>TOT</u>	<u>PL</u>
	2	7		
	2	9	<u>47</u>	1
(g) Delegering van take beywer hom ook vir doeltreffender deelnemende bestuur	1	1		
	2	2		
	1	3		
	1	4		
	2	6		
	1	8	<u>32</u>	9
(h) Delegering is ook doelwitbestuur	1	2		
	2	3		
	1	5		
	2	7		
	2	8	<u>43</u>	4
(i) Delegering is 'n begrip by die hoof self van wat hy kan doen en wat hy aan andere kan toevertrou	1	1		
	2	2		
	1	4		
	1	6		
	3	9	<u>42</u>	5

Die volgorde van delegering, soos die respondente dit geplaas het is:

* Delegering vind plaas

- Om 'n doelwit te formuleer en dan 'n evalueringsmaatskaf op te stel om aan die einde te bepaal of die doelwit wat bereik is, ooreenstem met die aanvanklike doelwitstelling. Sou daar afwykings wees, word bepaal waar die afwykings plaasgevind het;
- Delegering is 'n metode om die werklast van die hoof te verlig;
- Daarom kan verantwoordelikheid en beheer oorgedra word aan verantwoordelike persone wat bereid is om verantwoording te doen;
- Aangesien delegering ook as doelwitbestuur beskou kan word, is die bereiking van die doelwitte belangrik;
- Maar aangesien die hoof beseft dat hy nie al die werk self kan doen nie,

- het hy ook die besef wat hy kan delegeer;
- Deur die veld af te baken van verantwoordelikheid en beheer, bepaal hy wat hy kan delegeer en;
 - Plaas hy kundiges in beheer om op hulle gespesialiseerde terrein die leiding te neem om;
 - Sodoende 'n doeltreffender organisasie te bewerkstellig deur, o.a.
 - Van deelnemende bestuur gebruik te maak.

Die voorkeurorde wat deur die respondente geplaas is, kom feitlik ooreen met wat in die besprekings gestel is. Die sentrumhoofde in die bestuur van hulle onderwysersentrums, het die beginsels van goeie bestuur deurgaans toegepas. Die benadering in sommige opsigte het verskil, maar nie ten opsigte van die onderliggende filosofie van die 'grassroots'-, 'bottom up'-beginsel nie. Juis in die uitvoering van die doelwitte van 'n onderwysersentrum, het die sentrumhoofde sekere "... thematic consistencies with other centers across the country" geopenbaar (Vere de Vault et al. 1978:166). Terselfdertyd, om verder uit Vere de Vault aan te haal, het die sentrumhoofde "... a major influence on the nature of the center for each has its own character" (a.w.). Rust het ook op dieselfde trant vermeld dat die hoof meer as enige ander persoon vorm gee en die heersende stand van sake van die omgewing artikuleer en sodoende 'n roepingsgevoel skep (Rust 1980:123).

1.7 KATEGORIE G:

FINANSIËLE BESTUUR:

1.7.1 Departementele Fondse:

Al die onderwysersentrums is instellings van die onderskeie onderwysdepartemente. As sodanig word hulle uiteraard gefinansier net soos ander instellings van die departementele bestel.

Vr. 1: Stel u jaarliks u eie begroting op, onafhanklik van die ander sentrums wat uit u Onderwysdepartementbegroting verkry word?

- * Die sentrums stel jaarliks hulle eie begroting saam wat vir voorlegging aan hulle departemente deurgestuur word.

Vr. 2: Word 'n globale bedrag deur u Onderwysdepartement jaarliks toegewys?

* n Duidelike prentjie word nie uit die antwoorde verkry nie. In die geval van die Transvaalse onderwysersentrums word die begrotings deur die verskillende onderwyskolleges van wie die sentrums verlengstukke is, geadminestrer. Die Onderwysdepartement ken jaarliks n begroting toe slegs vir onderwysersentrums wat apart van die onderwyskollege se begroting geadminestrer word. Elke sentrum bestee die fondse volgens die identifisering van eie en besondere behoeftes. Bestelling en betaling van aangekoopte items geskied deur middel van amptelike bestelvorms wat deur die betrokke onderwyskollege na die departement deurgestuur word vir bestelling en na ontvangs van goedere vir die vereffening van die rekening.

Vr. 3: Hoe word die amptelike fondse wat deur die onderwysdepartement toegewys word, deur u geadminestrer?

JA NEE

* In oorleg met u		
- Sentrumkomitee/Bestuurskomitee	6	2
- Sentrumpersoneel	7	1
- Komitee bestaande uit diensdoende onderwysers van u streek	1	5
- n Komitee bestaande uit sentrumhoofde	2	4
- n Departementele komitee na ondersoek van sentrumbehoefte	2	4
* Na goeë dunde soos behoeftes geïdentifiseer word	7	-

Feitlik al die respondente administreer die fondse in oorleg met hulle Sentrumkomitee/Bestuurskomitee en sentrumpersoneel. Daar word dus voorleggings gemaak vir watter doeleindes die fondse benodig word. Die fondse word ook geadminestrer na goeë dunde soos behoeftes geïdentifiseer word.

Vr. 4: Is die jaarlikse finansiële toewysing binne die kader van u Onderwysdepartement se ander verpligtinge?

JA NEE

* heeltemaal voldoende	6	-
* net voldoende	1	-
* onvoldoende	1	-
* heeltemaal ontoereikend	-	-

Slegs een respondēt het aangedui dat hy die beskikbare fondse onvoldoende vind. Die ander respondente het die fondse vir hulle doeleindes voldoende gevind.

1.7.2 Nie-departementele fondse:

Vr. 1: Kry u fondse uit ander bronne behalwe departementele toewysing?

- * Al die respondente het aangedui dat hulle addisionele fondse uit ander bronne vind wat nie uit hulle departementele begroting verkry word nie.

Vr. 2: Indien wel, hoe word hierdie fondse verkry?

* Gereeld

- 2 respondente uit verskaffing van verversings
- 2 respondente uit dienslewering, bv. fotokopieerwerk
- 1 respondēt uit donasies vanaf skole

* Dikwels

- 1 respondēt by borge
- 1 respondēt uit bywoning-/toegangsgeld
- 2 respondente uit verskaffing van verversings
- 2 respondente uit donasies vanaf skole
- 1 respondēt vanaf uitgewers

* Selde

- 1 respondēt by borge
- 5 respondente uit bywoning-/toegangsgeld
- 3 respondente uit verskaffing van verversings
- 3 respondente uit dienslewering
- 3 respondente uit donasies vanaf skole
- 4 respondente vanaf onderwysers
- 2 respondente vanaf uitgewers
- 1 respondēt vanaf leweransiers

* Nooit

- 4 respondente by borge
- 2 respondente uit dienslewering

- 2 respondente vanaf skole
- 3 respondente vanaf onderwysers
- 4 respondente vanaf uitgewers
- 5 respondente vanaf leweraansiers
- 6 respondente vanaf besighede, assurancemaatskappye, ensovoorts
- 6 respondente deur heffing van jaargelde

Geen duidelike patroon word uit die gegewens verkry nie. Elke sentrum verkry blykbaar fondse op diverse wyse.

Vr. 3: Vir watter doeleindes word hierdie fondse aangewend?

	JA	NEE
* aankoop/huur van bykomende fasiliteite wat nie departementeel verskaf word nie	6	2
* delging van reis- en/of honorariumkoste van aanbieders, sprekers, ensovoorts	7	1
* opknapping/verbetering/versiering van sentrum vir maksimale deur onderwysers	6	2
* gratis verskaffing van verversings aan kursusgangers	7	1

Vr. 4: Het u 'n eie deposito-/spaar-/tjekrekening vir hierdie fondse?

7 1

Vr. 5: Indien nie, waar word hierdie fondse inbetaal/in bewaring gehou?

- * Een respondent se antwoord was dat dit by die onderwyskollege inbetaal/in bewaring gehou word.

Vr. 6: Wie aanvaar verantwoordelikheid vir die administrasie van hierdie fondse?

	JA	NEE
* die Sentrum as sodanig	6	2
* Sentrumkomitee/Bestuurskomitee	3	4
* inrigting, waar van toepassing, waaraan sentrum		

	<u>JA</u>	<u>NEE</u>
verbonde is	4	4
* benoemde komitee van diensdoende onderwysers	-	6

Nie al die respondente het op die vraag gereageer nie. Geen duidelike patroon kan hieruit gevind word nie.

Vr. 7: Ontvang u sentrum enige bedryfskoste van u onderwysdepartement, bv. delging van reiskoste van sprekers, honorariums, oorhoofse uitgawes soos verskaffing van verversings, ensovoorts?

* 6 respondente: positief

* 2 respondente: negatief

Die gegewens kan nie meer as betroubaar aanvaar word nie aangesien daar by die Transvaalse Onderwysdepartement n nuwe bedeling gekom het ten opsigte van bedryfskoste. Honorariums en reiskoste word voorsien. Sentrums moet jaarliks n beraming maak van verwagte uitgawes in hierdie verband en aan die departement vir goedkeuring voorlê. Sedert die vraelys opgestel en uitgestuur is, het die verandering ingetree.

Vr. 8: Waar lê besteding van hierdie fondse jaarliks

* die swaarste?

- verversings : 2 respondente
- reiskoste : 3 respondente
- honorariums : 3 respondente
- inrigting van sentrum: 1 respondent
- versierings : 1 respondent
- fasiliteite : 1 respondent

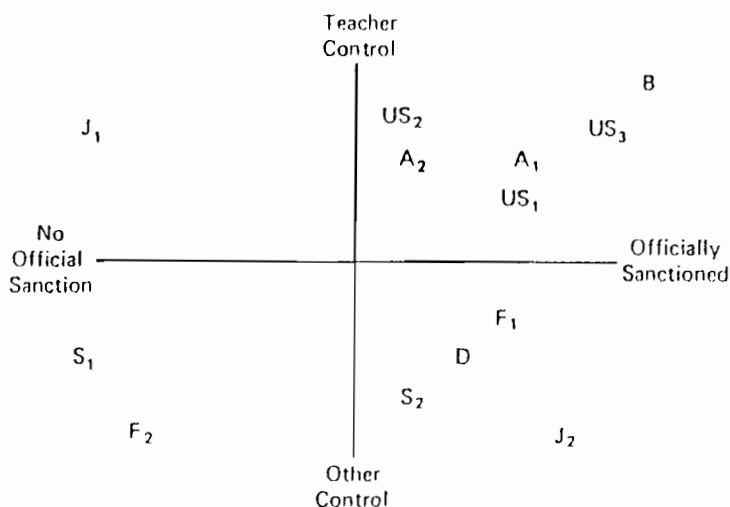
* die minste?

- opknapping sentrum : 2 respondente
- aankoop apparatuur : 1 respondent
- verversings : 1 respondent
- oorhoofse uitgawes : 1 respondent
- administrasie : 1 respondent

Onderwysersentrums deur die wêreld word óf privaat geïnisieer óf deur die

plaaslike onderwysowerhede of staatskas gefinansier. Rebore het n aanpassing van Vere de Vault et. al. se diagrammatiese voorstelling gemaak van sentrums wat deur die wêreld bestaan (Rebore 1982:181).

Fig. 3.1 Onderwysersentrums oor die wêreld versprei.



J₁ Japan Study Circle
 J₂ Japan Education Center
 B British Teacher's Center
 D Denmark School Center
 F₁ French Regional Center
 F₂ French Professional Association
 S₁ Spain Private Center

S₂ Spain Institute of Education
 A₁ Australian Education Center
 A₂ Australian Teacher Center
 US₁ U.S. Training Complex
 US₂ U.S. Informal Teachers' Center
 US₃ U.S. PL 94-482 Teacher Center

SINTESE

Die VSA het deur hulle 'Education Amendments Act of 1976 (PL 94-482, Section 153)' die stigting van plaaslike onderwysersentrums gefinansieer. Maar in die voorgestelde begroting van 1983 het die Federale Regering die uitfasering van die onderwysersentrums voorgestel te midde van hewige reaksie van die onderwysowerhede. Die onderwysersentrums sou moes eie fondse verkry van sogenaamde 'foundations' of deur vertoë 'n deel terugwen van die 483 miljoen dollar onderwysbegroting (American Teacher 1982:3). In dieselfde artikel het Pat Weiler, direkteur van die 'AFT's Teacher Center Resource Exchange' gestel:

"The final national meeting demonstrated the unique level of cooperation that exists in the program among teachers, administrators, school system officials, teacher training experts and school board members. It is because of this cooperation that centers throughout the country are in the process of working out various means of continuing to operate."

Verskeie bronne verwys na die hulp wat onderwysdepartemente in hulle onderskeie lande en gebiede aan onderwysersentrums bied. In Brittanje word die Lewisham-onderwysersentrum deur die LEA ('Local Education Authority') gesteun (The Times Educational Supplement 1981:12). Die 'T.E. Davies Teacher Center' werk onder die beskerming van die 'Bradford Metropolitan District' (Swiniarski 1982:39). So stel Zwart in die 'Christeljk Pedagogisch Studieblad' na besoeke van onderwysersentrums in Engeland dat:

"Ieder gebied staat onder het gezag van een lokale onderwijsautoriteit. Zowel het onderwijs als de 'teachers' centres' vallen onder dezelfde lokale onderwijsautoriteit."
(Zwart 1981:17)

In Israel word die 'Pedagogic Centers' deur 'n ooreenkoms tussen die Ministerie van Onderwys en Kultuur en die plaaslike outoriteit, met die fisiese geriewe, klerklike personeel en bedryfskoste deur die plaaslike owerheid voorsien, terwyl die Ministerie die opvoedkundige personeel, apparatuur, programmatuur, beheer en algemene beleid voorsien. Daar is 'n 'Steering Committee' (streeksgebonde) wat sorg vir addisionele befondsing en personeel waar nodig en toepasbaar (Sharoni 1981:25).

Die paar voorbeelde wat hierbo genoem is, loon hoe belangrik bykans alle onderwysowerhede die onderwysersentrums beskou deur, soos deur die respondente aangedui is, voldoende fondse beskikbaar te stel om die sentrums lewenskragtig te hou. Finansies is en bly 'n belangrike faktor vir enige gesonde bestuur. Ofskoon die onderwysowerhede die finansies beskikbaar stel, kan geen lewensvatbare aanwending van die fondse plaasvind as daar nie deeglike besinning, beplanning, oorleg en besteding plaasvind nie. Beheer en kontrole is uiters noodsaaklik, maar meer nog is die vasstelling van behoeftes sodat fondse op die regte plek, die regte tyd, die regte manier, vir die regte doeleindes bestee word. Bo en behalwe die bestuurstake wat hulle moet verrig, is die sentrumhoofde werklik die enigste persone wat hierdie behoeftes kan bepaal en die nodige instansies daarvoor kan adviseer. Daar is verskeie 'resource centres' wat slegs daarop ingestel is om apparatuur en programmatuur aan onderwysers beskikbaar te stel omdat skole nie altyd oor die nodige fondse beskik om gesofistikeerde opvoedkundige hulpmiddele aan te koop nie. Hierdie sentralisering van hulpmiddele hou besondere voordele in, maar die meeste sentrums is meer daarop ingestel om algemene professionele dienste te lewer.

Dit blyk uit die antwoorde wat van die respondente vir hierdie kategorie verkry is, dat sentrumhoofde deeglik bewus is van hierdie belangrike komponent van hulle bestuurstaak. Daar is deeglike besinning en oorlegpleging met die nodige infrastruktuur om fondse funksioneel en doeltreffend te benut. Dit blyk ook dat die onderskeie onderwysdepartemente binne redelike perke n oop hand het wat die voorsiening van fondse aan onderwysersentrums betref.

1.8 KATEGORIE II: INTERNE BESTUUR:

Hierdie kategorie is slegs op die sentrums in Transvaal van toepassing. Die kategorie is op versoek van die TOD ingesluit. Die infrastruktuur vir onderwysersentrums verskil tussen die twee onderwysdepartemente. Hoewel hierdie verskil bestaan bly die siening, uitoefening en filosofie van die onderwysersentrums tot 'n groot mate ooreenstemmend, maar daar is tog verskille van nuanses oor sommige fasette van die funksionering van die onderwysersentrums.

Die doel van die besondere kategorie is om 'n standpunt te bepaal van verhoudings tussen die sentrumhoof en die infrastruktuur waarmee hy meer

intiem gemoeid is.

1.8.1 Hoe sien die sentrumhoof sy verhouding en funksie met betrekking tot die:

(a) Sentrumkomitee:

* Verhouding:

- Resp. 1: Positief.
- Resp. 2: Baie goed, maar is van weinig nut vir die sentrumhoof. Hoofsaaklik raadgewend.
- Resp. 3: Baie belangrik - hulle help om behoeftes in die Streek raak te vat.
- Resp. 4: Raadgewend maar nie outokraties nie. Reg van hoof om outonoom op te tree.
- Resp. 5: Dienslewend.

* Funksie:

- Resp. 1: Inisiërend.
- Resp. 2: Raadgewende hoedanigheid.
- Resp. 3: Om die komitee op die hoogte van sake te hou t.o.v. programbeplanning, reaksies en algemene programaangeleenthede
- Resp. 4: Verslag van aktiwiteite en inlig oor probleme/suksesse van sentrum
- Resp. 5: Positief

(b) Werkgroepkomitee:

* Verhouding:

- Resp. 1: Positief.
- Resp. 2: Goë verhoudings. Poog gees van inter-afhanklikheid te kweek.
- Resp. 3: Belangrik.
- Resp. 4: Deelnemend.
- Resp. 5: Voorsittend.

* Funksie:

- Resp. 1: Samewerkend - redelik outonoom o.l.v. hoof.
- Resp. 2: Stigting en algemene leiding t.o.v. programbehoefes en beplanning.
- Resp. 3: Verskaf leiding en aanmoediging. Verskaf ondersteuning en oorhoofse organisasie en geriewe.
- Resp. 4: Leidinggewend.
- Resp. 5: Koördinerend.

1.8.2 Hoe word die Sentrumkomitee en die Werkgroepkomitees benut as synde meganismes wat tot die beskikking van die Sentrumhoof gestel word?

(a) Sentrumkomitee:

- Resp. 1: Wel deeglik.
- Resp. 2: Drie vergaderings per jaar - verslaggewend - raadgewend.
- Resp. 3: Algemene programbeplanning: identifisering van behoeftes, verkryging van programleiers, programvoorstelle.
- Resp. 4: Raadgewend. Goedkeuring van aktiwiteite beplan.
- Resp. 5: Word nie optimaal benut nie.

(b) Werkgroepkomitee:

- Resp. 1: Geringe benutting.
- Resp. 2: Identifisering van probleemareas. Formulering (hulp) t.o.v. probleemoplossings.
- Resp. 3: Bepaling van vakbehoefes, aanduiding van programleiers en kritiek t.o.v. programme.
- Resp. 4: Enigste doeltreffende meganisme as hoof sy werk wil uitvoer.
- Resp. 5: By geleentheid.

1.8.3 Watter bydraes lewer die onderskeie komitees tot die vervulling van die funksies van die Onderwysersentrum?

(a) Sentrumkomitee:

- Resp. 1: Raadgewend/Kontrollerend.
- Resp. 2: Slegs raadgewend.

- Resp. 3: Algemene programbeplanning: identifisering van behoeftes, verkryging van programmeers, programvoorstelle.
- Resp. 4: Skakeling met skoolhoofde. Lewer advies oor hoe skole/ onderwysers oor sake voel.
- Resp. 5: Lewer wel 'n bydrae m.b.t. o.a. toestemming rakende eie fondsbesteding en keuring van enkele projekte.

(b) Werkgroepkomitees:

- Resp. 1: Sorg dat kundiges hulle wenke met kollegas deel.
- Resp. 2: Identifiseer probleemareas. Wys moontlike oplossings aan. Help entoesiasme onder kollegas skep t.o.v. ondersteuning van programme.
- Resp. 3: Hierdie komitees gaan mank aan 'n gebrek aan identifiseerbaarheid van vakspecialiste op 'n vaste basis.
- Resp. 4: Onderdele van sentrum.
- Resp. 5: Rigtinggewend (vakgerig)

1.8.4 Hoe sien die Sentrumhoof sy verhouding en funksie

(a) tot die Rektor van sy Kollege?

- Resp. 1: Sy hoof - uitvoerend.
- Resp. 2: Deelnemend - aangesien 'n verlengstuk van kollege, maar aanvaar beslissing wanneer dit tot voordeel van die sentrum strek.
- Resp. 3: Baie belangrik. Die Rektor is sy professionele hoof en sy belangstelling en leiding is van onskatbare waarde.
- Resp. 4: Onseker. My sentrum nie residensieel nie. Rektor begin egter algaande meer betrokke raak.
- Resp. 5: Daar heers nog onsekerheid.

(b) tot die Registrateur?

- Resp. 1: Ons benut in 'n groot mate die infrastruktuur.
- Resp. 2: Waardevolle skakelpersoon met IOD-administrasie. Ek hou hom dus goed ingelig.
- Resp. 3: Baie belangrik: alle administratiewe sake (hegroling,

bestellings, ensovoorts) word deur hierdie persoon behartig
- sy positiewe is noodsaaklik.

- Resp. 4: Belangrik t.o.v. administratiewe aangeleenthede. Afhanklik van sy goeie gesindheid.
- Resp. 5: Samewerkend.

(c) tot die administratiewe personeel?

- Resp. 1: Amptelik/ordentlik.
- Resp. 2: Belangrik.
- Resp. 3: Belangrik - hulle positiewe gesindheid laat sake vlot verloop.
- Resp. 4: Handhaaf goeie verhouding, poeg hulle guns vir die saak van Sentrum te wen.
- Resp. 5: Ons benut in n groot mate die infrastruktuur.

(d) tot die fasiliteite wat deur die Kollege aan die Onderwysersentrum gestel word?

* Begrotingsfasette:

- Resp. 1: Hulle administreer n gedeelte daarvan.
- Resp. 2: Kollege behartig administrasie van begroting. Sentrumhoof stel sy behoeftes.
- Resp. 3: Baie belangrik.
- Resp. 4: Baie belangrik.
- Resp. 5: Bepalend.

* Geboue/lokale/ameublement:

- Resp. 1: Versoekend.
- Resp. 2: Baie belangrik - trouens afhanklik van kollege.
- Resp. 3: Belangrik - indien die Sentrum op die terrein van die Kollege gevestig is.
- Resp. 4: N.v.t. t.o.v. geboue en lokale. Leen in noodgevalle meubels.
- Resp. 5: Ons benut dit wat ons mag benut.

* Reprografiese fasiliteite:

- Resp. 1: Ons benut dit, maar die opleiding van studente is prioriteit nr. 1.
- Resp. 2: Sentrum is grootliks selfstandig. Benut Kollege in nood gevalle.
- Resp. 3: Baie belangrik - indien die Sentrum nie oor die fasiliteite beskik nie.
- Resp. 4: Afhanklik maar Kollege het altyd prioriteit oor gebruik. Sentrum kom tweede.
- Resp. 5: Beslissend.

(e) tot die dosente aan die Kollege?

- Resp. 1: Kollegiaal.
- Resp. 2: Samewerkend - goeie gesindheid belangrik.
- Resp. 3: Baie belangrik - hulle dien as 'n groot kundigheidsbron, wat graag wil deel.
- Resp. 4: Maak vrylik van dosent gebruik by aanbied van programme.
- Resp. 5: Daar is 'n wedersydse benutting, in 'n mate.

SINTESE

"The concept of teacher-centred inservice education quickly loses its appeal when centers rely on preordained and mandated courses, credit/grade systems, and someone else's notion of teachers' needs."

(Edelfelt 1982:30)

Daar is ongetwyfeld seker baie dinge wat 'n bestuurder - of hy nou 'n besigheids-, fabrieks-, of onderwysbestuurder is - nie kan doen nie, nie toegelaat word om te doen nie of verhinder word om te doen. Bestuur is werk. Dit is 'n dissipline. Maar bestuur sluit ook mense in. Dit is mense wat bestuur, nie magte of feite of masjiene nie. Daarom is die fokus op die bestuurder as 'n persoon. Dit is hy wat mense en sake met mekaar integreer. Mense is subjektief maar die sake wat uitgevoer word, is objektief en onpersoonlik. Dit is die bestuurder wat uitvoering gee, maar dit is bestuur wat bepaal wat benodig word en wat bereik moet word (Drucker 1979:7). Die bestuurder bepaal wat mense kan doen en wat bereik moet word. Maar om fundamenteel korrek te kan bestuur, beteken ook om vir die toekoms te bestuur.

Die mens leef in veranderde tye - dit sluit in kennisontploffing, politieke onrustigheid, inflasie, rekenaarbewustheid (veral by die jeug), rekenaardisleksie (veral by die ouer generasie) en so meer. Hierdie onstuimigheid hou wesenlike gevare in. Die betekenis en die implikasie wat dit veral vir die onderwys inhou, kan nie in reële terme gemeet word nie. Die grootste gevaar wat dit vir die onderwys behels is die versoeking om die realiteit daarvan te ontken.

Aangesien daar baie dinge is wat die bestuurder nie kan doen nie, of nie mag doen nie, of verhinder word om te doen, moet sy konsentrasie juis gerig wees op die dinge wat hy weet hy kán doen, wat hy behoort te doen en móét doen. Sy eerste taak is om te verseker dat die organisasie wat hy bestuur tot oorlewing in staat is. Sy vermoë om 'n terugslag te oorkom, om hom by veranderde omstandighede aan te pas en van nuwe geleenthede gebruik te maak is van groot belang. Die gebruiklike tradisionele metodes is nie meer altyd geldig genoeg nie. Menslike waardes en norme het 'n verandering ondergaan. Opvoedingsgeleenthede het egter hand aan hand hiermee verbeter. Ongeletterdheid het tot 'n groot mate verdwyn. Nuwe behoeftes het ontwikkel en nuwe standaarde is gestel. Senioriteit in 'n werk is nie meer die enigste kriterium vir bevordering nie omdat krities gekyk word na die organisasie en die mense wat dit bestuur. Al hierdie veranderinge en nog meer stel uitdagings aan die bestuurder. Maar hierdie vernuwinge bied ook tegelyk nuwe moontlikhede vir hulle wat kan verstaan, kan aanvaar en die nuwe realiteite kan eksploiteer. Dit is dan ook die tyd wat roep om die bewys van leierskap. In die onderwyskonteks is die dinamiese en innoverende bestuursleierskap die katalisator wat die beroepsmens daartoe in staat kan stel om die eise van môre met vrymoedigheid tegemoet te kan gaan.

In die vraelys is probeer om 'n model te vind om die bestuurstaak van die sentrumhoof mee te peil. Die vraelys het seker meer vrae genereer as wat beantwoord kon word. In die bespreking hierbo is ook probeer om die bestuurstaak van die sentrumhoof in perspektief te stel, gewoeg teen die eise van die tyd. Een daarvan kan wees die isolasie van die onderwyser binne die tydsgerig van vernuwing, opskerping en die nuwere tendense van die tyd. Een van hierdie isolasiekenmerke is dat die onderwyser so gemoeid kan wees met die kind in die klas dat daar min geleentheid is om met sy eweknie op professionele vlak te kan verkeer. Die balans tussen menseverhoudings wat die sentrumhoofde teenoor die taakverhouding geopenbaar het met die beantwoording

van die vraelys, kan 'n gemoedsrus by die onderwyser skep omdat hy juis hier met kollegas in 'n neutrale, welwillende omgewing kan verkeer. Die vraelys het ook die geweldige omvang van die bestuurstaak van die sentrumhoof blootgelê. Dit het ook die vermoede bevestig dat die pos van sentrumhoof nie 'n maklike taak is nie.

Opsommend kan gestel word dat die bestuurstaak van die sentrumhoof besondere inisiatief, korrekte peiling van onderwysers se behoeftes, begrip, besluitneming, realisme en 'n groot hoeveelheid idealisme verg. Hy moet in staat wees om die regte persone te kry om aktuele sake vir onderwysers voor te dra en hy moet sy dienste so reklameer dat dit die onderwysers in beweging bring om die sentrumaktiwiteite op 'n vrywillige basis by te woon. Hy moet veral die skoolhoof as 'n besondere bondgenoot hê om sy onderwysers te motiveer om hulleself beter toe te rus vir hulle onderrigtaak.

Daarby moet hy in sy bestuurshandelinge ook so kommunikeer, begelei en motiveer dat onderwysers die onderwysersentrum beskou as 'n veilige en geborgde hawe waar hulle sonder vrees van teësprak hulle onderrigbehoefte met ander kollegas op 'n professionele vlak kan kom bespreek en oplossings vir hulle probleme kry. Hierdie verwagtinge wat onderwysers en skoolhoofde aan die onderwysersentrum stel vereis ook 'n besondere bestuursvermoë van elke sentrumhoof, veral daar hy nie tot onderwysers in 'n gesagsposisie in die ware sin van die woord staan nie. As gelowige mens en belydende Christen kan hy sy komplekse bestuurstaak alleen in die lig van die Skrif en deur die genade van God, doeltreffend volvoer.