

**DIE VRAAG NA DIE BESTUURSROL VAN DIE  
SENIOR PROVINSIALE ADMINISTRATIEWE  
KLERK (SPAK) IN DIE SEKONDÊRE SKOOL**

**HENDRIK DU PREEZ HALGRYN**

**(B.A., H.O.D., B.ED., VDO (OWB),, Nasionale Diploma vir Tegnici.)**

**Skripsie goedgekeur as gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad**

**MAGISTER EDUCATIONIS**

**in**

**ONDERWYSBESTUUR**

**in die**

**DEPARTEMENT VERGELYKENDE OPVOEDKUNDE EN ONDERWYSBESTUUR**

**in die**

**FAKULTEIT OPVOEDKUNDE**

**van die**

**POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT**

**VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS**

**Studieleier: Prof. P.C. van der Westhuizen**

**Hulpleier: Dr. L.A. Greyvenstein**

# DANKBETUIGINGS

Graag betuig ek hiermee ook my opregte dank aan:

- Prof. P.C. van der Westhuizen vir sy inspirerende en bekwame leiding. Dit was 'n voorreg om te kon werk onder iemand met soveel geesdrif en dryfkrag en met soveel insig in sy vakgebied.
- Dr. L.A. Greyvenstein wat as hulp-studieleier opgetree het. Haar konstruktiewe bydraes word opreg waardeer.
- Mev. E. Mentz vir hulp met die statistiese verwerking van data.
- Mev. J.H. Pelsers en mev. E. van der Walt van die Ferdinand Postma Biblioteek vir hulp ten opsigte van literatuursoektogte en kontrolering van die bronnelys.
- Die Uitvoerende Direkteur: Onderwys van Transvaal vir toestemming om vraelyste aan SPAK's van sekondêre skole te stuur
- SPAK's van skole wat op vraelyste gereageer het.
- My eggenote, Elmien, vir voortdurende onderskraging en begrip.
- My kinders, Du Preez en Somien vir hulle begrip.

Aan Hom alle eer en dank om die studie af te handel.

## SUMMARY

The question of the role played by SPAC in the management of the secondary school has been discussed in the thesis.

The character of the secondary school was considered because it determines the structure of the administrative department of that school. Attention was paid to the duty sheet of the administrative staff in order to establish each person's duties with relation to his/her colleagues. Some duties of the administrative department were also mentioned.

Mintzberg's management roles were studied and possible management roles of SPAC were tested against the ten management roles of the Mintzberg model.

By ways of an empirical investigation, it was determined whether SPAC had a management role to fulfil. It has been determined that the SPAC has an organizational role to fulfil. Some suggestions were made to achieve better utilisation of SPAC in the administrative area.

In conclusion: guidelines were given to improve the present position of SPAC in the administrative department.

# OPSOMMING

Die vraag na die bestuursrol van die SPAK word in hierdie skripsie onder die loep geneem.

Daar is kortliks gewys na die aard van die sekondêre skool, omdat dit van belang is vir die samestelling van die administratiewe afdeling. Die posomskrywing van enkele van die administratiewe personeellede is gedoen om elkeen se posisie ten opsigte van mekaar aan te toon en enkele pligte van die administratiewe afdeling is ook aangetoon. Verder is daar na Mintzberg se bestuursrolle gekyk en die SPAK se moontlike bestuursrolle is getoets aan die tien bestuursrolle van die Mintzbergmodel.

Deur middel van 'n empiriese ondersoek is daar bepaal of die SPAK 'n bestuursrol het om te vervul. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat die SPAK wel 'n bestuursrol het om te vervul. Enkele wenke vir die beter benutting van die SPAK in die administratiewe afdeling het ook aan die lig gekom.

Ten slotte is daar riglyne neergelê vir die verbetering van die SPAK se huidige posisie in die administratiewe afdeling.

# INHOUDSOPGAWWE

Dankbetuiging	i
Summary	ii
Opsomming	iii
Lys van Figure en Tabelle	x
<b>HOOFSTUK 1 : ORIËTERING</b>	<b>1</b>
1.1 INLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	1
1.3 DOEL MET DIE NAVORSING	3
1.4 METODE VAN NAVORSING	3
1.4.1 Literatuurstudie	3
1.4.2 Empiriese ondersoek	3
1.5 HOOFSTUKINDELING	3
1.6 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING	4
<b>HOOFSTUK 2 : ANALISE VAN DIE ADMINISTRATIEWE AFDELING VAN 'N SEKONDÊRE SKOOL</b>	<b>5</b>
2.1 INLEIDING	5
2.2 BEGRIPSPRESISERING	5
2.2.1 Administrasie (i.c. onderwysadministrasie)	5
2.2.2 Administratiewe werk	6

2.2.3	Onderwysbestuur	7
2.2.3.1	Omskrywing	7
2.2.3.2	Bestuurstake	7
2.2.3.3	Bestuursareas	8
2.2.4	Slotopmerkings	8
2.3	DIE AARD VAN DIE SEKONDÊRE SKOOL	9
2.3.1	Die sekondêre skool	9
2.3.2	Personeelvoorsiening aan sekondêre skole in Transvaal	10
2.3.3	Bevorderingsposte in die sekondêre skool	11
2.3.3.1	Opmerking	11
2.3.3.2	Departementshoof-sekondêr (Posvlak 2)	11
2.3.3.3	Adjunkhoof - sekondêr (Posvlak 3)	12
2.3.3.4	Senior Adjunkhoof - sekondêr (Posvlak 4)	12
2.3.3.5	Skoolhoof - sekondêr (Posvlak 5 of 6)	12
2.3.4	Administratiewe afdeling	12
2.3.4.1	Struktuurtypes in sekondêre skole	12
2.3.4.2	Die posisie van die administratiewe personeel in 'n sekondêre skool	13
2.3.4.3	Analise van die pligstaat van die administratiewe personeellede	15
2.3.4.3.1	SPAK (Senior Provinsiale Administratiewe Klerk)	15
2.3.4.3.2	PAK (Provinsiale Administratiewe Klerk)	17
2.3.4.3.3	Tikster	18
2.3.4.4	Administratiewe poste aan 'n sekondêre skool	19

<b>2.4</b>	<b>PLIGTE VAN DIE ADMINISTRATIEWE AFDELING</b>	<b>.19</b>
2.4.1	Administratiewe pligte	.19
2.4.1.1	Kantooradministrasie	.19
2.4.1.2	Liassering	.20
2.4.1.3	Skoolvoorraad	.20
2.4.1.4	Fisiese fasiliteite	.21
2.4.2	Sekretariële pligte	.21
2.4.2.1	Navrae en ontvangs van besoekers	.21
2.4.2.2	Kommunikering	.21
2.4.2.3	Die gesproke woord	.21
2.4.2.4	Skriftelike kommunikering	.22
2.4.2.5	Interne kommunikasiekanale	.22
2.4.3	Klerklike pligte	.22
2.4.3.1	Inligtingstelsels	.22
2.4.3.2	Personeelinligting	.23
2.4.3.3	Leerling- en ouerinligting	.23
2.4.3.4	Vergaderings	.23
2.4.3.5	Finansiële take	.23
	2.4.3.5.1 Skoolfondsfinansies	.23
	2.4.3.5.2 Skoolbusvervoerfinansies en ander staatsgeld	.24
2.4.4	Sintese	.24
<b>2.5</b>	<b>SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING</b>	<b>.24</b>

<b>HOOFSTUK 3 : DIE AARD VAN DIE SPAK SE BESTUURSROL . . . . .</b>	<b>25</b>
3.1 INLEIDING . . . . .	25
3.2 BEGRIPSPRESISERING . . . . .	26
3.2.1 Rolbenadering . . . . .	26
3.2.2 Bestuursrol . . . . .	27
3.2.3 Bestuurspan . . . . .	28
3.3 MINTZBERG SE BESTUURSROLLE IN DIE ONDERWYS . . . . .	29
3.4 DIE SPAK SE BESTUURSROLLE VOLGENS DIE MINTZBERGMODEL . . . . .	29
3.4.1 Inleiding . . . . .	29
3.4.2 Die SPAK se interpersoonlike rolle . . . . .	30
3.4.2.1 Die seremoniële rol van die SPAK . . . . .	30
3.4.2.2 Die leierskapsrol van die SPAK . . . . .	31
3.4.2.3 Die skakelrol van die SPAK . . . . .	34
3.4.3 Die SPAK se inligtingsrol . . . . .	34
3.4.3.1 Die monitorrol van die SPAK . . . . .	35
3.4.3.2 Die verspreidingsrol van die SPAK . . . . .	36
3.4.3.3 Die verteenwoordigersrol van die SPAK . . . . .	37
3.4.4 Besluitnemingsrolle van die SPAK . . . . .	38
3.4.4.1 Die entrepreneurrol van die SPAK . . . . .	39
3.4.4.2 Die ordehandhawingsrol van die SPAK . . . . .	40
3.4.4.3 Die bronnetoekenningsrol van die SPAK . . . . .	41

3.4.4.4	Die onderhandelingsrol van die SPAK	.43
3.4.5	Gevolgtrekking	.43
3.5	SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING	.43
<b>HOOFSTUK 4 : EMPIRIESE ONDERSOEK</b>		<b>.45</b>
4.1	INLEIDING	.45
4.2	NAVORSINGSONTWERP	.45
4.2.1	Die vraelys	.45
4.2.1.1	Die keuse van die posvraelys	.45
4.2.1.2	Loodsondersoek	.46
4.2.1.3	Finale vraelys	.46
4.2.1.4	Konstruksie van die vraelys	.46
4.2.1.5	Administratiewe prosedures	.47
4.2.2	Populasie	.47
4.2.3	Statistiese tegniek	.48
4.3	INTERPRETERING VAN DATA	.48
4.3.1	Inleiding	.48
4.3.2	Biografiese gegewens	.48
4.3.3	Demografiese gegewens	.51
4.3.4	Die bestuursrol van die SPAK	.51
4.3.5	Algemene sake	.69
4.3.6	Samevatting	.70

<b>HOOFSTUK 5 : SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS</b> . . . . .	<b>.71</b>
5.1 SAMEVATTING . . . . .	.71
5.2 BEVINDINGE . . . . .	.72
5.2.1 Bevindinge ten opsigte van doelwit 1 . . . . .	.72
5.2.2 Bevinding ten opsigte van doelwit 2 . . . . .	.72
5.2.3 Bevindinge ten opsigte van doelwit 3 . . . . .	.72
5.2.4 Bevinding ten opsigte van die SPAK se bestuursrol in die algemeen . . .	.73
5.3 AANBEVELINGS . . . . .	.73
5.4 AANBEVELING VIR VERDERE NAVORSING . . . . .	.74
5.5 SAMEVATTING . . . . .	.75
<b>BRONNELYS</b> . . . . .	<b>.76</b>
<b>BYLAE:</b>	
BYLAAG 1 : TOESTEMMINGSBRIEF, T.O.D. . . . .	.84
BYLAAG 2 : VRAELYS . . . . .	.86
BYLAAG 3 : BEGELEIDENDE BRIEF AAN DIE SKOOLHOOF . . . . .	.93
BYLAAG 4 : BEGELEIDENDE BRIEF AAN DIE SPAK . . . . .	.94

# LYS VAN FIGURE EN TABELLE

## Lys van Figure

FIGUUR 2.1	
Die posisie van die administratiewe personeel .....	14
FIGUUR 3.1	
Bestuursrolle volgens Mintzberg .....	27
FIGUUR 3.2	
Piramidale struktuur van die bestuurspan .....	28

## Lys van Tabelle

TABEL 4.1	
Vraelyste uitgestuur en ontvang .....	47
TABEL 4.2	
Biografiese gegewens .....	49
TABEL 4.3	
Demografiese gegewens .....	51
TABEL 4.4	
Bestuursrol van die SPAK .....	53
TABEL 4.5	
Algemene sake .....	69

# HOOFSTUK 1

## ORIËTERING

### 1.1 INLEIDING

In enige skool is die ideale sekretaresse (i.c. Senior Provinsiale Administratiewe Klerk) onmisbaar vir die inrigting (i.c. skool) wat gedien word. Hierdie kaliber persoon doen daaglikse werk wat die grootste mate van administratiewe kundigheid vereis. Alles wat die SPAK onderneem moet met die grootste akkuraatheid uitgevoer word (De Witt, 1990:593). Vir die skoolhoof word die sekretaresse (i.c. SPAK) dikwels die steunpilaar waarom sy doeltreffende kantoororganisasie draai.

Die ideale sekretaresse (i.c. SPAK) is in elke opsig 'n positiewe advertensie vir 'n inrigting (i.c. skool). In groot skole is die sekretaresse (i.c. SPAK) 'n baie bedrywige administratiewe bestuurder, wat weinig erkenning kry vir die sleutelpos wat beklee word (De Witt, 1990:593). Omdat die sekretaresse (i.c. SPAK) so sentraal in die skool (i.c. administratiewe afdeling) staan, word daar van die sekretaresse (i.c. SPAK) verwag om sekere rolle te vervul.

Alhoewel die benaming sekretaresse gebruik word deur alle skole is dit nie 'n erkende benaming in die Transvaalse Onderwysdepartement nie en word die benaming SPAK gebruik (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 1/84a). Die siening is ook bevestig deur 'n skriftelike navraag aan die TOD van die navorser.

### 1.2 PROBLEEMSTELLING

Die Senior Provinsiale Administratiewe Klerk (SPAK) is die persoon wat in beheer is van 'n skool se administratiewe afdeling (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 11/84b). Die funksie van 'n administratiewe afdeling kan as tweeledig beskou word. Hierdie tweeledige funksie kan afgelei word van die twee kernbetekenisse wat die woord "administrasie" het (vergelyk 2.2.2) (Reynders, 1977:49).

Uit die voorafgaande kan die gevolgtrekking gemaak word dat die SPAK, twee funksies behoort te vervul, naamlik:

- dat die SPAK in beheer van die administratiewe afdeling is, en leiding moet gee; en
- dat die SPAK en die administratiewe afdeling 'n ondersteunende rol ten opsigte van die hele skool vervul.

Volgens Hart (1985:137) kan die SPAK as “leader of the nonteaching staff” gesien word. Ten opsigte van die taak van die SPAK bestaan daar tans geen inspraak in die bestuur van die skool in die algemeen nie. Die gevolg hiervan is dat die SPAK nie deel vorm van die bestuurspan in die skool nie; geen deel het aan besluitneming wat die administratiewe aangeleenthede in die skool raak nie. Hierdie toedrag van sake kan verder lei tot 'n gebrek aan koördinerings ten opsigte van die uitvoering van take tussen die professionele en administratiewe personeel.

Atkinson (1986:2) wys daarop dat dit tans praktyk is dat 'n besoldigde sekretaris in 'n organisasie deel vorm van die bestuurspan. Die SPAK wat ook besoldig word, moet uitvoering gee aan besluite van die bestuurspan van 'n skool sonder dat daar enige inspraak was of selfs weet wat besluit is.

Ten opsigte van die ondersteunende rol van die SPAK en die administratiewe afdeling in 'n skool is dit belangrik dat die SPAK presies moet weet wat haar take en verantwoordelikhede is. Volgens Vorm Z 249 (De Witt, 1990:594) word 'n pligstaat van die SPAK in die skool gegee. Geen posomskrywing word tans amptelik deur die Transvaalse Onderwysdepartement vir die SPAK gegee nie. Die gevolg is dat sommige hoofde wel posbeskrywings opstel, maar dit verskil van skool tot skool wat verwarring kan skep.

Sweeney (1987:50) noem dat dit belangrik is dat die hoof en die sekretaresse (SPAK) gereeld moet vergader om maandelike administratiewe probleme te bespreek en besluitneming/beplanning te koördineer.

Uit die voorafgaande blyk dit dat daar tans uiteenlopende probleme bestaan ten opsigte van die pos van die SPAK. Die probleemvrae wat in hierdie navorsing aangespreek gaan word, is:

- Wat is die aard van die administratiewe afdeling in 'n sekondêre skool?
- Wat behels die bestuursrolle van die SPAK?
- Het die SPAK inderdaad bestuursrolle wat hy/sy vervul?

### **1.3 DOEL MET DIE NAVORSING**

Doelwit 1: Om te bepaal wat die aard van die administratiewe afdeling in 'n sekondêre skool is.

Doelwit 2: Om te bepaal wat behels die bestuursrolle van die SPAK.

Doelwit 3: Om te bepaal of die SPAK inderdaad 'n bestuursrol (n.a.v. Mintzberg se bestuursrolle) het.

### **1.4 METODE VAN NAVORSING**

#### **1.4.1 Literatuurstudie**

Primêre en sekondêre bronne is benut. Gegewens wat hierdeur versamel word, is geweeg en geëvalueer, waarna daar tot enkele gevolgtrekkings gekom sal word. 'n DIALOG - soektog is met die volgende trefwoorde onderneem: CLERICAL WORKERS, SCHOOL SECRETARY, SECRETARIAL, TYPIST, ADMINISTRATIVE CLERK, ADMINISTRATORS, RECEPTIONIST, HEADMASTER, SCHOOL MANAGEMENT, MANAGEMENT.

#### **1.4.2 Empiriese ondersoek**

Gestruktureerde vraelyste is aan al die SPAK's van die Afrikaans- (n=176) en Engels-medium (n=74) sekondêre skole onder beheer van die Transvaalse Onderwysdepartement gepos. Die data van die vraelyste verkry, is met behulp van die rekenaar van die PU vir CHO verwerk.

### **1.5 HOOFSTUKINDELING**

1: Oriëntering.

2: Analise van die administratiewe afdeling van 'n sekondêre skool.

3: Die aard van die SPAK se bestuursrolle.

4: Empiriese ondersoek.

5: Samevatting, bevindings en aanbevelings.

## 1.6 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

In hierdie hoofstuk is die probleemstelling uitgelig en 'n kort uiteensetting is gegee rakende die doel met die ondersoek, die navorsingsmetode, en die verloop van die navorsing. In Hoofstuk 2 sal 'n analise van die administratiewe afdeling van 'n sekondêre skool gemaak word.

# HOOFSTUK 2

## ANALISE VAN DIE ADMINISTRATIEWE AFDELING VAN 'N SEKONDÊRE SKOOL

### 2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word aandag gegee aan die aard van 'n sekondêre skoolstelsel, personeelvoorsiening, bevorderingsposte en administratiewe poste beskikbaar. Daarna word 'n oorsig gegee van die administratiewe afdeling in 'n sekondêre skool met besondere verwysing na die analise van die pligstaat van die administratiewe personeel (SPAK; PAK en tikster). Laastens word die pligte van die administratiewe afdeling omskryf.

### 2.2 BEGRIPSPRESISERING

Administrasie en bestuur word in bykans elke handboek anders gedefinieer wat lei tot verwarring. Van der Westhuizen (1990a :34) wys daarop dat die verskillende definisies die betrokke outeurs se sienswyses weerspieël. Dit is belangrik om die twee begrippe te omskryf sodat die verwarring uit die weg geruim kan word. Verder handel die tema oor die bestuursrol van die SPAK in die administratiewe afdeling, daarom moet daar ook duidelikheid oor die begrip wees.

#### 2.2.1 Administrasie (i.c. onderwysadministrasie)

Uit 'n oorsig van die literatuur blyk dit dat die term administrasie op verskillende wyses vertolk kan word. Veral twee betekenis kristalliseer uit, naamlik die strukturele en die funksionele betekenis.

Die strukturele betekenis of gebruik van die term administrasie kom veral in 'n onderwysstelselkonteks na vore. Nell (1977:365) beweer byvoorbeeld dat onderwysadministrasie die strukturering van 'n onderwysstelsel behels. Ook Bekker (1981:5) is van mening dat onderwysadministrasie impliseer dat moontlikhede geskep word waarbinne die onderwyshandeling plaasvind. Uit genoemde twee omskrywings blyk dit dus dat

sommige skrywers die term onderwysadministrasie gebruik om die struktuur van die onderwysstelsel te tipeer.

Ander skrywers gebruik weer die term administrasie (i.c. onderwysadministrasie) om die funksionele handeling binne 'n onderwysstelsel te tipeer. Hierdie aspek of gebruik van die term onderwysadministrasie dui nie net op die funksionele nie, maar ook oor hoe die verskillende aktiwiteite binne die onderwysstelsel funksioneer. Hierdie gebruik van die term administrasie (i.c. onderwysadministrasie) kan waarskynlik teruggevoer word na die Latynse herkoms van die woord, naamlik “administratio” wat *beheer* of *leiding* beteken. Ook in die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT, 1988:17) word *administrasie* verklaar as ’n “persoon wat iets beheer of bestuur”. Die funksionele siening van die term administrasie (i.c. onderwysadministrasie) kom ook in die literatuur voor. So sluit De Wet (1981:101) se omskrywing van onderwysadministrasie die funksionering van onderwysinstansies op makro-, meso- en mikrovlak in. Van Schalkwyk (1987:109) tipeer die funksionele betekenis van onderwysadministrasie meer eksplisiet as hy sê: “Om daardie situasie egter te skep ten einde doeltreffende opvoedende onderwys moontlik te maak, word daar ’n groot verskeidenheid van prosesse benodig wat gesamentlik funksioneer en wat as onderwysadministrasie (resp. onderwysbestuur) bekend staan”. Onderwysadministrasie sluit dus onderwysbestuur in.

Uit die voorafgaande kan dus tot die slotsom gekom word dat onderwysadministrasie omskryf kan word as die struktuur of organisatoriese raamwerk van die onderwysstelsel wat op ’n bepaalde wyse funksioneer. Die funksioneringsaspek wys dan na die bestuursaspek en hieraan word later aandag gegee (vergelyk 2.2.3).

Administrasie (i.c. onderwysadministrasie) moet egter onderskei word van administratiewe werk.

### **2.2.2 Administratiewe werk**

Van der Westhuizen (1990:37) wys daarop dat ’n ander Latynse woord “administerium” soms verwar word met “administratio”. *Ad ministerium* beteken *behulpsaam* of *ondersteunend*. Botes (1975:17) se siening van administrasie het te make met daaglikse kantoorroetine, klerklike werk, boekhouding en dies meer, en hiermee bedoel hy eintlik nie *administrasie* nie, maar *administratiewe werk*. Ook Thornhill en Hanekom (1979:9) gebruik die term administrasie om na administratiewe werk te verwys wat bestaan uit boekhouding, registrasie en interne kommunikasie. Administratiewe werk behels dus aangeleenthede wat administratief van aard is, soos byvoorbeeld papierwerk.

*Bestuur*, teenoor *administrasie* en *administratiewe werk* het weer 'n heeltemal ander betekenis en gebruik.

### 2.2.3 Onderwysbestuur

#### 2.2.3.1 Omskrywing

Die begrip bestuur kan veralgemeen word en Van Niekerk (1987:1) wys in die verband dat bestuur gesien kan word as 'n groep opsigters wat 'n organisasie beheer, maar dit is ook 'n proses met identifiseerbare aktiwiteite. In die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT, 1988:87) word *bestuur* verklaar as “in 'n bepaalde rigting laat gaan, rigting of lei, beheer oor iets hê”.

Bestuur gaan dus onder andere om leidinggewing/rigtinggewing van die organisasie deur 'n leidinggewende persoon of opsigter.

Vir die doel van hierdie navorsing word aangesluit by Van der Westhuizen (1990a:57) se omskrywing van *bestuur*. Hy omskryf onderwysbestuur soos volg: “Bestuur is 'n bepaalde soort werk in die onderwys wat bestaan uit daardie reëlbare take of handeling wat deur 'n persoon of liggaam in 'n gesagsposisie in 'n bepaalde reëlingsgebied of area uitgevoer moet word ten einde opvoedende onderwys te laat plaasvind”.

Uit die voorafgaande blyk dit dat onderwysbestuur uit verskillende aspekte, insluitende bestuurstake en bestuursareas, bestaan. Hieraan word daar vervolgens aandag gegee.

#### 2.2.3.2 Bestuurstake

Indien daar gelet word op die take wat die onderwysleier verrig, kan die bestuurstake op verskillende wyses ingedeel word.

Verskillende outeurs het die bestuurstake van die bestuurder omskryf en daar is gepoog om verskeie indelings van die take te maak. Van der Westhuizen (1990a:46) wys daarop dat die meeste skrywers met slegs vier bestuurstake volstaan en alhoewel daar verskillende name vir dieselfde bestuurstaak kan wees, kom hulle ongeveer op dieselfde neer.

Die bestuurstake is beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening. De Wet (1981:42) identifiseer byvoorbeeld ook vier algemene komponente wat in die bestuursproses opgeneem kan word. Sy bestuurstake is weer beplanning, organisering,

leidinggewing en toesighouding wat nou verband het met beheeruitoefening. Elke bestuurstaak bestaan weer uit 'n aantal sub-take. So byvoorbeeld as 'n bestuurder organiseer moet hy 'n organisasiestruktuur skep, deleger en koördineer (De Wet, 1981:42).

### 2.2.3.3 Bestuursareas

Van der Westhuizen (1990a:48) wys daarop dat bestuurstake nie in 'n lugleegte uitgevoer word nie, maar dat sekere sake in die onderwysopset aan die hand van hierdie bestuurstake bestuur moet word. Hierdie sake word bestuursareas genoem. 'n Bestuursarea is 'n bepaalde omskrewe area wat sy eie struktuur het waarvolgens dit sal funksioneer en bestuur sal word. Hodgetts (1990:5) wys daarop dat daar twee belangrike dele van bestuur is en dit is die werk wat gedoen moet word en die mense wat die werk gaan doen.

Die skoolhoof is die bestuurder van alle bestuursareas in die skool en daarom is die skoolhoof nie slegs onderwysbestuurder nie, maar behels sy bestuurswerk in 'n groot mate die ontplooiing van die bestuursareas. Om te bepaal wat die bestuursareas is in die skool, moet daar 'n analise van die werk van die onderwysleier gemaak word. Volgens Van der Westhuizen (1990a:50) kan die volgende bestuursareas van toepassing op die skoolhoof gemaak word, naamlik:

- Personeelaangeleenthede
- Leerlingaangeleenthede
- Kurrikulum- en onderrigaangeleenthede
- Fisiese fasiliteite
- Finansiële aangeleenthede
- Skool-gemeenskapsverhoudinge.

### 2.2.4 Slotopmerkings

Uit die voorafgaande besprekings (vergelyk 2.2) kan die volgende afleidings gemaak word:

- Administrasie is die organisatoriese raamwerk van die onderwysstelsel wat op 'n bepaalde wyse funksioneer
- Administratiewe werk handel oor algemene kantoortake
- Onderwysbestuur handel oor reëlbare take wat deur 'n persoon in 'n gesagsposisie in 'n bepaalde area uitgevoer word

- Bestuurstake handel oor spesifieke take wat uitgevoer moet word
- Bestuursareas is bepaalde omskrewe areas wat bestuur moet word.

Vir die doel van die navorsing is dit belangrik om die struktuur van die sekondêre skoolstelsel in Transvaal te bestudeer. Aandag word vervolgens gegee aan die klassifisering van sekondêre skole ten opsigte van leerlinggetalle wat weer 'n invloed het op die voorsiening van die personeel (akademies/administratief).

## **2.3 DIE AARD VAN DIE SEKONDÊRE SKOOL**

### **2.3.1 Die sekondêre skool**

Volgens 'n omsendbrief van die Transvaalse Onderwysdepartement word skole as volg gegradeer (TOD, 1984):

#### **□ Sekondêre skole**

- S1-skool : 550 en meer leerlinge
- S2-skool : tot 549 leerlinge
- GS-skool : volgens kompleksiteit.

Die volgende faktore word in aanmerking geneem vir die identifisering van GS (gekompliseerde sekondêre skole) (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 7/1982):

- Leerlinginskrywing
- Getal leerlinge in standerd 10
- Getal leerlinge in die senior sekondêre fase
- Onderwyspersoneel
- Getal leerlinge in die koshuis
- Getal leerlinge in buitekurrikulêre sentrums
- Getal immigrante leerlinge
- Getal leerlinge in minderheidsgroep in parallelmediumskool
- Getal leerlinge in senior sekondêre fase betrokke by studierigtings met meer as 20 leerlinge in standerd 10
- Getal leerlinge betrokke by departementele vervoerskemas
- Getal leerlinge in die senior sekondêre fase wat van werksinkels en sentrums gebruik maak

- Getal leerlinge in senior sekondêre fase wat van laboratoriums gebruik maak
- Ander personeel soos administratief, huishoudelik en bediendes.

□ **Spesiale skole**

- S1-skool : 250 en meer leerlinge
- S2-skool : tot 249 leerlinge.

□ **Sekondêre skole met 'n landboustudierigting**

- S1-skool : 250 en meer leerlinge
- S2-skool : tot 249 leerlinge.

### **2.3.2 Personeelvoorsiening aan sekondêre skole in Transvaal**

Met die verklaring en voortsetting van 'n staatsondersteunde gewone skool (Model C-skool) vanaf 1 April 1992 of dan die skole wat *status quo* handhaaf, het 'n verandering gebring ten opsigte van die personeelvoorsiening van skole. Omsendbrief 16 van 1992 (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 16/92) het die nuutste getalle gegee wat gebruik word om die aantal onderwysposte te bepaal. Die nuwe formule is dieselfde as wat onder die ou bedeling gebruik is.

Vir die doel van die studie word daar nog steeds na die ou bedeling ten opsigte van personeelvoorsiening verwys aangesien die veranderinge na die afhandeling van die empiriese studie gekom het. Die nuwe formule raak nie die doel van die navorsing nie (vergelyk 1.3) naamlik om te bepaal of die SPAK wel 'n bestuursrol het.

Die aantal poste vir onderwyspersoneel by 'n skool word in hoofsaak bepaal deur die aantal leerlinge in die skool. 'n Verandering in die leerlingtal, of dit 'n vermeerdering of vermindering is, het belangrike implikasies ten opsigte van die onderwyspersoneelkwota. 'n Groot daling in die leerlingtal het tot gevolg dat die onderwysposte verminder moet word, en dit het ook 'n invloed op die toekenning van administratiewe personeel (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 7/1982).

Vir sekondêre skole met 'n inskrywing van 201 en meer leerlinge word die getal onderwysposte soos volg bereken:

- Sekondêre skole - getal onderwysposte =  $A+B+D$
- Sekondêre skole met 'n landboustudierigting - getal onderwysposte =  $A+B+D+2$
- Sekondêre skole met 'n tegniese studierigting - getal onderwysposte =  $A+B+D+E$ .

Die sleutel vir bogenoemde formule is (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 7/82):

- A - Die totale getal leerlinge in standerd 6 en 7 in die junior sekondêre fase wat die gewone kursus volg
- B - Die totale getal leerlinge in standerd 8,9 en 10 in die senior sekondêre fase wat die gewone kursus volg
- D - Die totale getal leerlinge in standerd 6 tot 10 in die sekondêre skool
- E - Die totale getal leerlinge in die tegniese studierigting in standerd 8, 9 en 10 plus standerd 6- en 7-leerlinge wat 'n voorbereidende tegniese rigting volg.

### **2.3.3 Bevorderingsposte in die sekondêre skool**

#### **2.3.3.1 Opmerking**

Die leerlingtal van 'n sekondêre skool speel 'n belangrike rol in die toekenningsnorme van bevorderingsposte. Die norme bepaal die getal departementshoof- en adjunkhoofposte by elke skool.

Volgens die Omsendbrief van 3 Augustus 1984 word die bevorderingsposte in sekondêre skole van die Transvaalse Onderwysdepartement soos volg toegeken:

Elke sekondêre skool het 'n hoof en 'n adjunkhoof. Gekompliseerde skole het 'n senior adjunkhoof, met ander woorde dit is dan die hoof plus drie adjunkhoofde. Poste van departementshoofde word afgelei van die getal bevorderingsposte wat aan 'n skool toegeken word. 'n Voorbeeld van so 'n toekenning is as volg:

36 - 41 voltydse onderwysposte is geregtig op nege bevorderingsposte. Die nege bevorderingsposte word soos volg bepaal: Hoof + een of twee adjunkhoofde + departementshoofde.

#### **2.3.3.2 Departementshoof-sekondêr (Posvlak 2)**

Aangesien dit in die pos van departementshoof primêr gaan om leiding en voorligting aan personeellede volg dit noodwendig dat die getal bevorderingsposte in 'n skool

volgens die getal ingestelde onderwysposte bereken moet word. Die volgende maksimum en minimum word vasgestel (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 1984-08-03):

- Minimum - Hoof + een adjunkhoof + drie departementshoofde
- Maksimum - ongeveer 90 personeellede = Hoof + drie adjunkhoofde + 14 departementshoofde.

#### **2.3.3.3 Adjunkhoof - sekondêr (Posvlak 3)**

'n Pos van adjunkhoof word aan alle sekondêre skole toegeken. 'n Tweede adjunkhoofpos word toegeken indien die leerlinggetal oor die 750 leerlinge is (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 1984-08-03).

#### **2.3.3.4 Senior Adjunkhoof - sekondêr (Posvlak 4)**

'n Pos van senior adjunkhoof word toegeken aan 'n gekompliseerde sekondêre skool (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 1984-08-03).

#### **2.3.3.5 Skoolhoof - sekondêr (Posvlak 5 of 6)**

Die gradering van die betrokke skool bepaal die posvlak van die skoolhoof (Vergelyk par.2.3.).

### **2.3.4 Administratiewe afdeling**

Die professionele personeel (die wat onderwys gee) van 'n skool word bygestaan deur die administratiewe personeel. Die administratiewe personeel hanteer die daaglikse administratiewe take van die skool en is onder beheer van die SPAK, maar almal is onder die oorkoepelende beheer van die skoolhoof (De Witt, 1990: 597).

#### **2.3.4.1 Struktuurtipes in sekondêre skole**

Die toekenning van die aantal administratiewe poste word volgens Omsendbrief 7/80 van die Transvaalse Onderwysdepartement in die sekondêre skole soos volg bereken:

## □ S1-skool

- Die toewysing van administratiewe personeel word op die tiende skooldag se leerlingtal bereken:
  - 0 - 399 leerlinge: een voltydse administratiewe personeellid
  - 400 - 599 leerlinge: een voltydse en een deeltydse administratiewe personeellid
  - 600 - 799 leerlinge: twee voltydse administratiewe personeellede
  - 800 - 1199 leerlinge: twee voltydse administratiewe personeellede en een deeltydse personeellid.

Om die administratiewe afdeling in sy totaliteit te sien is dit ook belangrik om daarop te wys dat Omsendbrief 11/84 van die Transvaalse Onderwysdepartement toestemming verleen het dat skole met 'n inskrywing van 600 en meer leerlinge een pos van tikster-klerk (voltyds) kan omskep in 'n pos van tikster.

Met die verandering van skole na staatsondersteunde gewone skole (Model C-skole) het dit geen invloed gehad ten opsigte van die toewysing van administratiewe personeellede nie.

Daar word ook toegewings gemaak ten opsigte van tegniese hoërskole en kan daar vir elke drie tegniese studierigtings 'n tydelike personeellid bygevoeg word. Indien die skool 'n koshuis het kan daar ook een tydelike administratiewe personeellid aangestel word.

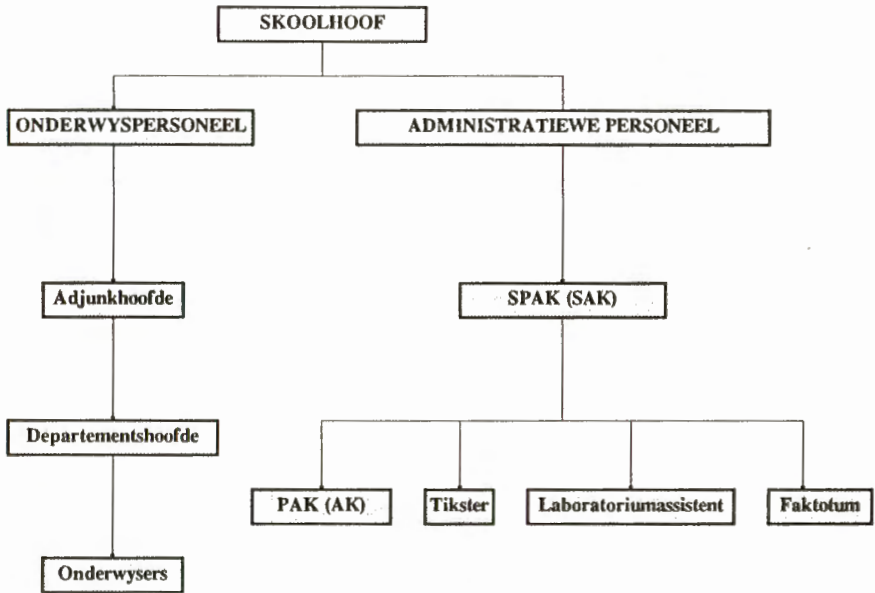
## □ S2 en GS skole

Die toewysing van administratiewe personeellede word by S2- en GS-skole volgens dieselfde prosedure as bogenoemde bereken.

### 2.3.4.2 Die posisie van die administratiewe personeel in 'n sêkundêre skool

Die administratiewe personeel het 'n bepaalde posisie in 'n skool wat aan die hand van Figuur 2.1 aangetoon word.

FIGUUR 2.1 DIE POSISIE VAN DIE ADMINISTRATIEWE PERSONEEL



Administratiewe personeel bestaan uit die volgende (volgens die ou benaminge):

- SPAK - Senior Provinsiale Administratiewe Klerk
- PAK - Provinsiale Administratiewe Klerk
- TIKSTER
- FAKTOTUM
- LABORATORIUMASSISTENT

Volgens Omsendbrief 13 van 77 (Transvaalse Onderwysdepartement: Omsendbrief 13/77) is 'n gedeelte van die laboratoriumassistent se werk om in die administratiewe kantoor te help.

Bogenoemde struktuur is byvoorbeeld van toepassing op 'n sekondêre skool met 'n leerlingtal van ongeveer 700 leerlinge (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 7/80).

Volgens Figuur 2.1 tree die SPAK as hoof van die administratiewe afdeling op (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 11/84) maar die skoolhoof is oorkoepelend in beheer (Gorton, 1983:100).

Omsendbrief 44 van 1991 (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 44/91) wat gepubliseer is op 25 Oktober 1991 het die volgende aangekondig: "Rasionalisering van beroepsklasbedelings met ingang van 1 Julie 1991: nie-onderwyspersoneel". Volgens die omsendbrief het die benaminge van die volgende administratiewe personeellede verander na:

- SPAK word SAK (Senior Administratiewe Klerk)
- PAK word AK (Administratiewe Klerk)

Dit kon nou gebeur dat daar meer as een senior administratiewe personeelid in die administratiewe afdeling is, maar omdat die skoolhoof steeds die oorkoepelende hoof van die administratiewe afdeling is kan die skoolhoof besluit wie die senior in die administratiewe afdeling moet wees (vergelyk 2.3.4.1).

Vir die doel van die studie gaan daar nog steeds na die ou benaminge verwys word omdat die literatuurstudie en die voorbereiding van die vraelyste afgehandel was voor die nuwe rasionaliseringsprogram inwerking getree het.

#### **2.3.4.3 Analise van die pligstaat van die administratiewe personeellede**

Volgens Vorm Z 249 (De Witt, 1990:594 - 597) gee dit 'n betroubare aanduiding van die verantwoordelikheid wat rus op die skouers van hierdie personeellede.

##### **2.3.4.3.1 SPAK (Senior Provinsiale Administratiewe Klerk)**

Die SPAK het sekere pligte wat sy moet uitvoer en volgens Vorm Z 249 van die Staatsdiens sluit die SPAK se pligstaat die volgende in:

- Kontrole oor die uitvoering van die skoolopsigter se werk
- Toewysing van en kontrole oor die werk van ondergeskikte administratiewe personeel
- Opstel van taakopdragte aan faktotums en buite-kontrakteurs insake herstel en instandhouding van apparaat en geboue op die skoolterrein en in skoolkoshuise, ook die deursending aan die skoolraad met die oog op betaling
- Kontrole insake bestellings en vereffening van rekening wat op die skoolfonds betrekking het
- Administratiewe aangeleenthede rakende aanstellings van onderwysers
- Kontrole oor inkomste en uitgawes insake die skool se kleinkas

- Kontrole oor en administrasie van skoolbusgeld
- Kontrole oor en administrasie van geld wat by die skool se snoepwinkel ingevorder word
- Aandag aan leerlinge wat tydens skoolure siek word, of beseer word
- Ontvangs van alle voorrade van die skool en koshuise
- Voorraadopnamelyste met die oog op die voltooiing van die skool se inventaris
- Ondersoek van probleme insake die skoolgebou en die skoolterrein
- Hantering van alle sake rakende inbrake by die skool en koshuise
- Uitbetaling van lone aan terreinarbeiders en skoonmakers wat by die skool en koshuise werksaam is
- Byhou van alle katalogusse
- Diensrekords en personeelkaarte van terreinarbeiders en skoonmakers wat by die skool, die koshuise en op die terrein werksaam is
- Aandag aan klages van personelede insake salarisse en ander aangeleenthede
- Alle sake rakende onderwysers se verlof en die invul van die voorgeskrewe vorms in die verband
- Ontvangs van en kontrole oor die inhoud van kennisgewings en boodskappe wat oor die skool se interkommunikasiestelsel uitgesaai word.

Insake baie van bogemelde pligte van die SPAK kan die afleiding gemaak word dat die SPAK ook klerklike funksies het om te verrig. Daar is verskeie departementele voorskrifte en reëls; daar is ook 'n groot verskeidenheid vorms wat in bogenoemde verband voltooi moet word. 'n Verskeidenheid van registers moet op datum gehou word en noukeurige boekhouding insake geld wat ontvang word is uiteraard noodsaaklik. In die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT, 1988:595) word klerk verklaar as "iemand wat in 'n kantoor werk, briewe skryf, rekeninge byhou ensomeer".

Die SPAK het ook sekretariële pligte en in die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT, 1988:950) word 'n *sekretaresse* verklaar as 'n "dame wat benewens (tikwerk) die kantoorroetine e.d. van iemand reël". Omdat die skoolhoof direkte opdragte kan gee oor wat gedoen moet word, kan die skoolhoof aan die SPAK opdrag gee om sekere tikwerk af te handel. Woodward, Pendarry en Newhouse (1972:5) wys daarop dat daar primêre funksies is wat 'n persoon moet doen as deel van sekretariële pligte. Van die pligte is byvoorbeeld tik, telefoonoproep en poshantering. Daar is ook sekondêre funksies wat weer handel oor kommunikasie, korrespondensie, hantering van finansies en die hantering van mense.

Volgens die pligstaat van die SPAK, blyk dit dat die persoon in beheer is van (De Witt, 1990:594):

- Toewysing van en kontrole oor die werk van ondergeskikte administratiewe personeel
- Verskeie administratiewe aangeleenthede rakende uiteenlopende sake soos hantering van voorraad en byhou van Diensrekords
- Verskeie kontrolerende take soos kontrole oor geld wat by die snoepwinkel ingevorderd word, kontrole oor die skool se kleinkas en kontrole insake bestellings
- Tikwerk.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die SPAK sowel sekretariële as klerklike funksies verrig. In Hoofstuk 3 sal aangetoon word dat die SPAK ook sekere bestuursfunksies verrig.

#### **2.3.4.3.2 PAK (Provinsiale Administratiewe Klerk)**

Bailey (1982:6) omskryf 'n klerk as iemand wat klerklike take uitvoer in die verskillende afdelings waaruit 'n kantoor bestaan. Hierdie take kan dan omskryf word as briewe skryf, rekeninge byhou, liassering, ensovoorts.

Die klerk het sekere pligte en volgens Vorm Z 249 van die Staatsdiens (De Witt, 1990:595) sluit die klerk se pligstaat die volgende in:

- Uitreiking en rekordhouding van alle kwitansieboeke wat aan onderwysers gegee word vir die invordering van skoolfondsbydraes deur leerlinge en algemene fondsinsamelingsprojekte
- Uitreiking van kwitansies, boekhouding en die bank van alle fondse wat aan die Departement oorbetal moet word
- Maandelikse balansering van die kontanttransaksieboek (TOD 297)
- Beheer oor en balanseer van finansiële state volgens TOD 466 (n.a.v. die riglyne in die departementele publikasie, "Voorskrifte vir Skoolorganisasie")
- Ontvang van eksamengeld, asook die wat betrekking het op aanvullende eksamens en die opstel van naamlyste en finansiële state vir die TOD
- Hantering van die telefoonskakelbord en volle verantwoordelikheid vir die korrekte gebruik van die telefoondiens
- Hulpverlening met tikwerk wat deur die skoolhoof benodig word
- Hantering van alle telefoniese en skriftelike navrae deur die publiek

- Sortering en verspreiding van alle inkomende korrespondensie gerig aan die hoof en personeel
- Hantering van klagtes van leerlinge
- Registerhouding van alle uitgaande gesertifiseerde en geregistreeerde posstukke
- Rekordhouding van personeeltjeks wat ontvang word (in die Z-4 register)
- Ontvangs van en boekhouding in verband met skoolbusgeld
- Aandag aan siek en beseerde leerlinge
- Ontvangs, veilige bewaring en die bank van alle geld wat uiteindelik aan die Provinsiale Administrasie oorbetaal moet word
- Ontvangs, veilige bewaring en die bank van skoolfondsgeld
- Verantwoordelikheid vir alle sake rakende die skool se kleinkas en hantering van die sleutel waarmee die geldkassie gesluit word
- Opstel van bevorderingskedules insake personeel
- Verantwoordelikheid vir die opstel en tik van die vorm TOD 481 aan die einde van elke kwartaal.

Die klerk (PAK) ontvang al haar opdragte van die SPAK alhoewel dit in die praktyk wel mag gebeur dat die hoof haar persoonlike opdragte kan gee (De Witt, 1990:597).

Uit die aard van die PAK se pligstaat sal dit dus ook nodig wees dat sy moet tik.

#### 2.3.4.3.3 Tikster

Die pligstaat van die tikster wat in diens van die Transvaalse Onderwysdepartement is word volgens Omsendbrief 4 van 1983 van genoemde Departement saamgevat as:

- Tik van werk vanaf konsepte met 'n tikmasjien, woordverwerker
- Beplan die uitleg daarvan aan die hand van voorskrifte
- Bring korreksies op tikwerk aan.

In die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT, 1988:1148) word tikster verklaar as 'n "vroulike persoon wat as beroep met 'n tikmasjien tik".

Uit die voorafgaande kan dus tot die slotsom gekom word dat die tikster hoofsaaklik vir tikwerk verantwoordelik is maar sy sal ook klerklike en sekretariële werk moet kan verrig.

#### **2.3.4.4 Administratiewe poste aan 'n sekondêre skool**

Administratiewe werksaamhede word erken as een van die sleuteldimensies van 'n formele organisasie soos 'n skool, daarom dra die administratiewe personeel 'n belangrike deel by tot die gladde verloop van die skool se administratiewe sake. In Omsendbrief 11 van 1984 van die Transvaalse Onderwysdepartement is toestemming verleen dat een pos van Provinsiale Administratiewe Klerk (voltyds of deelyds) omskep word in 'n pos van Senior Provinsiale Administratiewe Klerk (voltyds of deelyds) sodat die bekleër as toesighouer oor administratiewe personeel kan optree.

Die verantwoordelikheid van die SPAK het volgens Omsendbrief 13 van 1977 van die Transvaalse Onderwysdepartement nog verder uitgebrei toe die pos van laboratoriumassistent ingestel is. Die laboratoriumassistent se hoofaak is om hulp te verleen in laboratoria, maar 'n gedeelte van die werkslading is ook om in die administratiewe afdeling behulpsaam te wees met take soos deur die SPAK aan die laboratoriumassistent opgedra.

Volgens Figuur 2.1 is die laboratoriumassistent en die faktotum ook deel van die administratiewe personeel en dus onder toesig van die SPAK, maar vir die doel van die navorsing word hulle buite rekening gelaat, omdat hulle werk minder administratief van aard is.

## **2.4 PLIGTE VAN DIE ADMINISTRATIEWE AFDELING**

Die pligstaat van drie kategorieë administratiewe/sekretariële/ klerklike poste in 'n tipiese Transvaalse hoërskool bied 'n insiggewende idee in die taakomvangrykheid van die sekretariële/ administratiewe ondersteuningspan in die administratiewe afdeling (De Witt, 1990:594). Volgens die basiese kategorieë kan die volgende pligte onder elk omskryf word.

### **2.4.1 Administratiewe pligte**

#### **2.4.1.1 Kantooradministrasie**

Administratiewe werksaamhede (vergelyk 2.2.1)(wat die volgende kan insluit: ontvangs van gelde, liassing, poshantering, personeel se navrae, skakeling met buite-instansies, hoofkantoor en streekkantoor, telefoonnavrae, tikwerk, ontvangs van besoekers soos

ouers, personeel van tersiêre inrigtings ensovoorts) word erken as een van die sleutel-dimensies van 'n formele organisasie soos 'n skool. Om enigsins 'n sinvolle bydrae te lewer ter bereiking van gestelde doelwitte, moet administratiewe aangeleenthede doelbewus gereël word (Basson, 1990:463).

Indien die SPAK dus sekere doelwitte in die administratiewe afdeling wil bereik, moet daar deeglik besin word oor die bestuur van die kantoor. Basson (1990:462) noem dat kantooradministrasie 'n ander faset van die administratiewe afdeling se daaglikse taak is en daarom moet die take doelgerig en gedissiplineerd benader word, dan alleen kan sukses verseker word.

#### **2.4.1.2 Liassering**

Weens die veelvuldige korrespondensie en verskillende vorms en state wat hanteer word, is dit nodig dat die voorgeskrewe liasseerstelsel soos saamgevat in die Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (TOD, 1986:240) geïmplementeer word. Dit bring eenvoudigheid in die administratiewe afdeling mee.

#### **2.4.1.3 Skoolvoorraad**

Skoolvoorraad en toerusting is 'n noodsaaklikheid vir die skool se doeltreffende funksionering en die SPAK moet op hoogte wees van die administrasie van voorraad. Die Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (TOD, 1986:245) verwys volledig na die korrekte prosedure vir die hantering van voorraad. Onder skoolvoorraad is daar verskillende tipes voorraad soos:

##### **□ Skoolfondsvoorraad**

Jaarliks word 'n bedrag deur die finansiële komitee van die skool vasgestel wat bekend is as skoolfonds en uit die geld wat ouers vrywillig aan die skool betaal, word byvoorbeeld onderrigmateriaal aangekoop. Voorraad met skoolfondsgelde aangekoop, word in 'n aparte voorraadboek aangeteken. Elke apparaat en meubelstuk wat deur skoolfonds aangekoop word, moet gemerk word en die mees algemene merkvorm is TOD(S). Skoolfondsvoorraad en departementele voorraad moet egter met afsonderlike tekens gemerk word (Handleiding vir Algemene Skoolorganisaie TOD, 1986:245). Die SPAK is nie fisies self verantwoordelik vir die taak nie, maar die SPAK mag sekere take deleger en dan verder kontrolerend optree.

## □ Departementele voorraad

Departementele voorraad word deur die onderwysdepartement voorsien of andersins koop skole departementele voorraad aan deur middel van toewysings wat van die onderwysdepartement ontvang word. 'n Belangrike taak van die SPAK in samewerking met die hoof is dat daar 'n deeglike kontrole oor die bestel, ontvangs en betaling volgens die voorgeskrewe TOD 68 geskied (Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie TOD, 1986:245).

### 2.4.1.4 Fisiese fasiliteite

Sake rakende fisiese fasiliteite moet korrek hanteer word deur die betrokke lid van die administratiewe afdeling. Dit sluit sake in soos al die dokumentasie ten opsigte van 'n inbraak, bestel van hout en kole vir verwarming, en reparasies wat deur skoolraad gedoen is.

Dit is nodig dat korrespondensie korrek uitgevoer word, want dit vergemaklik die betaling vanaf die TOD se kant (Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie TOD, 1986:246).

### 2.4.2 Sekretariële pligte

#### 2.4.2.1 Navrae en ontvangs van besoekers

De Witt (1990:600) noem dat die eerste indrukke wat 'n besoeker van 'n skool kry, die blywende indruk is. Daarom moet die SPAK altyd onweerlegbare bekwaamheid, professionaliteit en welwillendheid projekteer teenoor enigeen wat skakel of by die skool opdaag.

#### 2.4.2.2 Kommunikering

Kommunikering kan beskryf word as 'n eenrigting of tweerigting verkeer van mededelings, ontvangs van boodskappe en die vertolking van die boodskappe (Van Schoor, 1977:13). 'n Baie groot deel van die SPAK se daaglikse take bestaan uit kommunikerings.

#### 2.4.2.3 Die gesproke woord

'n Administratiewe klerk is verantwoordelik vir die hantering van die telefoonskakelbord van die skool. Die klerk moet elke oproep met hoflikheid en takt hanteer en moet

genoegsame inligting inwin sodat vasgestel kan word na wie die oproep deurgeskakel moet word. Dit is dus belangrik dat almal in die administratiewe afdeling ingelig word oor die basiese hantering van telefoonwerk (Loriaux, 1970:48-58).

#### **2.4.2.4 Skriftelike kommunisering**

Barnard (1990:450) verwys ook daarna dat die geskrewe woord vir enige skoolhoof 'n baie belangrike medium van kommunisering is, maar dit neem baie van sy daaglikse tyd in beslag. Die las kan verlig word as daar van die korrespondensie deur die SPAK afgehandel word en dan aan die hoof voorgelê word vir finale goedkeuring.

#### **2.4.2.5 Interne kommunikasiekanale**

Interne kommunikasiekanale in 'n skool is byvoorbeeld die selfgeïnstalleerde telefoonstelsel waar sekere kantore dan intern met mekaar verbind is. Die interkomstelsel vorm 'n ander belangrike deel van die interne kommunikasiekanal. Dit het ook die voordeel dat inligting vinnig deurgegee en bekom kan word. Die personeel van die administratiewe afdeling moet op hoogte wees van die hantering van die interne kommunikasiestelsel.

### **2.4.3 Klerklike pligte**

#### **2.4.3.1 Inligtingstelsels**

Die inligtingstelsel van die skool bestaan uit verskillende komponente soos byvoorbeeld die rekenaar, al die liasseerstelsels en persoonlike lêers. Hierdie inligtingstelsels is nodig omdat dit byvoorbeeld inligting bevat rakende leerlinge, personeel, ouers, administrasie, fondse, getuigskrifte en eksamenpunte.

Die stoor van inligting is belangrik omdat leerlinge wat byvoorbeeld die skool verlaat se persoonlike data na verloop van tyd weer opgesoek kan word indien dit benodig word.

Die inligtingstelsel is die sentrale senuweestelsel van die skool en een van die primêre funksies van die administratiewe afdeling is die versameling van inligting, bewaring en verwerking van data sodat inligting beskikbaar gestel kan word (Basson, 1990:504).

### **2.4.3.2 Personeelinligting**

Volledige inligting rakende die personeel is vir elke skool onmisbaar omdat die hoof dikwels inligting moet verskaf aan byvoorbeeld die TOD rakende personeel. Dit vergemaklik ook die hantering van vraelyste en periodieke navrae en dan kan die administratiewe afdeling die inligting verskaf (Fourie, 1987:19).

### **2.4.3.3 Leerling- en ouerinligting**

Leerling- en ouerinligting sluit in die voorletters van ouers, beroep van ouer en nog ander relevante inligting. Indien hierdie data gerekenariseer word, vergemaklik dit baie take soos om volledige leerling- en ouerinligting op te bou. Fourie (1987:18) noem dat so 'n databasis aspekte kan bevat soos:

- Persoonlike data van leerlinge
- Persoonlike data van ouers
- Organisasoriese data van leerlinge
- Akademiese data van leerlinge. Die administratiewe afdeling hou die inligting altyd op datum deur byvoegings te maak of verouderde inligting af te haal.

### **2.4.3.4 Vergaderings**

Indien die reëlings in verband met vergaderings die SPAK se verantwoordelikheid word en, in samewerking met die skoolhoof, al die sake rakende vergaderings hanteer word, verminder dit een van die skoolhoof se vele administratiewe pligte (Atkinson, 1986: 118).

### **2.4.3.5 Finansiële take**

#### **2.4.3.5.1 Skoofondsfinansies**

Dit is belangrik dat daar deeglike kontrole oor skoofondsfinansies sal wees en hierin het die betrokke personeel van die administratiewe afdeling 'n groot taak (Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie TOD, 1986:246). Skoofonds word deur ouers betaal en daar moet vir elke bedrag wat inbetaal word 'n kwitansie uitgereik word.

Die SPAK moet ook sorg dat geen aankope uit die skoofonds sonder 'n bestelvorm geskied nie en dat die skoolhoof elke bestelvorm persoonlik teken (Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie TOD, 1986:246).

#### **2.4.3.5.2 Skoolbusvervoerfinansies en ander staatsgeld**

Die skoolhoof sal die administratiewe afdeling sodanig organiseer dat 'n klerk spesifiek vir die taak aangewys word. Die betrokke klerk is dan verantwoordelik vir die invordering van busgelde soos aan haar opgedra (Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie TOD, 1986:419).

#### **2.4.4 Sintese**

Uit die voorafgaande kan daar tot die slotsom gekom word dat die administratiewe afdeling wyduiteenlopende pligte het. Vir enige skool is die administratiewe afdeling die bron van inligting wat noodsaaklik is vir die vlot verloop van die skool se daaglikse aktiwiteite.

### **2.5 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING**

In hierdie hoofstuk is daar 'n uiteensetting gegee van begrippe soos administrasie, administratiewe werk, bestuur, bestuurstake en bestuursareas.

Daar is ook 'n beskrywing gegee van die strukture van die sekondêre skool in Transvaal. Dit sluit in die indentifisering van die verskillende sekondêre skole, naamlik S1-, S2-, GS-skole en spesiale skole en hulle verskeie personeeltoelae - veral administratiewe personeel.

Ten slotte is die administratiewe poste omskryf en is daar 'n onderskeid gemaak tussen die pligte van die SPAK, PAK en tikster. Vervolgens is daar 'n omskrywing gegee van die moontlike pligte van die administratiewe afdeling.

In die volgende hoofstuk word daar 'n uiteensetting van die aard van die SPAK se bestuursrol in die administratiewe afdeling gegee.

# HOOFSTUK 3

## DIE AARD VAN DIE SPAK SE BESTUURSROL

### 3.1 INLEIDING

Met die verklaring van die Minister van Onderwys en Kultuur Administrasie: Volksraad dat alle skole as gewone staatsondersteunde skole (Model C-skole) gaan funksioneer vanaf 1 April 1992, of as die ouers deur middel van 'n stemming die bestaande bestuurstipe van die skool sou verkies, stel beide tipe skole andersoortige eise aan die hoof en personeel (Inligtingsdokument: Februarie 1992).

In die skoolhoof se meer komplekse rol is hy/sy ook verantwoordelik vir onder andere die ontwikkeling van sy personeel insluitend die administratiewe personeel (Visser & Du Preez, 1985:179). Kruger (1983:10) wys daarop dat personeelontwikkeling (i.c. administratiewe personeel) wat meer op die praktyk gerig is, van al groter belang word: daarom is die ontwikkeling van die SPAK belangrik en dan veral as hoof van die administratiewe afdeling (vergelyk 2.3.4.4).

Met die veranderinge en die hoër eise wat daar aan die hoof gestel gaan word, kan dit net tot voordeel van die onderwysleier strek as die SPAK wel in beheer van die administratiewe afdeling kan wees en die administratiewe afdeling meer selfstandig bestuur (vergelyk 2.2.3.1). Woodward et al. (1972:1) het 'n aantal onderhoude met bestuurders (i.c. skoolhoofde) gevoer oor die belangrikheid van hulle sekretaresse (i.c. SPAK) en die volgende respons gekry: "If I lost my secretary, it would be like losing my right arm".

Dit is dus duidelik dat die SPAK wel in beheer van die administratiewe afdeling of kantoor (vergelyk 2.4) kan wees, 'n prominente rol kan vervul, sodat die skoolhoof sy tyd en aandag na ander terreine kan kanaliseer. Gorton (1983:100) wys daarop dat, indien die SPAK 'n meer geïntegreerde deel van die bestuurspan kan wees en die administratiewe afdeling ten volle beheer, maar nog steeds onder die oorkoepelende bestuur van die skoolhoof staan, dit die skoolhoof se werkslas ten opsigte van administratiewe sake sal vergemaklik.

Gorton (1983:100) wys verder daarop dat dit nodig is dat daar sekere bestuursvaardighede by die sekretaresse (i.c. SPAK) teenwoordig moet wees. As die persoon in beheer van die administratiewe afdeling is dit wel belangrik dat die SPAK onder andere kommunikasievaardighede, menslike vaardighede, tegniese vaardighede, analitiese vaardighede, besluitnemingsvaardighede en konseptuele vaardighede moet hê. Die vaardighede kan 'n bydraende faktor wees dat die SPAK die administratiewe afdeling beter behoort te bestuur as die geleentheid daar is.

In hierdie hoofstuk word aangetoon dat die SPAK wel 'n bestuursrol het om te vervul. Daar sal eers aandag aan die begrippe rolbenadering, bestuursrol en bestuursspan gegee word, daarna aan Mintzberg se bestuursrolle in die onderwys en laastens aan die SPAK se bestuursrolle volgens die Mintzbergmodel.

## 3.2 BEGRIPSPRESISERING

### 3.2.1 Rolbenadering

Owens (1981:81) verwys na die begrip rol as 'n psigologiese konsep wat te doen het met die optrede wat voortspruit uit persoonlike verhoudinge met ander mense. Campbell, Corbally en Nystrand (1983:81) omskryf *rol* as die optrede van 'n persoon (i.c. SPAK) wat geassosieer word met 'n kantoor of posisie. Van der Westhuizen (1990b:128) wys daarop dat die mens (i.c. SPAK) nie geplooi word om in die rol te pas nie en dat daar gestalte aan die rol wat beklee word, gegee moet word.

Van der Westhuizen (1990a:128) noem dat die begrip rolbenadering handel oor die verwagte optrede van 'n persoon wat leiding in bepaalde posisies neem. Hy noem ook dat die belangrikheid van die begrip rolbenadering vir die leier (i.c. SPAK) daarin gelê is dat elke persoon moet weet wat 'n leier (i.c. SPAK) se rol en roeping is. In die begrip rolbenadering word daar 'n formele beskrywing gemaak van die pos wat beklee word en nie soseer van die persoon wat die pos beklee nie.

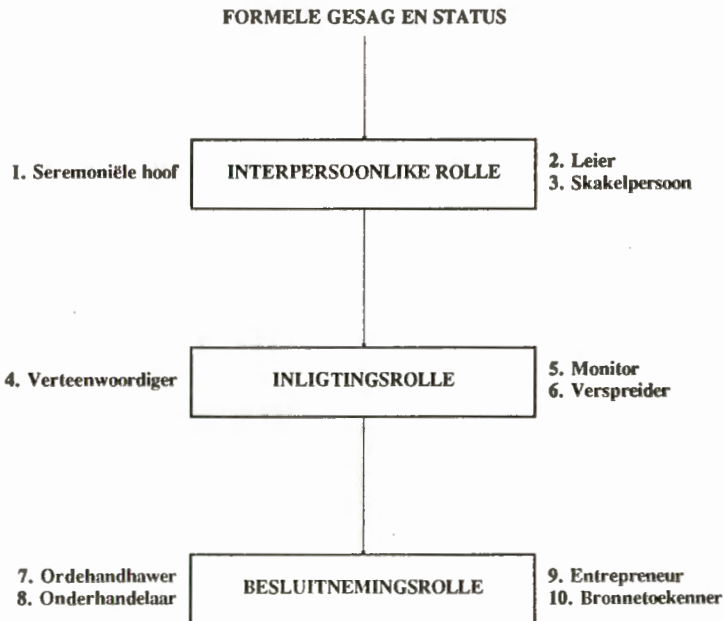
Uit bogenoemde beskrywing blyk dit dat die begrip *rolbenadering* omskryf kan word as die posisie wat 'n persoon in 'n besondere bestuursposisie vervul en die verhouding tussen die persoon en die personeel.

### 3.2.2 Bestuursrol

Mintzberg (1973) is die eerste persoon wat indringend navorsing oor die bestuursrol van die bestuurder gedoen het. Sedert die verskyning van sy nou reeds klassieke werk is sy bestuursrolbenadering 'n gewilde model om die bestuursrolle van bestuurders (i.c. skoolhoofde - vergelyk 3.3) te ontleed. Daarom word Mintzberg se bestuursrolle gebruik as basis om die SPAK se bestuursrolle te bepaal en te bespreek.

Mintzberg (1973:54) omskryf die term bestuursrol as 'n georganiseerde gedragspatroon behorende aan 'n identifiseerbare pos of instansie. Mintzberg (1973:56 e.v.) identifiseer tien bestuursrolle wat 'n integrale deel vorm van die werk van bestuurders (i.c. SPAK) soos uiteengesit in Figuur 3.1. Hierdie tien bestuursrolle word in drie hoofgroepe verdeel, naamlik: interpersoonlike rolle, inligtingsrolle en besluitnemingsrolle (oorgeneem uit Van der Westhuizen, 1990b:96).

FIGUUR 3.1 BESTUURSROLLE VOLGENS MINTZBERG



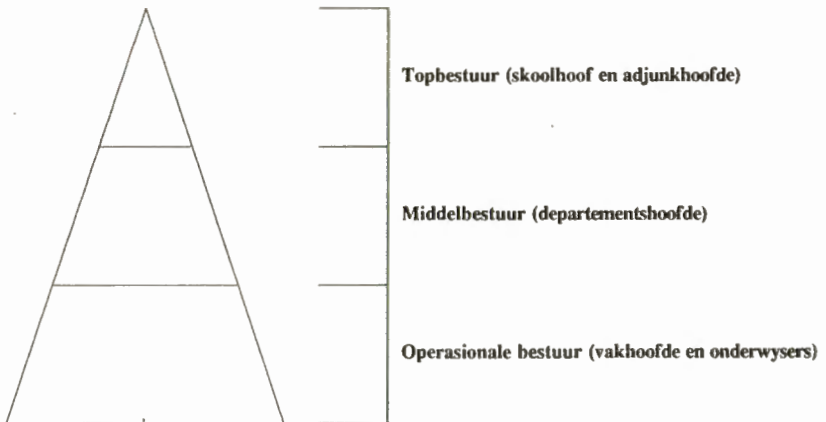
Mintzberg (1973:55) wys ook daarop dat alle take wat as bestuurstake (vergelyk 2.2.3.2) beskou word deur bogenoemde rolle geakkommodeer kan word. Alhoewel die rolle afsonderlik beskryf word, kan hulle nie geïsoleer word nie.

### 3.2.3 Bestuurspan

Die bestuurspan van 'n sekondêre skool word saamgestel uit die hoof, adjunkhoofde en die departementshoofde (Van der Westhuizen, 1990c:171), dit wil sê die topbestuur en middelbestuur (vergelyk Fig.3.2). Tans word daar geen plek vir die SPAK in die bestuurspan gemaak nie, alhoewel die SPAK in beheer is van die administratiewe afdeling (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 11/81).

Gorton (1983:100) wys daarop dat die vlakke waarop 'n bestuurspan funksioneer van organisasie tot organisasie kan verskil. Van der Westhuizen (1990c:147) gee 'n piramidale struktuur om die bestuurspan in die skool skematies voor te stel (vergelyk Bedeian, 1986:9). In 'n sekondêre skool kan die vlakke voorgestel word soos in Figuur 3.2. (Van der Westhuizen, 1990c:147).

*FIGUUR 3.2 PIRAMIDALE STRUKTUUR VAN DIE BESTUURSPAN*



Die piramidale struktuur bestaan uit drie vlakke en die vraag kan gevra word, waar die SPAK pas. Alhoewel die SPAK in beheer (vergelyk 2.3.4.4) van die administratiewe afdeling is, kan die SPAK by operasionele bestuur geplaas word - vergelykbaar met 'n vakhoof in 'n sekere vak.

Indien die SPAK se posisie verhoog word na die van 'n middelvlakbestuurder en die SPAK dan volgens Bosticco (1984:20) 'n geleentheid gegee word om die milieu waarin die administratiewe personeel werk te bepaal, sal daar meer bestuurstake (vergelyk 2.2.3.2) aan die SPAK gegee moet word.

### **3.3 MINTZBERG SE BESTUURSROLLE IN DIE ONDERWYS**

Mintzberg se ontleding en beskrywing van die tien bestuursrolle demonstreer op oortuigende wyse die belangrikheid van interpersoonlike aktiwiteite in bestuurswerk en dit blyk uit navorsing wat alreeds gedoen is dat die onderwysleier ook hierdie bestuursrolle vervul. Moolman (1978) en Van Buuren (1979) het deur hulle studies dit duidelik laat blyk dat die bestuursrolle van Mintzberg op die onderwysleier (i.c. skoolhoof) van toepassing gemaak kan word en dat die skoolhoof se bestuursrolle aan die hand van Mintzberg se model verklaar en beskryf kan word. Daar sal verder aangetoon word dat die bestuursrolle van Mintzberg ook op die SPAK van toepassing gemaak kan word en dat die SPAK se bestuursrolle aan die hand van Mintzberg se model verklaar en beskryf kan word.

### **3.4 DIE SPAK SE BESTUURSROLLE VOLGENS DIE MINTZBERGMODEL**

#### **3.4.1 Inleiding**

Volgens Omsendbrief 11 van 1984b (Transvaalse Onderwysdepartement, Omsendbrief 11/84) is 'n SPAK formeel in beheer van die administratiewe afdeling geplaas. Op grond van hierdie feit behoort die persoon gesien te word as 'n leier wat verskeie bestuurstake (vergelyk 2.2.3.2) het om uit te voer. Mintzberg (1973:96) wys daarop dat die take of pligte van 'n leier oor die hele spektrum van 'n organisasie versprei is. Die SPAK se bestuursrolle in die administratiewe afdeling van die skool gaan volgens die Mintzbergmodel (vergelyk 3.2.2) vervolgens volledig bespreek word.

### **3.4.2 Die SPAK se interpersoonlike rolle**

Volgens Mintzberg (1973:58) het 'n bestuurder sekere interpersoonlike rolle wat bepaalde pligte insluit byvoorbeeld, die bywoning van vergaderings, beantwoording van briewe en die rig van versoeke aan ondergeskiktes ten opsigte van die werksituasie.

Kenmerkend van hierdie tipe aktiwiteite is dat elke aktiwiteit gekoppel kan word aan die bestuurder se professionele status en gesag waar persoonlike verhoudinge nie net 'n rol speel nie, maar dienooreenkomstig ontwikkel moet word (Mintzberg, 1973:58).

Indien die SPAK as 'n bestuurder beskou word en dus die hoogste rang in die administratiewe afdeling beklee, sal die SPAK sekere take gekoppel aan haar spesifieke professionele status en gesag moet afhandel. Hier sal persoonlike verhoudinge ook ter sprake wees.

Dit is vanuit hierdie formele gesag en statusposisie dat Mintzberg (1973:56) die interpersoonlike bestuursrolle formuleer, naamlik die seremoniële rol, die leierskapsrol en die skakelrol.

#### **3.4.2.1 Die seremoniële rol van die SPAK**

'n Bestuurder besit formele gesag en status en is daarom ook die seremoniële hoof of simboliese leier van die organisasie. Volgens Mintzberg (1973:58 - 65) is die pligte versprei oor die hele spektrum van die organisasie en veronderstel onder andere verskeie sosiale, geestelike, wetlike en seremoniële take.

Die seremoniële rol van die bestuurder of leier is nie een van beleidmaking nie, maar eerder 'n rol waar die bestuurder of leier optree as verteenwoordiger van die organisasie (Mintzberg, 1973:58).

Uit Mintzberg se omskrywing van die seremoniële rol van 'n bestuurder kan verskeie take van die SPAK as seremoniële leier afgelei word. Van die take of pligte is versprei oor die hele spektrum van die administratiewe afdeling en sluit byvoorbeeld onder andere die volgende take in:

- sosiale take soos die ontvangs en verwelkoming van besoekers
- geestelike take soos die ontwikkeling van 'n kantoorklimaat en gesonde interpersoonlike verhoudings onder die personeel van die administratiewe afdeling en met die professionele personeel en leerlinge (Moolman, 1978:55).

Volgens Van der Westhuizen (1990b:97) is die seremoniële rol tydwend en vereis onder meer geduld, tyd en “sjarme”.

Uit die voorafgaande kan daar gesien word dat die seremoniële rol van die bestuurder (i.c. SPAK) ’n rol is met uiteenlopende take wat versprei is oor die hele spektrum van ’n organisasie.

### 3.4.2.2 Die leierskapsrol van die SPAK

Mintzberg (1973:61) beskou die leierskapsrol as die belangrikste bestuursrol en sien in die rol die bestuurder se interpersoonlike verhoudinge met ondergeskiktes. Die manier waarop die SPAK die leiersrol vervul, sal ook die interpersoonlike verhoudinge van die administratiewe afdeling bepaal. Onder *leierskapsrol* verstaan Mintzberg (1973:60) daardie aktiwiteit van ’n organisasie wat betrekking het op die leier se rol en dat leierskap ’n rol speel in alle aktiwiteite. Die belangrikheid van leierskap sal onderskat word as dit beoordeel word slegs op die bestuurder se vermoë om as leier op te tree.

Volgens Andrews en Moyle (1985:244) het leidinggewing as bestuursrol ook ten doel om die ondergeskiktes se vermoëns maksimaal te benut ten einde gestelde doelwitte te verwesenlik.

Een van die take van die onderwysleier (i.c. SPAK) is om integrasie (sg. sielkundige kontrak) tussen die individuele behoeftes en die organisatoriese doelwitte teweeg te bring (Mintzberg, 1973: 62). Deur die leierskapsrol is die bestuurder (i.c. SPAK) dus met ’n sekere mag bekleed. Hoe die bestuurder (i.c. SPAK) as leier sal optree, sal bepaal hoeveel van die bestuurder se mag gerealiseer word (Mintzberg, 1973:62).

Mintzberg (1973:61) wys daarop dat sommige werksaamhede geklassifiseer kan word wat primêr van toepassing is op leierskap. Van die werksaamhede het betrekking op personeelindiensneming, opleiding, evaluering, vergoeding, bevordering en ontslag van ondergeskiktes. Nog ’n kategorie van aktiwiteite sluit in die wat primêr motiverend van aard is.

Uit bogenoemde kan die leierskapsrol van die SPAK vollediger omskryf word maar vir die doel van die studie gaan daar slegs na die volgende leierskapsrolle gekyk word:

- Die SPAK as kantoorbestuurder
- Die SPAK as motiveerder.

## □ **Kantoorbestuur as deel van die SPAK se taak**

'n Goeie kenmerk wat die kantoorbestuurder behoort te hê is om 'n kantoor (vergelyk 2.4.1.1) te organiseer en te lei (Bosticco, 1984:20). Om 'n kantoor (i.c. administratiewe afdeling) beter te laat funksioneer, kan die kantoorbestuurder die volgende toepas (Bosticco, 1984:21):

- Vra 'n persoon om die werk te doen en moet nie net uitdeel nie
- Gee altyd duidelike instruksies
- Wees oop vir oortuiging van ander mense se idees
- Gee altyd erkenning indien 'n werk goed afgehandel is.

Goeie personeel verhoudinge is belangrik om die beste resultate te kry en Vegter (1984:23) noem die volgende:

- Moenie in besprekings betrokke raak nie
- Moenie tyd mors nie
- Streef daarna om met almal goed oor die weg te kom, dit vergemaklik baie dinge.

As bestuurder sou dit van die SPAK verwag kan word om vir die administratiewe personeel 'n stelsel of beleid uit te werk om die administratiewe afdeling so vaartbelyn as moontlik te maak. Schermerhorn (1986:116) noem dat beplanning in die administratiewe afdeling belangrik is, want op die manier sorg die kantoorbestuurder dat die administratiewe afdeling se beplanning tred hou met die dag-tot-dag-gebeure.

Kantoorbestuur sluit ook kontrolering in en die bestuurder van die kantoor (i.c. SPAK) behoort te kontroleer en sorg dat alle aktiwiteite volgens vasgestelde skedules verloop, maar daar moet gewaak word dat kontrole nie negatiewe effekte het nie (Schermerhorn, 1986:397). Effektiewe kontrole help bestuurders (i.c. SPAK) om seker te maak dat mense (i.c. administratiewe personeel) doen wat reg is, wanneer dit nodig is en hoe dit verlang word.

## □ **Die motiveringsrol van die SPAK**

Volgens Mintzberg (1973:61) behels sekere aktiwiteite uitsluitlik die vermoë van die bestuurder om te motiveer. Die volgende voorbeeld illustreer hoe motivering deur die bestuurder (i.c. SPAK) toegepas kan word:

- 'n Ondergeskikte nader die bestuurder en raadpleeg hom oor 'n persoonlike probleem; die bestuurder help die persoon en lewer positiewe kommentaar oor aspekte van sy werk.

Bogenoemde is motivering vanaf die bestuurder se kant, want die werknemers voel dat die bestuurder waardeur wat hulle vir die organisasie doen.

As hoof van die administratiewe afdeling het die SPAK 'n verantwoordelikheid om die ander administratiewe personeel te motiveer. Ongelukkig is daar geen eenvoudige manier om personeel te motiveer nie, maar Robbins (1984:322-324) noem enkele riglyne wat motivering kan vergemaklik:

- Erken individuele verskille, want mense verskil ten opsigte van behoeftes
- Toets personeel ten opsigte van werk. Kan hulle dit doen of nie
- Maak gebruik van doelstellings
- Verseker doelstellings wat bereikbaar is.

Motivering van personeel is 'n bestuurstaak van die bestuurder (i.c. SPAK) en motivering vind plaas wanneer 'n bepaalde aksie lei tot 'n beloning. Een van die belonings kan geld wees, maar ongelukkig kan dit gebeur dat geld nie altyd die verlangde effek het (Boone & Kurtz, 1981:336).

Kreitner (1986:398) wys daarop dat daar twee kategorieë van beloning is, naamlik :

- Ekstrinsieke belonings soos geld, bevordering en statussimbole
- Intrinsieke belonings wat eie aan die persoon is soos innerlike trots.

Volgens Herzberg se tweefaktorteorie (Van der Westhuizen, 1990c:209) wat motiveerders en versorgende faktore insluit, het hierdie twee groepe faktore 'n belangrike invloed op werkers se prestasie. Die waarde van Herzberg se teorie vir eietydse onderwysbestuur (professioneel of administratief) is daarin geleë dat dit duidelik vir 'n bestuurder (i.c. SPAK) aantoon hoe deurslaggewend belangrik versorgende faktore is in die strewende na ware werktevredenheid.

Die SPAK kan nie van ekstrinsieke belonings gebruik maak nie omdat die SPAK nie die mag het om geld of enige ander ekstrinsieke beloning te hanteer nie. Die SPAK gaan dus eerder van die intrinsieke beloning gebruik maak wat ook tot beter werksprestasie kan lei.

Kantoorbestuur en motivering as twee take van die leierskapsrol help die SPAK om die administratiewe afdeling se werksatmosfeer te bepaal sodat individuele behoeftes en organisatoriese doelwitte bymekaar uitkom.

### **3.4.2.3 Die skakelrol van die SPAK**

Die skakelrol van die bestuurder verwys na 'n netwerk van betekenisvolle verhoudings wat die bestuurder met talryke individue en groepe binne en buite die skool handhaaf. Die skakelrol behels verder ook die vroegtydige verkryging van belangrike inligting wat tot voordeel van die skool sal strek (Mintzberg, 1973: 63).

Mintzberg (1973:97) wys daarop dat bestuurders (i.c. SPAK) baie tyd spandeer om die rol uit te bou ten opsigte van skakelwerk. Die SPAK het belangrike skakelrolle met onder andere die hoof en die personeel, ouers, leerlinge en die departement, maar vir die doel van die studie gaan daar slegs gekyk word na die rol wat die SPAK vervul as skakel tussen die hoof en die professionele personeel.

#### **□ Die SPAK as skakel tussen die hoof en die professionele personeel**

Die SPAK staan somtyds bekend as die “eyes and ears” van die bestuurder (i.c. skoolhoof) of die sogenaamde “gatekeeper” (Hart, 1985:85). Die SPAK vervul 'n taak om personeel en besoekers te oriënteer om slegs op grond van afspraak die hoof te besoek.

Daar word dikwels aanvaar dat die SPAK die hoofinligtingsbeampte op 'n skool is, wat amper iets van alles moet weet. Personeel doen navraag oor baie uiteenlopende sake en indien daar 'n goeie werksverhouding tussen die hoof en die SPAK is, kan baie navrae beantwoord word sonder dat die hoof self die inligting moet gee (Rimer, 1984:18). Somtyds is dit net die verkryging van die hoof se handtekening en dan kan die SPAK help om dit te kry, want die SPAK het makliker toegang tot die hoof as 'n personeellid.

### **3.4.3 Die SPAK se inligtingsrol**

Vir Mintzberg (1973:66) behels die inligtingsrol die feit dat vir ondergeskiktes, waarnemers en vir die gewone man die bestuurder die bron is van sekere inligting, wat gedurig deur die organisasie vloei. In werklikheid is die bestuurder die organisasie se fokuspunt van alle inligting. Die vloei van nie-roetine inligting word ook behartig deur

die bestuurder van die organisasie. Twee belangrike aspekte van die bestuurder se inligtingsrol kan as volg gereflekteer word:

- Die bestuurder se unieke toegang tot inligting buite die organisasie
- Die bestuurder se omvattende beheer oor inligting binne die organisasie.

Die inligtingsrol van die SPAK hou nou verband met die versameling en vrystelling van die korrekte inligting. As gevolg van die SPAK se status wat manifesteer in die skakelrol, plaas dit die SPAK in 'n unieke posisie vir verkryging van 'n verskeidenheid sinvolle inligting.

Volgens Mintzberg (1973:65) is daar drie rolle wat die bestuurder se inligtingsrol karakteriseer. In die monitorrol versamel die bestuurder inligting oor die organisasie en in die verspreidersrol en verteenwoordigersrol word inligting weer na ander deurgegee.

#### **3.4.3.1 Die monitorrol van die SPAK**

Mintzberg (1973:67) wys daarop dat die bestuurder as monitor gedurig inligting ontvang wat hom in staat stel om te verstaan wat binne die organisasie gebeur sowel as die omgewing waartoe die organisasie behoort. Hy bekom inligting wat hom in staat stel om veranderinge waar te neem, om probleme te identifiseer en om geleenthede raak te sien en te benut. Die bestuurder neem waar wat in die milieu van die organisasie plaasvind, hy verwerk die inligting en neem dan besluite. Deur waarneming is bevind dat die bestuurder inligting ontvang uit bronne binne en buite die organisasie.

Omdat die SPAK, naas die hoof, as een van die inligtingbronne van die skool gesien word, ontvang die SPAK 'n verskeidenheid inligting, intern en ekstern, waarvan die meeste algemene inligting (niededokumenteerd) is. Die SPAK kry baie inligting op 'n informele wyse en hierdie inligting is nie net van belang vir die verspreiding daarvan nie, maar ook vir probleemidentifisering. Die inligting moet ook deur die SPAK geëvalueer en gesorteer word om die volgende redes: vir korrekte feitekennis, oordrag, veranderinge en aanpassings en probleemoplossings. Inligting wat deur amptelike kanale inkom, moet ook geëvalueer word en so gou moontlik na die toepaslike persone versprei word (Mintzberg, 1973:67).

Moolman (1978:56) wys daarop dat inligting gesif moet word om die betroubaarheid en belangrikheid daarvan te bepaal, daarom moet die SPAK ook 'n ander belangrike vaardigheid hê en dit is telefoon-tegniek. Volgens Woodward (1972:5) is die SPAK

somtyds die eerste persoon wat die telefoon beantwoord en wanneer dit 'n persoon is wat 'n klagte het, moet die SPAK in die situasie fyn oordeel aan die dag lê en besluit wie die probleem kan hanteer. Die SPAK moet sake baie vinnig kan opsom en bepaal of die klagtes 'n krisissituasie kan veroorsaak. So 'n krisis moet vinnig en doeltreffend opgelos kan word (Pienaar, 1988:22).

Indien die taak gedelegeer word na 'n ander administratiewe personeellid (vergelyk 2.4.2.3), dan is dit die taak van die SPAK om te sorg dat die betrokke persoon ten volle op hoogte is van telefoonhantering.

Die SPAK word as een van die inligtingsbronne van die skool gesien, daarom is die SPAK se aandeel in kommunikasie met die publiek van belang, want die beeld van die organisasie (i.c. skool) is belangrik (De Vries, 1978:17). In enige organisasie (i.c. skool) word 'n baie hoë premie geplaas op die handhawing en die skep van effektiewe skakeling met kliënte byvoorbeeld ouers, hoofkantoor, tersiêre inrigtings of kolleges. Effektiewe skakeling skep welwillendheid wat 'n bydraende faktor tot sukses kan wees vir die onderneming (i.c. skool) (Steenkamp & Bekker 1987:257).

Die SPAK ontvang in die daaglikse roetine ook interne inligting vanaf die hoof, leerlinge, onderwysers, ouers en besoekers. Om inligting te ontvang en oor te dra moet die SPAK onthou dat van die inligting 'n hoorsê tipe mag wees, maar Van der Westhuizen (1990b:98) wys daarop dat die SPAK kan help dat die hoof op die vroegste moontlike tydstip aangaande gebeurtenisse ingelig word.

### **3.4.3.2 Die verspreidingsrol van die SPAK**

Vir Mintzberg (1973:71) behels die verspreidingsrol dat eksterne inligting binne die organisasie versprei word, terwyl interne inligting versprei word van een personeellid na die ander. Die inligting onderskei twee uiters belangrike fasette, naamlik feite en waardesisteme.

- Feitelike inligting kan getoets word aan die geldigheid daarvan, of dit korrek is of foutief. Die bestuurder ontvang hierdie feitelike inligting omdat hy oor die formele outoriteit van die organisasie beskik
- Waardesisteme word beoordeel deur voorkeure. 'n Verklaring van waardes kan nie slegs reg of verkeerd wees nie, dit weerspieël slegs die behoefte van diegene wat gesag wil uitoefen deur beleidmaking of besluitneming.

As verspreider van interne en eksterne inligting besluit die SPAK na wie die besondere inligting intern versprei moet word. Wat van groot belang is, is dat die inligting korrek, en aan die regte party oorgedra word. Om te verseker dat inligting wel ontvang en geïmplementeer word, is doeltreffende kommunikasiekanale en kommunikasiemiddele nodig (Van der Westhuizen, 1990b:98).

Pienaar (1988:19) wys daarop dat die SPAK moet sorg dat alle tersaaklike interne en eksterne inligting oorgedra word. Op hierdie wyse bly die SPAK die enigste toegang tot sekere “bevoorregte” inligting (Moolman, 1978:56).

Die SPAK het ook ander take as verspreider van byvoorbeeld:

□ **Departementele stukke (vergelyk 2.4.1.2)**

Oor die uitoefening van beheer oor departementele stukke soos omsendbriewe, omsendminute en ander departementele stukke moet deeglike kontrole wees. Wanneer die stukke van die hoof se tafel af is, moet die SPAK sorg dat die stukke na die regte persone gekanaliseer word soos deur die hoof aanbeveel. Van die stukke moet net geliasseer word sodat hulle op aanvraag getrek kan word.

□ **Tikwerk**

Volgens die pligstaat van die SPAK (vergelyk 2.3.4.3.1) is een van die pligte van die SPAK die toewysing van en kontrole oor die werk van die administratiewe personeel, daarom kan die SPAK reël dat alle tikwerk by haar/hom ingehandig word sodat sy/hy dit sal versprei na die ander administratiewe personeel. Die voordeel hieraan verbonde is dat die SPAK op hoogte bly van watter tikwerk ingehandig is en sodoende kan deeglike kontrole uitgeoefen word oor die afhandeling daarvan.

**3.4.3.3 Die verteenwoordigersrol van die SPAK**

Die verteenwoordigersrol omvat onder andere dat die bestuurder inligting versend na die organisasie. As formele gesaghouer is die bestuurder die spreekbuis van die organisasie, die persoon is die fokuspunt van inligting en kan dit effektief deurgee. Die bestuurder kan druk uitoefen ter wille van die organisasie se behoud en die persoon kan die hoof wees van openbare betrekkinge. Die persoon kan ook beskou word as die deskundige op die gebied waarin die organisasie werk (Mintzberg, 1973:75).

In die SPAK se hoedanigheid as verteenwoordiger van die administratiewe afdeling dra die SPAK inligting oor aan verskeie individue of instansies buite die skool. Die inligting kan wees aan ouer-onderwysersverenigings, onderwysers wat met verlof of studieverlof is of enige instansie waarmee die SPAK skakel. In die SPAK se rol as verteenwoordiger word van die SPAK verwag om as kenner van aktiwiteite waarby die skool (i.c. administratiewe afdeling) betrokke is, op te tree.

'n Leier is gewoonlik ook 'n verteenwoordiger van 'n organisasie (i.c. skool) en daar kan gevolglik gesê word dat die SPAK leier in die administratiewe afdeling is. Die leier (i.c. SPAK) praat namens die organisasie (i.c. administratiewe afdeling) en verklaar die organisasie (i.c. administratiewe afdeling) se posisie rakende sake van belang. Die leier se optrede as verteenwoordiger van die organisasie (i.c. administratiewe afdeling) gee aan buitestaanders 'n indruk van die betrokke organisasie (i.c. administratiewe afdeling) (Hicks & Gullett, 1976:448).

Die SPAK as hoof van die administratiewe afdeling, behoort as bemiddelaar op te tree tussen die administratiewe afdeling en die res van die skool.

Die inligtingsrolle behels dus 'n monitorsrol waartydens die bestuurder inligting ontvang en 'n verspreidings- en verteenwoordigersrol waar die bestuurder meer en deels betrokke by die deurgee van inligting is. Hierdie inligting word deur die bestuurder gebruik in sy besluitnemingsrolle (Mintzberg, 1973:77).

#### **3.4.4 Besluitnemingsrolle van die SPAK**

Volgens Mintzberg (1973:77) kan besluitneming op 'n kontinuum geplaas word, vanaf vrywillige vernuwingsbesluite aan die een kant tot by afdwingbare besluite aan die ander kant. Gewone besluite afhangende van die gewigtigheid daarvan kan êrens tussen die twee genoemde pole geplaas word.

Mintzberg (1973:78) verwys na die Herbert Simon-trichotomie van drie soorte besluitnemingsrolle, naamlik die intelligensiefase, die ontwerpfasie en die keusefasie. Die intelligensiefase is die fase waar inisiatief aan die dag gelê word en waar daar by 'n waarneembare en uitgesoekte situasie 'n besluit geneem moet word, byvoorbeeld by 'n pligtestaat wat verouderd is. Die ontwerpfasie word as die kern van die besluitnemingsproses gesien waar daar na alternatiewe en die evaluering van alternatiewe gekyk word (kantoorprosedures). Die keusefasie beteken dat daar uit 'n paar besluite net een besluit

geneem word, byvoorbeeld, in die geval van die SPAK dat daar 'n voorlegging gemaak moet word vir nuwe tikmasjiene.

Die vier besluitnemingsrolle (entrepreneurrol, ordehandhawerrol, bronnetoekener, onderhandelaarrol) waaraan aandag gegee word, kan as volg ingedeel word. Die entrepreneurrol en ordehandhawerrol wat die intelligensie- sowel as ontwerpfasie omvat. In die rol van bronnetoekener speel die keusefasie 'n groot rol en laastens kom 'n bepaalde soort besluitnemingsaktiwiteit voor in die onderhandelaarrol (Mintzberg, 1973:78).

Die hoof wat status en gesag het, ontvang baie inligting en daarom word die besluitnemingsrol as een van die belangrikste rolle van die skoolhoof gesien (Pienaar, 1988:19). Bogenoemde kan ook op die SPAK van toepassing gemaak word.

#### **3.4.4.1 Die entrepreneurrol van die SPAK**

Mintzberg (1973:70) wys daarop dat die bestuurder in die rol van entrepreneur behoort op te tree as inisieerder en beplanner van gekontroleerde veranderinge in die organisasie. Voorbeelde van gekontroleerde veranderinge in die geval van die administratiewe afdeling kan die volgende wees: om pligte van administratiewe personeel te herdefinieer; om die wyse van geldinbetaling tydens skoolure by die administratiewe afdeling te verander. Gekontroleerde veranderinge beteken ook dat hierdie rol alle aktiwiteite insluit waar die bestuurder uit vrye wil veranderinge aanbring en waar elke moontlikheid ondersoek word om die nodige oplossings te vind (Mintzberg, 1973:78). Die bestuurder moet dus altyd op die uitkyk wees vir vernuwingsgeleenthede asook vir situasies wat probleme kan oplewer.

As entrepreneur het die SPAK self 'n keuse in hoe 'n mate hy/sy by 'n verbeteringsprojek betrokke wil raak. Mintzberg (1973:79) wys daarop dat daar 'n keuse uit drie vlakke is, naamlik:

- **Delegering**  
Die SPAK is in so 'n mate betrokke dat sekere take vir 'n ander administratiewe personeelid gegee kan word
  
- **Volmag**  
Die volle verantwoordelikheid vir die ontwerpfasie van die projek word na 'n spesifieke personeelid gedelegeer. Wanneer die persoon met die ontwerpfasie klaar is, moet daar eers weer toestemming gekry word om tot aksie oor te gaan. Die

werkswyse gee aan die SPAK die geleentheid om volle kontrole oor 'n veranderingsprojek te hou

- **Kontrole**

Dit kan die SPAK se voorreg wees om self die ontwerpfasie van die veranderingsprojek te doen, asook die implementering daarvan. Die besluite en aanpassings ten opsigte van veranderingsprojekte moet periodiek gekontroleer word, omdat die resultaat nie altyd dadelik gesien kan word nie.

In die rol van entrepreneur kan die SPAK optree as inisieerder en beplanner van gekontroleerde veranderinge. Pienaar (1988:20) wys daarop dat dit die hoof se taak is om die pligte van die administratiewe personeel te herdefinieer, maar dit kan na die SPAK gedelegeer word en sodoende kan die werkslas van die hoof verlig word.

Levitz (1990:9) wys daarop dat koördinerende en die vlot hantering van die administratiewe afdeling afhang van die bestuur van die afdeling.

#### **3.4.4.2 Die ordehandhawingsrol van die SPAK**

Mintzberg (1973:82) wys daarop dat die entrepreneursrol behels dat die bestuurder optree as inisieerder en beplanner van gekontroleerde veranderinge. Die ordehandhawingsrol fokus op die hantering van onvoorsiene veranderinge wat gedeeltelik of heeltemal buite die bestuurder se beheer is. Steurnisse wat voorkom kan word, is:

- Konflikte tussen ondergeskiktes (personeel en leerlinge)
- Konflikte met ander organisasies (skakeling)
- Die verlies of dreigende verlies van hulpbronne.

Die bestuurder moet konflikte hanteer en tot almal in die organisasie se bevrediging probeer oplos. Konflikhantering kry gewoonlik voorkeur bo die meeste ander aktiwiteite, omdat konflikte dadelik hanteer moet word. Die optrede van 'n bestuurder in konflikhantering kan 'n beslissende invloed hê op hoe die organisasie die bestuurder as leier evalueer (Mintzberg, 1973:82).

Die SPAK sal in die administratiewe afdeling ook konflikte moet hanteer en tot almal se bevrediging probeer oplos.

'n Ander ordehandhawingsrol wat deel is van die bestuurder (i.c. SPAK) se dagtaak is dissiplinering van ondergeskiktes. Dissiplinering is 'n komponent van personeelbenutting wat verwys na optrede deur persone in bestuursposte (Andrews, 1985:225).

Dissiplinêre maatreëls moet altyd doelgerig wees en die toepassing van hierdie maatreëls moet die voorkoms van wangedrag voorkom of verminder (Andrews, 1985:225). Andrews wys ook daarop dat die toepassing van dissiplinêre maatreëls eerder positief as negatief moet wees, want daardeur kan ander persone aangespoor word om selfdissipline toe te pas. Die optrede wat dissiplinêre maatreëls regverdig, kan in vier hoofgroepe verdeel word (Andrews, 1985:228):

- Afwesigheid van die werk
- Ongeoorloofde optrede tydens diensure
- Oneerlikheid
- Eksterne aktiwiteite.

Die handhawing van dissipline kan die verhouding tussen die SPAK en die ander administratiewe personeel beïnvloed, maar dit hang af van die SPAK se manier van optrede (Marx, 1978:202). In die geval van die toepassing van dissipline is dit belangrik om na 'n paar leidrade te verwys wat die taak kan vergemaklik (Marx, 1978:205):

- Sorg dat alle administratiewe personeellede volledig ingelig word omtrent die beleid, reëls en regulasies ten opsigte van die administratiewe afdeling
- Maak seker dat die betrokke persoon skuldig is
- Laat die SPAK die bevinding aan die betrokke bekende bekend maak.

Gorton (1983:100) wys daarop dat indien daar dissiplinêre maatreëls toegepas moet word teen een van die administratiewe personeellede die skoolhoof (i.c. onderwysleier) in die saak geken moet word. Gorton (1983:100) wys ook daarop dat die skoolhoof oorkoepelend in beheer van die administratiewe afdeling is.

#### **3.4.4.3 Die bronnetoekenningsrol van die SPAK**

Mintzberg (1973:85) beskou die verspreiding van hulpbronne as die hart van die organisasie se strategiesisteam, want by die keuse van organisatoriese hulpbronne word belangrike strategieë beplan. As formele gesaghouer is die bestuurder verantwoordelik vir die effektiewe verspreiding van hierdie hulpbronne waaroor die organisasie beskik.

Bronnetoekenning is die kern van die skoolhoof se strategiebeplanning. As bronnetoekener moet die hoof toesien dat 'n wye verskeidenheid van bronne sinvol toegeken word (Pienaar, 1988: 22). Voorafgaande is direk van toepassing op die hoof van die skool, maar dieselfde kan van die SPAK rakende die administratiewe afdeling gesê word.

Mintzberg (1973:86) het bevind dat daar drie elemente is wat vir die bestuurder (SPAK) as bronnetoekener van belang is:

- **Tydsbeplanning**

Gedurende die werksdag word die bestuurder (i.c. SPAK) gekonfronteer met tallose besluite oor hoe tyd sinvol bestee moet word. Dit is baie belangrik dat die besluite nie net die tydsbesteding van die bestuurder (i.c. SPAK) raak nie, maar die hele organisasie (i.c. administratiewe afdeling) wat bestuur word.

Wanneer die bestuurder (i.c. SPAK) met die beplanning van sy eie tydsbesteding besig is, word die belange van die hele organisasie (i.c. administratiewe afdeling) daarby betrek, sodat dit ten beste benut kan word en dit tot voordeel van die organisasie (i.c. administratiewe afdeling) sal strek. As die bestuurder (i.c. SPAK) aan sekere sake meer tyd bestee as aan ander, kan dit beskou word dat sekere sake van groter belang geag word as die waaraan minder tyd gegee word.

- **Werksbeplanning**

Dit is die bestuurder (i.c. SPAK) se plig om 'n werksistiem te beplan vir die organisasie (i.c. administratiewe afdeling) wat hy (i.c. SPAK) bestuur. Die bestuurder (i.c. SPAK) bepaal wat gedoen moet word; wie verantwoordelik is om die opdrag uit te voer; ook watter struktuur die doeltreffendste resultate sal lewer. Sulke besluite, wat sal lei tot die verbetering van sekere projekte, sal geskied met die nodige hulpmiddels tot sy/haar beskikking.

- **Magtiging van optrede**

Deur alle belangrike besluite te beheer verseker die bestuurder (i.c. SPAK) dat sulke besluite onderling geneem en uitgevoer word.

Die SPAK as hoof van die administratiewe afdeling behoort deur ander personeel gesien te word as die een wat hulp en leiding kan gee rakende alle sake in die administratiewe afdeling. Aangesien die SPAK weer verantwoordelik is aan die skoolhoof, veroorsaak

dit dat die SPAK as bronnetoekener in 'n sogenaamde “warm stoel” kan sit (Moolman, 1978:57).

#### **3.4.4.4 Die onderhandelingsrol van die SPAK**

Mintzberg (1973:90) wys daarop dat die bestuurder se uiteindelijke taak is om deel te neem aan onderhandeling. Die bestuurder is dikwels in onderhandelinge met persone van ander organisasies (i.c. skole) betrokke. Dit kan van die uiterste belang wees en ook buite die gewone roetine waar sulke besprekings plaasvind. Dit is dikwels die bestuurder wat die afvaardiging moet lei. Om suksesvol te onderhandel is een van die belangrikste aspekte van 'n bestuurder se bestuurstake. Dit is nog meer belangrik omdat die bestuurder weet oor watter hulpbronne die organisasie beskik.

Onderhandelinge sluit die uitruiling van die hulpbronne in. Dit word verwag van 'n persoon met gesag om die hulpbronne doeltreffend en vinnig te gebruik tot die beste voordeel van almal wat daarby betrokke is (Mintzberg, 1973:90).

Newell (1978:193) wys daarop dat die skool 'n deel van die gemeenskap is en nie in 'n vakuum kan bestaan nie, daarom is onderhandelinge van groot belang. Die administratiewe afdeling is deel van die skool en daarom is die SPAK verantwoordelik vir onderhandelinge ten opsigte van die administratiewe afdeling. Mintzberg (1973:90) wys daarop dat onderhandelinge met groot verantwoordelikheid hanteer moet word.

#### **3.4.5 Gevolgtrekking**

Pienaar (1988:24) wys daarop dat die skoolhoof en maatskappybestuurder met mekaar vergelyk is en daaruit kon afgelei word dat daar wel ooreenkomste is. Daar word aangedui dat die rolle van die hoof in Mintzberg se bestuursmodel inpas en die benaming *hoof* kan net so met SPAK vervang word. Die afleiding kan dus gemaak word dat die bestuursrolle van die SPAK ook in Mintzberg se bestuursmodel inpas.

### **3.5 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING**

In hierdie hoofstuk is daar eerstens 'n definisie gegee van die rolbenadering en die verwante begrippe soos bestuursrol en bestuurspan. Uit die uiteensetting blyk dit duidelik dat dit noodsaaklik is om kennis van bogenoemde begrippe te hê om die bestuursrol van die SPAK te meet aan Mintzberg se bestuursmodel.

Die bestuursrolle van die SPAK is so volledig moontlik gemeet aan die tien bestuursrolle van Mintzberg. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat die bestuursrolle van die SPAK wel beantwoord aan die vereistes van Mintzberg se bestuursrolle.

In die volgende hoofstuk word 'n empiriese ondersoek gedoen deur middel van 'n gestruktureerde vraelys om vas te stel of die SPAK in die praktyk wel 'n bestuursrol het om te vervul.

# HOOFSTUK 4

## EMPIRIESE ONDERSOEK

### 4.1 INLEIDING

In die voorafgaande hoofstuk is aan die hand van 'n toepaslike literatuurstudie 'n uiteensetting van die SPAK se bestuursrolle gegee. Daar is aangetoon dat die SPAK se bestuursrolle verantwoordbaar is ten opsigte van Mintzberg se bestuursrolle.

In hierdie hoofstuk word bepaal of die SPAK wel 'n bestuurstaak het ten opsigte van die administratiewe afdeling van 'n sekondêre skool.

### 4.2 NAVORSINGSONTWERP

#### 4.2.1 Die vraelys

##### 4.2.1.1 Die keuse van die posvraelys

Ten einde die doelwitte van hierdie navorsing (vergeelyk 1.3) te bereik, was dit nodig om 'n meetinstrument in die vorm van 'n vraelys te ontwikkel. Na aanleiding van die literatuurstudie is 'n vraelys opgestel. Daar is besluit om 'n vraelys te gebruik in die plek van onderhoudvoering weens verskeie redes. Smit (1988:59-62) en Borg en Gall (1989:432-435) noem enkele van die redes:

- Eenheidskoste word redelik laag gehou
- Respondente kon self besluit of hulle die vraelys gaan invul of nie
- Die tydsvoordeel is belangrik omdat inligting in 'n relatiewe kort tyd van baie persone verkry kon word
- Die vraelys maak dit moontlik om respondente vanoor 'n wye gebied te betrek
- Die respondente ontvang dieselfde vraelys
- Anomiteit van respondente word eerbiedig
- Verwerking van inligting is relatief maklik en vinnig.

Smit (1988:62-66) wys daarop dat die vraelys ook beperkinge het. Van die beperkinge is die volgende:

- Die opstel en versorging van die vraelys vereis baie tyd
- Al die vraelyste wat uitgestuur word, word nie terugontvang nie
- Vraelyste is onpersoonlik en respondente hoef nie noodwendig die inligting te verstrek nie
- Die lengte van die vraelys is 'n faktor.

Alhoewel daar beperkinge is, is daar besluit op die gebruik van die vraelys omdat al die skole wat in die steekproef gebruik is oor 'n groot geografiese gebied versprei is en deur die vraelyste maklik bereik kon word.

#### **4.2.1.2 Loodsondersoek**

'n Loodsondersoek is gedoen deur ses vraelyste aan ses sekondêre skole in die Vrystaat voor te lê. Hierdie loodsondersoek was om te bepaal of al die vrae eenduidig verstaan word. 'n Probleem is ondervind ten opsigte van die beantwoording van Afdeling C, maar 'n verduidelikende sin is bygevoeg wat die probleem oorbrug het. Na die byvoeging is die vraelys gefinaliseer en gerekenariseer.

#### **4.2.1.3 Finale vraelys**

Die vraelys is goedgekeur deur die Transvaalse Onderwysdepartement (vergelyk Bylaag 1).

#### **4.2.1.4 Konstruksie van die vraelys**

Die struktuur van die finale vraelys is soos volg:

- Afdeling A handel oor die biografiese gegewens rakende die SPAK (vergelyk Bylaag 2 vrae 1 tot 6)
- Afdeling B handel oor die demografiese gegewens rakende die die skool (vergelyk Bylaag 2 vrae 7 tot 9)
- Afdeling C handel oor die bestuursrolle van die SPAK in ooreenstemming met die bestuursrolle van Mintzberg (vergelyk Bylae 2 vrae 10 tot 32). Die vrae is soos volg ingedeel:
  - Seremoniëlerol: vrae 10, 11, 12, 15 en 31
  - Verspreidingsrol: vrae 13, 22, 23, 24 en 28

- Leierskapsrol: vraag 14
- Skakelrol: vrae 16, 17 en 18
- Verteenwoordigersrol: vraag 19
- Monitorsrol: vrae 20 en 21
- Ordehandhawingsrol: vrae 23, 25 en 26
- Onderhandelaarsrol: vraag 27
- Bronnetoekenningsrol: vrae 29 en 30
- Entrepreneursrol: vrae 30 en 32
- Afdeling D handel oor algemene sake (vergeelyk Bylaag 2, vrae 33 tot 37).

#### 4.2.1.5 Administratiewe prosedures

Die Transvaalse Onderwysdepartement het skriftelike toestemming verleen (vergeelyk Bylaag 1) dat die vraelys aan al die SPAK's van Afrikaans- en Engelsmedium sekondêre skole onder beheer van die Transvaalse Onderwysdepartement gepos word (vergeelyk Bylaag 2). Die SPAK's is in 'n meegaande brief verseker dat alle inligting as streng vertroulik hanteer sal word (vergeelyk Bylaag 3). Die toestemming van die betrokke skoolhoofde is ook verkry deur 'n meegaande brief (vergeelyk Bylaag 4).

#### 4.2.2 POPULASIE

'n Gestruktureerde vraelys is gepos aan al die SPAK's van Afrikaans- en Engelsmedium sekondêre skole onder beheer van die Transvaalse Onderwysdepartement (n=250).

TABEL 4.1 VRAELYSTE UITGESTUUR EN ONTVANG

SKOLE	UITGESTUUR	ONTVANG	%
Afrikaans	176	119	67,6
Engels	74	46	62,2
TOTAAL	250	165	66,0

Alhoewel Landman (1980:112) sê dat minstens 70% terugvoer ontvang moet word om geldige afleidings te maak, is die terugvoer van 66% as voldoende beskou om geldige afleidings ten opsigte van die studiepopulasie te maak. 'n Moontlike rede hoekom nie 'n beter terugvoer ontvang is nie, is die probleem wat genoem is in Hoofstuk 2 (vergeelyk

2.3.4.2) met die benaminge wat verander het en daar meer as een SPAK (SAK) by 'n skool kan wees en daar blykbaar toe by skole onsekerheid was oor wie die vraelys moes voltooi.

### **4.2.3 Statistiese tegniek**

Daar is van 'n hoofraamrekenaar van die PU vir CHO gebruik gemaak om data te verwerk. Met behulp van 'n SAS program is by elke vraag die frekwensie en die persentasie bepaal met behulp van PROC FREQ-prosedure (SAS-Institute, 1985).

## **4.3 INTERPRETERING VAN DATA**

### **4.3.1 Inleiding**

Alle afleidings wat gemaak word uit hierdie navorsing geld slegs vir SPAK's van sekondêre skole (n=165) onder beheer van die Transvaalse Onderwysdepartement en nie vir die ander Onderwysdepartemente nie of vir primêre skole nie.

### **4.3.2 Biografiese gegewens**

Die doel met die vroe (vergelyk Bylaag 2 vroe 1 tot 6) was om te bepaal: wat die gemiddelde ouderdom van SPAK's is; persentasie manlike en vroulike SPAK's; onder-vinding in die pos; hoogste standerd geslaag en enige ander kwalifikasies verwerf. Hierdie gegewens word saamgevat in Tabel 4.2.

TABEL 4.2 BIOGRAFIESE GEGEWENS<sup>1</sup>

	f	%
<b>1. Ouderdom</b>		
20 - 29 jaar	1	0,6
30 - 39 jaar	19	11,7
40 - 49 jaar	76	46,6
50 - 60 jaar	55	33,7
Ouer as 60 jaar	12	7,4
<b>TOTAAL</b>	<b>163</b>	<b>100,0</b>
<b>2. Geslag</b>		
Manlik	1	0,6
Vroulik	163	99,4
<b>TOTAAL</b>	<b>164</b>	<b>100,0</b>
<b>3. Ondervinding</b>		
1 - 4 jaar	39	24,1
5 - 9 jaar	45	27,8
10 - 14 jaar	48	29,6
15 - 20 jaar	21	13,0
Langer as 20 jaar	9	5,5
<b>TOTAAL</b>	<b>162</b>	<b>100,0</b>
<b>4. Standerd geslaag</b>		
8	36	22,2
10	126	77,8
<b>TOTAAL</b>	<b>162</b>	<b>100</b>

1 In Tabelle 4.2 tot 4.5 sal die frekwensie verskil van die totale response. Die rede is dat enkele respondente nie op 'n vraag (vrae) gereageer het nie, daarom word slegs die werklike response gerapporteer. Geen nul response word daarom gegee nie.

**□ Vraag 1: Ouderdom**

Wat ouderdom betref blyk dit dat die oorgrote meerderheid (80,3%) van die respondente se ouderdom tussen 40 en 60 jaar is.

**□ Vraag 2: Geslag**

Slegs een persoon (0,6%) van die respondente is manlik, terwyl 99,4% dames is.

**□ Vraag 3: Ondervinding**

Wat ondervinding betref het 29,6% van die respondente 10 - 14 jaar ondervinding, terwyl 'n verdere 27,8% van die respondente 5 - 9 jaar ondervinding het.

**□ Vraag 4: Standaard geslaag**

Wat standaard geslaag betref het 77,8% van die respondente standaard 10 geslaag.

**□ Vraag 5: Kwalifikasies**

Wat kwalifikasies betref blyk dit dat 'n aantal 36,4% van die respondente 'n gevorderde tikkdiploma en rekenaaropleiding as ekstra kwalifikasie verwerf het. Slegs 16,4% van die respondente het 'n sekretariële diploma as kwalifikasie.

**□ Vraag 6: Enige ander kwalifikasie**

Uit die statistieke blyk dit dat slegs 4,2% van die respondente 'n ander kwalifikasie soos byvoorbeeld BA Kommunikasiekunde of Diploma in personeelbestuur verwerf het.

Uit bogenoemde gegewens kan 'n profiel van 'n SPAK geskets word. Dit is 'n vroulike persoon met 'n ouderdom van tussen 40 en 50 jaar, met 10 - 14 jaar ondervinding en standaard 10 as hoogste kwalifikasie.

Volgens navorsing wat in Amerika gedoen is (Casanova, 1990:26) lyk die profiel van die skoolsekretaresse daar as volg. 'n Vroulike persoon ongeveer 52 jaar oud met 2 tot 3 kinders, met ongeveer 15 jaar ondervinding as skoolsekretaresse. Die grootste meerderheid se skoolopleiding is K-12 (vergelikbaar met standaard 10). Die profiel van die SPAK en die skoolsekretaresse in Amerika stem baie ooreen.

### 4.3.3 Demografiese gegewens

Die doel met die vrae (vergelyk Bylaag 2, vrae 2 tot 9 ) was om die gradering van sekondêre skole te bepaal, om te bepaal of die skool 'n koshuis het en die hoeveelheid administratiewe personeel vas te stel. Hierdie gegewens word saamgevat in Tabel 4.3.

TABEL 4.3 DEMOGRAFIESE GEGEWENS

7. GRADERING VAN SKOOL	f=	%
GS	45	30,6
SI	80	54,4
SII	22	15,0
<b>TOTAAL</b>	<b>147</b>	<b>100,0</b>
8. KOSHUIS	f=	%
Ja	68	42,0
Nee	94	58,0
<b>TOTAAL</b>	<b>162</b>	<b>100,0</b>

Die meerderheid van die sekondêre skole is SI skole en slegs 42% van die skole het koshuise

#### □ Vraag 9: Aantal administratiewe personeel onder toesig van die SPAK

Hier het die getalle gewissel van 1 tot 21. Die meerderheid van die skole het 4 tot 7 administratiewe personeellede.

### 4.3.4 Die bestuursrol van die SPAK

Die doel met die vrae in hierdie afdeling van die vraelys (vergelyk Bylaag 2, vrae 10 tot 32) was om te bepaal of die SPAK wel enige bestuursrolle het. Die response word in geheel weergegee in Tabel 4.4 en dan vervolgens bespreek.

In die linkerkantse kolom moes die respondente by elke vraag aantoon hoe dikwels hulle 'n bepaalde taak uitvoer. Die skaal om die "dikwels" te bepaal is:

- 1 - Nooit
- 2 - Selde
- 3 - Dikwels
- 4 - Altyd

In die regterkantse kolom moes die respondente by elke vraag aantoon hoe gereeld hulle 'n bepaalde taak moet hanteer of behartig. Die skaal om die "gereeld" te bepaal is:

- 1 - Glad nie
- 2 - Daaglik
- 3 - Weeklik
- 4 - Maandelik
- 5 - Kwartaalik
- 6 - Jaarlik

TABEL 4.4: BESTUURSROL VAN DIE SPAK

A								B																																															
NOOIT	SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%	GLAD NIE	DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%																																		
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																																		
14	10.9	18	13.2	30	21.9	74	54.0	136	100.0	13	10.3	95	69.9	5	3.7	9	6.6	9	6.6	4	2.9	135	100.0																																
19	15.7	17	14.8	26	21.6	58	47.9	120	100.0	19	16.9	73	61.9	6	5.1	8	6.8	8	6.8	3	2.5	117	100.0																																
40	29.6	35	25.9	26	20.1	33	24.4	134	100.0	42	32.6	38	29.5	18	14.0	14	10.9	12	9.3	4	3.7	128	100.0																																
46	37.4	24	19.5	36	29.3	16	13.8	112	100.0	46	37.7	44	36.9	14	11.5	9	7.4	6	4.9	2	1.6	121	100.0																																
31	23.0	16	11.6	48	34.5	43	30.9	138	100.0	33	24.8	53	39.8	18	14.3	21	15.8	5	3.8	2	1.5	132	100.0																																
10 Hoe dikwels is u verantwoordelik vir die volgende administratiewe personeel:								10.1 PAK								10.2 Tikster								10.3 Laboratoriumassistent								10.4 Faktotum								10.5 Algemene assistente															
11 Hoe dikwels hanteer u:								11.1 Verlofvorms								11.2 Verlofnavrae								11.3 Salarisnavrae								11.4 MHVS-navrae																							
12 Hoe dikwels hanteer u die volgende departementele stukke:								12.1 Omsendbriewe								12.2 Omsendminute								12.3 Kontrakte (voorraad)								12.4 TOD 68								12.5 TOD 67															
13 Hoe dikwels hanteer die volgende persone die stukke in vraag 12 genoem:								13.1 Hoof								13.2 Senior-Adkunkhoof								13.3 Adjunkhoof								13.4 Departementshoofde								13.5 PAK								13.6 Laboratoriumassistent							
12	7.7	21	13.5	36	23.2	86	55.6	155	100.0	18	12.6	61	42.7	34	23.8	20	14.0	6	4.1	4	2.8	143	100.0																																
25	16.4	32	21.1	35	23.0	60	39.5	152	100.0	28	20.7	25	18.5	28	20.7	27	20.0	16	11.9	11	8.2	135	100.0																																
24	16.0	27	18.0	42	28.0	57	38.0	150	100.0	31	22.8	14	10.3	13	9.6	64	47.0	10	7.4	4	2.9	136	100.0																																
64	42.4	39	25.8	27	17.9	21	13.9	151	100.0	64	48.9	9	6.9	6	4.6	32	24.4	16	12.2	4	3.0	131	100.0																																
15	9.7	15	9.7	43	27.9	80	52.7	153	100.0	14	9.9	67	47.2	40	28.1	14	9.9	6	4.2	1	0.7	142	100.0																																
15	9.9	15	9.9	41	27.0	81	53.2	152	100.0	13	9.6	65	47.4	37	27.0	15	10.9	6	4.4	1	0.7	137	100.0																																
45	30.2	28	18.8	24	16.1	52	34.9	149	100.0	44	31.9	25	18.1	20	14.5	25	18.1	13	9.4	11	8.0	138	100.0																																
45	29.6	26	17.2	25	16.4	56	36.8	152	100.0	46	33.6	31	22.6	22	16.1	23	16.8	7	5.1	8	5.8	137	100.0																																
48	31.6	28	18.4	21	13.8	55	36.2	152	100.0	47	33.6	15	10.7	13	9.3	28	20.0	15	10.7	22	15.7	140	100.0																																
9	6.0	5	3.3	37	24.7	99	66.0	150	100.0	13	9.4	81	58.7	34	24.6	7	5.1	1	0.7	2	1.5	138	100.0																																
31	26.5	30	25.6	42	35.9	14	12.0	117	100.0	30	28.6	25	23.8	25	23.8	17	16.1	7	6.7	1	1.0	105	100.0																																
30	21.7	43	31.2	48	34.8	17	12.3	138	100.0	30	24.0	28	22.4	28	22.4	24	19.2	14	11.2	1	0.8	125	100.0																																
34	23.8	54	37.8	38	26.6	17	11.8	143	100.0	33	26.0	17	13.4	24	18.9	31	24.4	17	13.4	5	3.9	127	100.0																																
36	26.1	23	16.7	34	24.6	45	32.6	138	100.0	32	26.2	39	32.0	26	21.3	14	11.5	9	7.4	2	1.6	122	100.0																																
68	47.2	36	25.0	27	18.8	13	9.0	144	100.0	60	46.2	13	10.0	19	14.6	15	11.5	17	13.1	6	4.6	130	100.0																																

TABEL 4.4: BESTUURSROL VAN DIE SPAK (vervolg)

A										B														
NOOIT	SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%		14 Hoe dikwels verwy u van u administratiewe take na: 14.1 PAK 14.2 Tikster 14.3 Laboratoriumassistent	GLAD NIE	DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%	
f	%	f	%	f	%	f	%	%	f		%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
49	34.5	55	38.7	32	22.5	6	4.3	142	100.0		48	36.6	33	25.2	15	11.5	16	12.2	17	13.0	2	1.5	131	100.0
50	37.9	49	37.1	23	17.4	10	7.6	132	100.0		49	41.2	33	27.7	12	10.1	14	11.8	8	6.7	3	2.5	119	100.0
89	61.4	41	28.2	11	7.6	4	2.8	145	100.0		87	66.9	9	6.9	11	8.5	10	7.7	9	6.9	4	3.1	130	100.0
NOOIT	SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%		15 Hoe dikwels het u 'n aandeel in die bepaling van interpersoonlike verh. tussen: 15.1 Hoof en die admin. personeel 15.2 Professionele en admin. personeel 15.3 Admin. personeel en leerlinge	GLAD NIE	DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%	
f	%	f	%	f	%	f	%	%	f		%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
14	9.3	36	23.8	49	32.5	52	34.4	151	100.0		20	14.2	62	44.0	24	17.0	12	8.5	18	12.8	5	3.5	141	100.0
19	12.8	35	23.6	51	34.5	43	29.1	148	100.0		23	16.6	68	49.3	19	13.8	12	8.7	11	8.0	5	3.6	138	100.0
32	21.1	30	19.9	43	28.5	46	30.5	151	100.0		36	26.1	73	52.9	9	6.5	13	9.5	6	4.3	1	0.7	138	100.0
NOOIT	SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%		16 Hoe dikwels skakel u met die volgende buite-instansies: 16.1 Besighede 16.2 Leweransiers 16.3 Streekkantoor 16.4 Hoofkantoor	GLAD NIE	DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%	
f	%	f	%	f	%	f	%	%	f		%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
7	4.7	23	15.3	73	48.7	47	31.3	150	100.0		9	6.4	67	47.5	32	22.7	19	13.5	9	6.4	5	3.5	141	100.0
9	6.0	35	23.2	62	41.0	45	29.8	151	100.0		11	7.6	59	40.7	37	25.5	20	13.8	12	8.3	6	4.1	145	100.0
2	1.3	24	15.6	75	48.7	53	34.4	154	100.0		4	2.8	61	43.0	45	31.7	23	16.2	7	4.9	2	1.4	142	100.0
7	4.5	45	29.0	70	45.2	33	21.3	155	100.0		8	5.7	41	29.1	33	23.4	47	33.3	8	5.7	4	2.8	141	100.0
NOOIT	SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%		17 Hoe dikwels tree u as skakel op tussen: 17.1 Hoof en professionele personeel 17.2 Hoof en administratiewe personeel 17.3 Hoof en ouers 17.4 Hoof en besoekers	GLAD NIE	DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%	
f	%	f	%	f	%	f	%	%	f		%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
37	23.9	40	25.8	50	32.3	28	18.0	155	100.0		37	27.2	64	47.0	17	12.5	10	7.4	5	3.7	3	2.2	136	100.0
5	3.2	22	14.1	59	37.8	70	44.9	156	100.0		7	5.0	84	60.9	31	22.5	8	5.8	7	5.1	1	0.7	138	100.0
16	10.4	40	26.0	67	43.5	31	20.1	154	100.0		16	11.6	68	49.3	30	21.7	16	11.6	7	5.1	1	0.7	138	100.0
17	10.9	36	23.1	57	36.5	46	29.5	156	100.0		14	10.3	85	62.5	21	15.4	9	6.6	5	3.7	2	1.5	136	100.0
NOOIT	SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%		18 Hoe dikwels kom vrn personeel waar hulle inligting kan kry: 18.1 Hoof 18.2 Senior-Adjunkhoof 18.3 Adjunkhoof 18.4 Departementshoofde 18.5 SPAK	GLAD NIE	DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%	
f	%	f	%	f	%	f	%	%	f		%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
4	2.7	31	20.9	70	47.3	43	29.1	148	100.0		5	3.6	90	65.2	28	20.4	6	4.3	8	5.8	1	0.7	138	100.0
7	6.5	23	21.5	48	44.9	29	27.1	107	100.0		6	6.1	56	56.6	21	21.2	9	9.0	6	6.1	1	1.0	99	100.0
2	1.4	30	21.0	73	51.0	38	26.6	143	100.0		5	3.8	77	58.3	28	21.2	14	10.6	7	5.3	1	0.8	132	100.0
2	1.3	27	17.9	76	50.3	46	30.5	151	100.0		5	3.7	85	62.5	27	19.9	11	8.0	6	4.4	2	1.5	136	100.0
3	2.1	13	9.3	68	48.6	56	40.0	141	100.0		6	4.7	95	75.0	16	12.5	3	2.3	6	4.7	1	0.8	127	100.0

TABEL 4.4: BESTUURSROL VAN DIE SPAK (vervolg)

A										B													
NOOIT		SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%	20 Hoe dikwels ontvang u van die volgende eksterne inligting:													
f	%	f	%	f	%	f	%			GLAD NIE	DAAGLIKS	WEEKLIKS	MAANDELIKS	KWARTAALLIKS	JAARLIKS	f	%						
57	37.0	62	40.3	27	17.5	8	5.2	154	100.0	57	41.0	12	8.6	9	6.5	14	10.1	35	25.2	12	8.6	139	100.0
64	43.9	45	30.8	32	21.9	5	3.4	146	100.0	67	49.3	14	10.3	15	11.0	16	11.8	17	12.5	7	5.1	136	100.0
22	14.4	30	19.6	63	41.2	38	24.8	153	100.0	20	14.3	64	45.7	26	18.6	14	10.0	11	7.8	5	3.6	140	100.0
9	5.9	29	19.0	68	44.4	47	30.7	153	100.0	9	6.3	96	67.6	19	13.4	8	5.7	9	6.3	1	0.7	142	100.0
										21 Hoe dikwels ontvang u die volgende interne inligting:													
NOOIT		SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%	21.1 Inligting t.o.v. probleemkinders													
f	%	f	%	f	%	f	%			GLAD NIE	DAAGLIKS	WEEKLIKS	MAANDELIKS	KWARTAALLIKS	JAARLIKS	f	%						
20	13.0	31	20.1	64	41.6	39	25.3	154	100.0	38	27.7	41	29.9	19	13.9	22	16.1	12	8.8	5	3.6	137	100.0
29	19.0	32	20.9	64	41.8	28	18.3	153	100.0	19	14.1	39	28.9	30	22.2	22	16.3	17	12.6	8	5.9	135	100.0
62	40.8	41	27.0	38	25.0	11	7.2	152	100.0	28	20.4	44	32.1	28	20.4	15	10.9	16	11.7	6	4.4	137	100.0
45	29.4	51	33.3	46	30.1	11	7.2	153	100.0	35	25.5	71	51.8	13	9.6	8	5.8	6	4.4	4	2.9	137	100.0
										22 Hoe dikwels gee u interne inligting deur aan:													
NOOIT		SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%	22.1 Hoof													
f	%	f	%	f	%	f	%			GLAD NIE	DAAGLIKS	WEEKLIKS	MAANDELIKS	KWARTAALLIKS	JAARLIKS	f	%						
12	11.0	14	12.8	47	43.2	36	33.0	109	100.0	2	1.4	114	82.0	14	10.1	4	2.9	4	2.9	1	0.7	139	100.0
10	6.9	19	13.2	65	45.2	50	34.7	144	100.0	11	11.5	58	60.4	16	16.6	6	6.3	4	4.2	1	1.0	96	100.0
9	6.0	24	16.1	71	47.7	45	30.2	149	100.0	7	5.5	80	62.5	23	18.0	11	8.6	6	4.7	1	0.7	128	100.0
9	6.0	24	16.0	68	45.3	49	32.7	150	100.0	11	8.3	73	55.3	31	23.5	11	8.3	5	3.8	1	0.8	132	100.0
4	2.7	11	7.4	46	30.9	88	59.0	149	100.0	9	6.7	84	62.2	26	19.3	11	8.1	4	3.0	1	0.7	135	100.0
19	13.6	29	20.7	50	35.7	42	30.0	140	100.0	5	3.7	111	81.6	12	8.8	5	3.7	2	1.5	1	0.7	136	100.0
										22.2 Senior-Adjunkhoofde													
										22.3 Adjunkhoofde													
										22.4 Departementshoofde													
										22.5 Onderwysers													
										22.6 Administratiewe personeel													
										22.7 Faktotum													

TABEL 4.4: BESTUURSROL VAN DIE SPAK (vervolg)

A

NOOIT		SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%
f	%	f	%	f	%	f	%		
4	2.7	17	11.4	62	41.6	66	44.3	149	100.0
10	9.3	20	18.5	51	47.2	27	25.0	108	100.0
8	5.6	40	27.8	62	43.0	34	23.6	144	100.0
13	8.7	39	26.0	68	45.3	30	20.0	150	100.0
13	8.6	44	29.2	63	41.7	31	20.5	151	100.0
7	4.7	25	16.7	63	41.8	55	36.8	155	100.0
28	20.4	40	29.3	41	29.9	28	20.4	137	100.0

23 Hoe dikwels gee u eksterne inligting

deur aan:

23.1 Hoof

23.2 Senior-Adjunkhoofde

23.3 Adjunkhoofde

23.4 Departementshoofde

23.5 Onderwysers

23.6 Administratiewe personeel

23.7 Faktotum

B

GLAD NIE		DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
5	3.7	99	72.8	24	17.6	2	1.5	3	2.2	3	2.2	136	100.0
9	9.5	52	54.7	23	24.2	7	7.4	3	3.2	1	1.0	95	100.0
8	6.3	66	52.4	26	20.6	14	11.1	9	7.2	3	2.4	126	100.0
13	9.9	65	49.6	26	19.8	14	10.7	8	6.2	5	3.8	131	100.0
13	9.9	66	50.4	25	19.1	13	9.9	10	7.6	4	3.1	131	100.0
8	6.1	89	67.9	19	14.5	6	4.6	6	4.6	3	2.3	131	100.0
25	20.5	58	47.5	20	16.4	5	4.1	8	6.6	6	4.9	122	100.0

NOOIT		SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%
f	%	f	%	f	%	f	%		
0	0.0	5	3.3	47	30.9	100	65.8	152	100.0
9	8.7	8	7.8	53	51.5	33	32.0	103	100.0
4	2.7	18	12.3	84	57.6	40	27.4	146	100.0
4	2.7	49	32.8	77	51.7	19	12.8	149	100.0
35	23.3	50	33.3	54	36.1	11	7.3	150	100.0

24 Hoe dikwels word klagtes vanaf

die ouers hanteer deur:

24.1 Hoof

24.2 Senior-Adjunk

24.3 Adjunkhoofde

24.4 Departementshoofde

24.5 SPAK

GLAD NIE		DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
4	2.9	116	82.9	15	10.7	3	2.1	1	0.7	1	0.7	140	100.0
13	13.8	57	60.6	13	13.8	8	8.6	2	2.1	1	1.1	94	100.0
8	6.0	86	64.1	25	18.7	10	7.5	4	3.0	1	0.7	134	100.0
10	7.7	66	50.8	36	27.6	11	8.5	6	4.6	1	0.8	130	100.0
33	25.2	52	39.7	25	19.1	12	9.2	7	5.3	2	1.5	131	100.0

NOOIT		SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%
f	%	f	%	f	%	f	%		
24	15.9	67	44.4	21	13.9	39	25.8	151	100.0
57	50.9	40	35.7	10	8.9	5	4.5	112	100.0
88	57.1	48	34.3	10	7.2	2	1.4	148	100.0
22	15.0	61	41.5	25	17.0	39	26.5	147	100.0

25 Hoe dikwels hanteer die vlg. persone

konfliktsituasies in die admin. afdeling:

25.1 Hoof

25.2 Senior-Adjunkhoof

25.3 Adjunkhoofde

25.4 SPAK

GLAD NIE		DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
22	17.6	26	20.8	7	5.6	20	16.0	23	18.4	27	21.6	125	100.0
48	54.5	8	9.2	1	1.1	9	10.2	11	12.5	11	12.5	88	100.0
70	61.4	4	3.5	4	3.5	11	9.6	13	11.4	12	10.6	114	100.0
18	14.6	30	24.4	11	8.9	16	13.1	25	20.3	23	18.7	123	100.0

NOOIT		SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%
f	%	f	%	f	%	f	%		
73	48.0	47	30.9	9	5.9	23	15.2	152	100.0
86	76.8	16	14.2	6	5.4	4	3.6	112	100.0
103	72.0	31	21.7	3	2.1	6	4.2	143	100.0
83	56.1	36	24.3	10	6.8	19	12.8	148	100.0

26 Hoe dikwels word dissiplinêre maat-

reëls in die admin. afd. toegepas deur:

26.1 Hoof

26.2 Senior-Adjunkhoof

26.3 Adjunkhoofde

26.4 SPAK

GLAD NIE		DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
68	53.2	19	14.8	5	3.9	5	3.9	11	8.6	20	15.6	128	100.0
74	77.9	9	9.5	2	2.1	0	0.0	7	7.4	3	3.1	95	100.0
94	75.2	9	7.2	3	2.4	1	0.8	9	7.2	9	7.2	125	100.0
76	59.4	17	13.3	7	5.5	3	2.3	13	10.1	12	9.4	128	100.0

TABEL 4.4: BESTUURSROL VAN DIE SPAK (vervolg)

A										B																					
NOOIT		SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%	GLAD NIE		DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%								
f	%	f	%	f	%	f	%			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%										
16	10.6	19	12.6	15	9.9	101	66.9	151	100.0	27	Hoe dikwels het u 'n aandeel in die volgende vergaderings:	13	9.3	8	5.7	15	10.7	28	20.0	57	40.7	19	13.6	140	100.0						
79	53.0	20	13.4	18	12.8	31	20.8	148	100.0	27.1	Verg.: Admin. personeel	68	50.4	2	1.5	1	0.7	26	19.2	31	23.0	7	5.2	135	100.0						
67	45.3	15	10.1	16	10.8	50	33.8	148	100.0	27.2	Skoolbestuurvergaderings	53	38.4	2	1.4	2	1.4	25	18.2	49	35.5	7	5.1	138	100.0						
119	79.8	19	12.8	5	3.4	6	4.0	149	100.0	27.3	Finansiële komitee vergaderings	109	82.0	1	0.8	2	1.5	4	3.0	8	6.0	9	6.7	133	100.0						
111	74.0	19	12.6	10	6.7	10	6.7	150	100.0	27.4	Noodplanvergaderings	98	72.1	3	2.2	7	5.1	6	4.4	17	12.5	5	3.7	136	100.0						
108	72.1	11	7.3	11	7.3	20	13.3	150	100.0	27.5	Personeelvergaderings	95	70.4	17	12.6	11	8.1	5	3.7	4	3.0	3	2.2	135	100.0						
										27.6	Oggendvergaderings																				
28 Hoe dikwels word die hoof se amptelike tikwerk hanteer deur:										GLAD NIE										DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%
NOOIT		SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%	GLAD NIE		DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%								
f	%	f	%	f	%	f	%			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
26	17.5	17	11.5	39	26.4	66	44.6	148	100.0	21	15.7	77	57.5	17	12.7	7	5.1	10	7.5	2	1.5	134	100.0								
48	35.9	29	21.6	29	21.6	28	20.9	134	100.0	43	36.1	44	37.0	14	11.8	10	8.4	7	5.9	1	0.8	119	100.0								
24	17.9	17	12.7	29	21.6	64	47.8	134	100.0	23	19.0	74	61.1	7	5.8	8	6.6	7	5.8	2	1.7	121	100.0								
										28.1	SPAK																				
										28.2	PAK																				
										28.3	Tikster																				
29 Hoe dikwels het u 'n aandeel in die opstel van die pligstate van:										GLAD NIE										DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%
NOOIT		SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%	GLAD NIE		DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%								
f	%	f	%	f	%	f	%			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
17	11.2	25	16.6	32	21.2	77	51.0	151	100.0	14	10.4	5	3.7	2	1.5	15	11.1	32	23.7	67	49.6	135	100.0								
30	21.7	26	18.8	29	21.1	53	38.4	138	100.0	27	22.1	4	3.3	3	2.5	8	6.6	22	18.0	58	47.5	122	100.0								
39	29.5	25	18.9	20	15.2	48	36.4	132	100.0	35	30.4	6	5.2	1	0.9	8	7.0	18	15.6	47	40.9	115	100.0								
61	42.7	29	20.3	22	15.4	31	21.6	143	100.0	57	44.9	5	3.9	1	0.8	5	3.9	18	14.2	41	32.3	127	100.0								
										29.1	SPAK																				
										29.2	PAK																				
										29.3	Tikster																				
										29.4	Laboratoriumassistent																				
30 Hoe dikwels word veranderinge in die admin. afdeling geïnisieer deur:										GLAD NIE										DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%
NOOIT		SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%	GLAD NIE		DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		KWARTAALLIKS		JAARLIKS		f	%								
f	%	f	%	f	%	f	%			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
27	17.8	68	44.7	33	21.7	24	15.8	152	100.0	26	19.5	8	6.0	3	2.3	13	9.8	35	26.3	48	36.1	133	100.0								
28	18.7	46	30.7	47	32.0	28	18.6	149	100.0	29	21.6	11	8.3	2	1.5	17	12.7	33	24.6	42	31.3	134	100.0								
69	51.1	52	38.6	6	4.4	8	5.9	135	100.0	59	51.3	5	4.3	1	0.9	3	2.6	13	11.3	34	29.6	115	100.0								
68	51.1	52	39.1	7	5.3	6	4.5	133	100.0	56	51.4	5	4.5	2	1.8	4	3.7	9	8.3	33	30.3	109	100.0								
										30.1	Hoof																				
										30.2	SPAK																				
										30.3	PAK																				
										30.4	Tikster																				

TABEL 4.4: BESTUURSROL VAN DIE SPAK (vervolg)

A								B															
NOOIT		SELDE		DIKWELS		ALTYD		f	%														
f	%	f	%	f	%	f	%			GLAD NIE	DAAGLIKS	WEEKLIKS	MAANDELIKS	KWARTAALLIKS	JAARLIKS	f	%						
3	1.9	23	14.9	65	42.3	63	40.9	154	100.0	31 Hoe dikwels word die ontvangs van besoekers hanteer deur die:													
17	12.4	14	10.2	46	33.6	60	43.8	137	100.0	31.1 SPAK													
44	33.6	42	32.0	31	23.7	14	10.7	131	100.0	31.2 PAK													
										31.3 Tikster													
										f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	3.4	18	12.2	68	45.9	57	38.5	148	100.0	32 Hoe dikwels spandeer u tyd aan:													
1	0.7	8	5.4	71	47.6	69	46.3	149	100.0	32.1 Liasering													
1	0.7	6	4.0	73	48.3	71	47.0	151	100.0	32.2 Telefoonproepe													
20	13.2	25	16.6	51	33.8	55	36.4	151	100.0	32.3 Navrae													
19	12.6	22	14.6	24	15.8	86	57.0	151	100.0	32.4 Tikwerk													
0	0.0	22	14.3	74	48.0	58	37.7	154	100.0	32.5 Hantering van fondse													
17	11.0	50	32.3	52	33.5	36	23.2	155	100.0	32.6 Besoekers													
										32.7 Klagtes van ouers													
										f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
										6	4.0	90	60.4	36	24.2	12	8.1	3	2.0	2	1.3	149	100.0
										0	0.0	142	94.6	5	3.3	1	0.7	1	0.7	1	0.7	150	100.0
										0	0.0	135	92.4	7	4.8	2	1.4	1	0.7	1	0.7	146	100.0
										18	12.3	97	66.4	16	11.0	9	6.2	5	3.4	1	0.7	146	100.0
										14	9.5	107	72.8	7	4.8	14	9.5	2	1.4	3	2.0	147	100.0
										2	1.4	118	82.5	14	9.8	5	3.5	3	2.1	1	0.7	143	100.0
										20	14.2	69	48.9	27	19.2	14	9.9	9	6.4	2	1.4	141	100.0

Uit Tabel 4.4 is daar 'n aantal sake wat kortliks bespreek gaan word.

#### □ Vraag 10

By vraag 10 (linkerkolom) blyk dit dat die SPAK oorwegend (d.w.s. dikwels tot altyd) verantwoordelik is vir die verskillende administratiewe personeellede, behalwe vir die laboratoriumassistent (44,5%) en die faktotum (43,1%).

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die SPAK op 'n daaglikse basis verantwoordelik is vir die verskillende administratiewe personeellede, behalwe vir die laboratoriumassistent, faktotum en algemene assistente.

Uit bogenoemde blyk dit dat die SPAK in 'n mindere mate, wat sowel die betrokkenheid as gereeldheid betref met die laboratoriumassistent, faktotum en algemene assistente betrokke te make het.

Dit blyk dus dat die SPAK nie ten volle in beheer is van die administratiewe afdeling nie (vergelyk 2.3.4.2) omdat die faktotum en laboratoriumassistent onder toesig van ander persone kan wees. Die seremoniële rol (vergelyk 3.4.2.1) van die SPAK kom dus nie ten volle tot sy reg in die geval van die SPAK se verantwoordelikheid ten opsigte van al die administratiewe personeel nie.

#### □ Vraag 11

Uit vraag 11 (linkerkolom) blyk dit dat die SPAK oorwegend (d.w.s. dikwels tot altyd) verantwoordelik is vir verlofvorms (78,8%), verlofnavae (62,5%) en salarisnavrae (66%), maar ten opsigte van Mediese Hulpvereniging vir Staatsamptenare navrae (68,2%) is die SPAK baie minder (d.w.s. nooit tot selde) verantwoordelik vir navrae.

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die SPAK verlofvorms op 'n meer daaglikse basis (42,7%) hanteer terwyl verlofnavae meer op 'n weeklikse basis (20,7%) en kwartaalike basis (20%) hanteer word. Salarisnavrae word meer op 'n maandelike basis (47,0%) hanteer.

Dit blyk dus wel dat die SPAK wel verantwoordelik is vir navrae ten opsigte van verlofvorms, verlofnavae, salarisnavrae en in 'n mindere mate vir MHVS navrae. Die administratiewe afdeling kan al die take (vergelyk 2.4.2.3 e.v.) hanteer en dit kan die SPAK se seremoniële rol verder laat ontwikkel. In baie van die gevalle word die navrae

nooit deur die SPAK hanteer nie alhoewel dit volgens Vorm Z 249 (vergeelyk 2.3.4.3.1) op die pligstaat van die SPAK is.

Dit blyk dus dat die SPAK wel verantwoordelik is vir navrae ten opsigte van verlofvormnavrae, verlofnavae, salarisnavrae en in mindere mate vir MHVS navrae. Die administratiewe afdeling kan al die take (vergeelyk 2.4.2.3 e.v.) hanteer en dit kan die SPAK se seremoniële rol (vergeelyk 3.4.2.1) nog verder uitbou.

#### □ **Vraag 12**

Uit die gegewens van vraag 12 (linkerkolom) blyk dit dat die SPAK oorwegend (d.w.s dikwels tot altyd) verantwoordelik is vir die departementele stukke soos omsendbriewe (80,5%); omsendminute (80,2%); kontrakte (voorraad) (51,0%); TOD 68 (53,2%) en TOD 67 (50,0%).

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die SPAK omsendbriewe en omsendminute op 'n daaglikse basis (47,2%) hanteer, terwyl kontrakte (voorraad) (31,9%), TOD 68 (33,6%) en TOD 67 (33,7%) op 'n minder gereelde basis (d.w.s glad nie) hanteer word.

Dit blyk dus dat die SPAK die departementele stukke soos omsendbriewe, omsendminute, kontrakte (voorraad), TOD 68 en TOD 67 wel hanteer as deel van haar seremoniële bestuursrol.

#### □ **Vraag 13**

Uit vraag 13 (linkerkolom) blyk dit dat die hoof oorwegend (d.w.s dikwels tot altyd) verantwoordelik is vir al die departementele stukke (66,0%), maar dat die senior adjunkhoof (47,9%), adjunkhoofde (47,1%) en die PAK (57,2%) ook (d.w.s dikwels tot altyd) die departementele stukke hanteer. Departementshoofde (61,6%) en laboratoriumassistent (72,2%) hanteer oorwegend min (d.w.s nooit tot selde) die departementele stukke.

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die hoof die departementele stukke op 'n daaglikse basis (58,7%) hanteer maar dat die senior adjunkhoof, adjunkhoofde en departementshoofde die stukke minder gereeld hanteer.

Die antwoord vir die gegewens in vraag 13 kan wees dat die verspreidingsrol van die SPAK (vergelyk 3.4.3.2) nog nie ten volle benut word nie of dat sy in die opsig 'n beperkte bestuursrol het.

#### □ Vraag 14

Die SPAK verwys oorwegend min (d.w.s nooit tot selde) van die administratiewe take na die PAK (73,2%), tikster (75,0%) en/of laboratoriumassistent (89,7%).

Wat die regterkantse kolom betref (m.a.w die gereeldheid van verwysing) blyk dit dat die SPAK baie min (glad nie) administratiewe take na die laboratoriumassistent (66,9%) verwys, terwyl die PAK (25,2%) en tikster (27,7%) op 'n daaglikse basis wel van die take hanteer.

'n Moontlike rede veral ten opsigte van die linkerkantse kolom kan wees dat die SPAK tans nie deel van die bestuurspan (vergelyk 3.2.3) is nie en die SPAK nie as hoof van die administratiewe afdeling erken word nie (vergelyk 2.3.4.2) terwyl sy eintlik amptelik deur die TOD volgens omsendbrief (vergelyk 3.4.1) tog erken word as die hoof van die administratiewe afdeling, daarom het die SPAK nie die mag om administratiewe take na die ander administratiewe personeel te verwys nie. Die SPAK se leierskapsrol (vergelyk 3.4.2.2) ten opsigte van die verwysing van administratiewe take is in die opsig nie baie sterk nie.

#### □ Vraag 15

Uit vraag 15 (linkerkolom) blyk dit dat die SPAK oorwegend (d.w.s dikwels tot altyd) 'n aandeel het in die bepaling van interpersoonlike verhoudinge tussen die hoof en administratiewe personeel (66,9%), professionele en administratiewe personeel (63,6%) en die administratiewe personeel en leerlinge (59,0%).

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die SPAK oorwegend daaglik 'n aandeel het in die bepaling van interpersoonlike verhoudinge tussen die administratiewe personeel en die hoof (44,0%), professionele personeel (49,3%) en leerlinge (52,9%).

'n Rede vir bogenoemde kan moontlik wees dat die SPAK gesien word as seremoniële leier met 'n sterk interpersoonlike rol (vergelyk 3.4.2.1).

#### □ **Vraag 16**

Volgens die response van vraag 16 (linkerkolom) blyk dit dat die SPAK oorwegend (d.w.s. dikwels tot altyd) skakel met buite-instansies soos besighede (80,0%); leweransiers (70,8%); streekkantoor (83,1%) en hoofkantoor (66,5%).

Wat die regterkolom betref blyk dit dat die SPAK hierdie skakeling met buite-instansies soos die besighede (47,5%), leweransiers (40,7%) en streekkantoor (43,0%) meer op 'n daaglikse basis doen terwyl die SPAK met hoofkantoor meer op 'n maandelikse basis (33,3%) skakel.

'n Moontlike rede vir laasgenoemde is dat die hoof self meer met die hoofkantoor skakel op 'n daaglikse basis en in die ander gevalle is die SPAK die eerste persoon wat die telefoon hanteer (vergelyk 3.4.3.1). Dit blyk dat die SPAK wel 'n skakelrol (vergelyk 3.4.2.3) het as deel van haar bestuursrol.

#### □ **Vraag 17**

Die SPAK is oorwegend (d.w.s. dikwels tot altyd) verantwoordelik daarvoor om op te tree as skakel (linkerkolom) tussen die hoof en professionele personeel (50,3%), administratiewe personeel (82,7%), ouers (63,6%) en besoekers (66,0%).

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat hierdie skakeling oorwegend op 'n daaglikse basis geskied tussen die hoof en professionele personeel (47,0%), administratiewe personeel (60,9%), ouers (49,3%) en besoekers (62,5%).

'n Moontlike antwoord vir bogenoemde kan wees dat die SPAK 'n skakelrol het (vergelyk 3.4.2.3) sowel as sekretariële pligte (vergelyk 2.4.2). 'n Verdere rede kan wees dat sowel die hoof as die verskillende groepe persone eers met die SPAK skakel en deur haar kontak maak as om dit direk te doen.

#### □ **Vraag 18**

Vraag 18 (linkerkolom) wys daarop dat personeel oorwegend (d.w.s. dikwels tot altyd) inligting by die SPAK (88,6%) kom vra. Naas die SPAK sal personeel by departementshoofde (80,8%) en adjunkhoofde (77,6%) inligting vra.

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat personeel op 'n daaglikse basis (75,0%) inligting by die SPAK kom vra voordat hulle na een van die ander lede van die topbestuur gaan.

Hierdie resultaat kan moontlik verklaar word omdat personeel meer administratiewe inligting soek en daarom na die SPAK gaan (vergelyk 2.4.1.1). Die personeel weet ook dat die SPAK in baie gevalle eerste inligting (vergelyk 3.4.2.3) ontvang maar dit kan ook wees as gevolg van die SPAK se skakelrol (vergelyk 3.4.2.3). Wat die SPAK se skakelrol betref blyk dit dus dat sy hier 'n belangrike funksie in die skool vervul.

#### □ **Vraag 19**

Uit die inligting verkry van vraag 19 (linkerkolom) blyk dit dat die SPAK inligting in verband met die noodplan (77,3%) en kurrikulum (74,7%) in 'n mindere mate (d.w.s. nooit tot selde) hanteer. Inligting ten opsigte van professionele personeel (66,0%) en leerlinge (75,1%) word oorwegend (d.w.s. dikwels tot altyd) weer deur die SPAK hanteer.

Die response in die regterkantse kolom wys daarop dat die SPAK oorwegend (d.w.s. daaglik) inligting ten opsigte van professionele personeel (45,7%) en leerlinge (67,6%) hanteer maar dat inligting in verband met die noodplan (41,0%) en kurrikulum (49,3%) glad nie gereeld hanteer word nie.

Hierdie resultaat kan moontlik verklaar word as dat inligting omtrent die noodplan en kurrikulum meer professioneel van aard is en derhalwe meer deur die topbestuur hanteer word (vergelyk 3.2.3), terwyl inligting ten opsigte van die professionele personeel en leerlinge meer administratief van aard is (vergelyk 2.2.2). Dit blyk dus dat die SPAK wel 'n beperkte verteenwoordigersrol het (vergelyk 3.4.3.3) ten opsigte van die verskaf van inligting aan verskillende persone.

#### □ **Vraag 20**

Uit vraag 20 (linkerkolom) blyk dit dat die SPAK eksterne inligting in verband met leerlinge (66,9%) en professionele personeel (60,1%) oorwegend gereeld (d.w.s. dikwels tot altyd) ontvang, maar dat eksterne inligting rakende die onderrigmedia (67,8%) en statistiek (62,7%) in 'n mindere mate ontvang word.

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die SPAK eksterne inligting ten opsigte van leerlinge (56,4%) en professionele personeel (41,1%) op 'n daaglikse basis ontvang,

maar dat eksterne inligting ten opsigte van die onderrigmedia (43,0%) glad nie gereeld ontvang word nie en derhalwe baie min hanteer word. Inligting ten opsigte van statistiek word deur die SPAK meer kwartaalliks (24,4%) hanteer.

'n Moontlike verklaring kan wees dat eksterne inligting omtrent die onderrigmedia en statistiek meer deur die topbestuur hanteer word (vergelyk 3.2.3) terwyl eksterne inligting ten opsigte van leerlinge en professionele aangeleenthede meer administratief (vergelyk 2.2.2) van aard is. Die SPAK vervul dus 'n monitorsrol (vergelyk 3.4.3.1) ten opsigte van eksterne inligting wat ontvang word oor leerlinge en professionele aangeleenthede.

#### □ **Vraag 21**

Vraag 21 (linkerkolom) wys daarop dat die SPAK interne inligting ten opsigte van probleemkinders (50,3%), voorraad (66,4%), instandhouding van geboue (57,4%) en afwesighede van leerlinge (54,6%) gereeld (d.w.s. dikwels tot altyd) ontvang.

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die SPAK die interne inligting ten opsigte van probleemkinders (29,9%), voorraad (28,9%), instandhouding van geboue (32,1%) en die afwesighede van leerlinge (51,8%) op 'n daaglikse basis ontvang.

'n Rede hiervoor is dat bogenoemde volgens Vorm Z249 van die staatsdiens deel van die SPAK se pligstaat is (vergelyk 2.3.4.3.1) maar ook omdat voorraad (vergelyk 2.4.1.3) en fisiese fasiliteite (vergelyk 2.4.1.4) deel is van die pligte van die administratiewe afdeling. Dit blyk dus dat die SPAK ten opsigte van vraag 21 in 'n mate wel 'n monitorsrol vervul (vergelyk 3.4.3.1).

#### □ **Vraag 22**

Wat vraag 22 (linkerkolom) betref blyk dit dat die SPAK oorwegend (d.w.s. dikwels tot altyd) verantwoordelik is vir die deurgang van interne inligting aan die hoof (93,4%); senioradjunkhoof (76,2%); adjunkhoofde (79,9%); departementshoofde (77,9%); onderwysers (78,0%); administratiewe personeel (89,9%) en die faktotum (65,7%).

Uit die regterkantse kolom blyk dit dat die SPAK op 'n daaglikse basis verantwoordelik is vir die deurgang van interne inligting aan die hoof (82,0%); senioradjunkhoof (60,4%); adjunkhoofde (62,5%); departementshoofde (55,3%); onderwysers (62,2%); administratiewe personeel (81,6%) en die faktotum (53,2%).

'n Moontlike rede vir bogenoemde is dat die SPAK se verspreidingsrol (vergelyk 3.4.3) normaalweg goed funksioneer in 'n skool.

#### □ **Vraag 23**

Die respondense van vraag 23 (linkerkolom) dui daarop dat die SPAK se verspreidingsrol (vergelyk 3.4.5) ten opsigte van eksterne inligting eweneens 'n goed ontwikkelde en funksionele rol is.

#### □ **Vraag 24**

Ten opsigte van vraag 24 (linkerkolom) blyk dit dat die hantering van klagtes vanaf die ouers (96,7%) oorwegend deur die hoof (d.w.s. dikwels tot altyd ) hanteer word. Verder blyk dit dat die senioradjunkhoof (83,5%), adjunkhoofde (85,0%) en departementshoofde (64,5%) van die klagtes hanteer. Die SPAK hanteer wel klagtes (43,3%) maar hanteer (d.w.s. selde tot nooit) min klagtes vanaf die ouers (56,6%).

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die hoof (82,9%) senioradjunkhoof (60,6%), adjunkhoofde (64,1%) en departementshoofde (50,8%), die meeste klagtes daaglik hanteer. Die SPAK hanteer wel klagtes op 'n daaglikse basis (39,7%) vanaf die ouers.

'n Moontlike rede vir die teenstelling kan wees dat die SPAK se verspreidingsrol (vergelyk 3.4.3.2) die oorsaak kan wees dat klagtes wat telefonies ontvang word gekanaliseer word na een van die topbestuurslede en dat haar ordehandhawingsrol (vergelyk 3.4.4.2) nie ten volle benut word nie. Die SPAK ontvang besoekers en gewoonlik vra die betrokke besoeker dat hy/sy die hoof wil sien (vergelyk 2.4.2.1) met ander woorde die SPAK tree somtyds bloot as skakelpersoon (vergelyk 3.4.2.3) op. 'n Ander moontlike is dat die ouers meen hulle klagtes lê op die professionele terrein en nie op die administratiewe vlak nie (vergelyk 2.3.4.2).

#### □ **Vraag 25**

Die response van vraag 25 (linkerkolom) dui daarop dat die hoof (39,7%); senioradjunkhoof (13,4%) en adjunkhoofde (8,6%) konfliktsituasies hanteer maar die SPAK (56,6%) hanteer oorwegend (d.w.s. dikwels tot altyd) konfliktsituasies in die administratiewe afdeling.

Die regterkantse kolom wys daarop dat die SPAK konfliktsituasies wel op 'n daaglikse basis (24,4%) hanteer.

'n Verklaring kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat die administratiewe personeellede onder toesig van die SPAK relatief min is, alhoewel daar volgens die SPAK se pligstaat (vergelyk 2.3.4.3.1) meer administratiewe personeel onder die SPAK behoort te ressorteer. Die hoof wat oorkoepelend (vergelyk 2.3.4.2) in beheer van die administratiewe afdeling is, wys byvoorbeeld van die administratiewe personeellede (faktotum, algemene assistente) toe aan die adjunkhoofde vir toesig. Uit die respondense van vraag 25 blyk dit dus dat die ordehandhawingsrol (vergelyk 3.4.4.2) wel in 'n mate tot sy reg kom.

#### Vraag 26

Die inligting versamel by vraag 26 (linkerkolom) wys daarop dat dissiplinêre maatreëls in die administratiewe afdeling, indien daar toegepas moet word, wel deur die SPAK (19,6%) hanteer word. Die skoolhoof hanteer 21,1% van die sake, terwyl die senior-adjunkhoof 9,0% en adjunkhoofde 6,3% hanteer. Naas die hoof hanteer die SPAK die meeste van die gevalle.

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die hoof (14,8%) en die SPAK (13,3%) van die dissiplinêre maatreëls wel op 'n daaglikse basis hanteer.

'n Moontlike rede hoekom daar min dissiplinêre maatreëls toegepas word, kan wees dat die SPAK se leierskaprol (vergelyk 3.4.2.2) hier van deurslaggewende belang is. Indien daar dus wel dissiplinering toegepas word, kom die ordehandhawingsrol (vergelyk 3.4.4.2) van die SPAK ter sprake.

#### Vraag 27

Uit die linkerkolom by vraag 27 blyk dit dat die SPAK oorwegend (d.w.s dikwels tot altyd) by vergaderings met die administratiewe personeel (66,9%) betrek is. Wat ander vergaderings betref blyk dit dat die SPAK min (d.w.s. selde tot nooit) betrek word by skoolbestuursvergaderings (66,4%), noodplanvergaderings (92,6%), personeelvergaderings (86,6%) en oggendvergaderings (79,4%). Alhoewel die response daarop wys dat die SPAK min (d.w.s selde tot nooit) by finansiële komiteevergaderings (55,4%) betrek word, is daar wel sommige skole (44,6%) wat die SPAK by finansiële komiteevergaderings betrek.

Die regterkantse kolom dui daarop dat die SPAK oorwegend kwartaalliks betrek word by vergaderings met die administratiewe personeel (40,7%) en finansiële komitee-vergaderings (35,5%).

Bogenoemde kan moontlik toegeskryf word dat alhoewel die SPAK in beheer is van die administratiewe afdeling (vergeelyk 3.2.3) daar tans geen plek vir die SPAK in die bestuurspan (vergeelyk 3.2.3) is nie. Die response dui daarop dat die SPAK se onderhandelaarsrol (vergeelyk 3.4.4.4) nie ten volle tot sy reg kom of benut word nie.

#### Vraag 28

Ten opsigte van vraag 28 (linkerkolom) blyk dit dat die tikster oorwegend (d.w.s. dikwels tot altyd) die hoof se tikwerk doen (69,4%) maar die SPAK doen ook tikwerk (71,0%) vir die hoof.

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die SPAK (57,5%) en die tikster (61,1%) daaglikse tikwerk vir die hoof doen.

'n Moontlike rede vir bogenoemde is dat die SPAK se bestuursrol as hoof van die administratiewe afdeling nog nie goed benut word nie en dat haar verspreidingsrol (vergeelyk 3.4.3.2) nie tot sy reg kom nie (dit wil sê die reg om te deleger).

#### Vraag 29

Uit inligting van vraag 29 (linkerkolom) blyk dit dat die SPAK oorwegend (d.w.s. dikwels tot altyd) verantwoordelik is vir die opstel van haar eie pligstaat (72,2%), die PAK (59,5%) en die tikster (51,6%) se pligstate maar oorwegend min (d.w.s. selde tot nooit) vir die laboratoriumassistent (63,0%).

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die SPAK oorwegend jaarliks aandag aan die opstel van die pligstate gee.

Die rede vir bogenoemde tendens kan wees dat hoofde wel vir die SPAK as hoof van die administratiewe afdeling (vergeelyk 3.2.3) geleentheid gee om pligstate op te stel, maar ook op grond van die feit dat die SPAK 'n bronnetoekenningsrol (vergeelyk 3.4.4.3) het.

### □ Vraag 30

Vraag 30 (linkerkolom) wys daarop dat veranderinge in die administratiewe afdeling in sommige gevalle (d.w.s. dikwels tot altyd) wel deur die SPAK (50,6%) geïnisieer word, maar dit blyk ook dat die SPAK in ander gevalle (d.w.s. selde tot nooit) geen aandeel (49,4%) in verandering het nie. Die PAK en tikster het oorwegend min (d.w.s. selde tot nooit) aandeel ten opsigte van veranderinge.

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die hoof (36,1%) en die SPAK (31,3%) jaarliks aandag aan die maandelike veranderinge in die administratiewe afdeling gee.

'n Rede hiervoor kan wees dat daar jaarliks beplanning ten opsigte van maandelike veranderinge gedoen word. Die SPAK se bronnetoekenningsrol (vergelyk 3.4.4.3) en entrepreneursrol (vergelyk 3.4.4.1) vervul 'n belangrike rol in die maandelike veranderinge van die administratiewe afdeling.

### □ Vraag 31

By vraag 31 (linkerkolom) blyk dit dat die SPAK (83,2%) en die PAK (77,4%) verantwoordelik is vir die ontvangs van besoekers by die skool. Die tikster is minder (d.w.s. nooit tot selde) verantwoordelik vir die ontvangs van besoekers (65,6%).

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die SPAK (80,4%) en die PAK (76,2%) besoekers daaglik hanteer.

Die antwoord vir bogenoemde is dat die ontvangs van besoekers (vgl. 2.4.2.1) deel is van die pligte van die administratiewe afdeling. Die seremoniële rol van die SPAK kom volgens vraag 31 tot sy reg.

### □ Vraag 32

Uit vraag 32 (linkerkolom) blyk dit dat die SPAK oorwegend (d.w.s. dikwels tot altyd) tyd bestee aan liassering (84,4%), telefoonoproepe (93,9%), navrae (95,3%), tikwerk (70,2%), hantering van fondse (72,8%), besoekers (85,7%) en klagtes van ouers (56,7%).

Wat die regterkantse kolom betref blyk dit dat die SPAK tyd aan liassering (60,4%); telefoonoproepe (94,6%); navrae (92,5%); tikwerk (66,4%); hantering van fondse

(72,8%); besoekers (82,5%) en klagtes van ouers (48,9%), wel op 'n daaglikse basis hanteer.

'n Moontlike rede vir bogenoemde is dat take verrig word wat volgens die SPAK se pligstaar (vergeelyk 2.3.4.3.1) nie deel van die SPAK se daaglikse roetine behoort te wees nie, maar eerder na die PAK of tikster (vergeelyk 2.3.4.3.2) gedelegeer kan word. Die SPAK se entrepreneursrol (vergeelyk 3.4.4.1) kom nie tot sy volle reg nie en word sy eintlik gesien as 'n senior tikster-klerk (vergeelyk 2.3.4.3.3) en nie as hoof van die administratiewe afdeling nie.

#### 4.3.5 Algemene sake

Die doel met die vrae (vergeelyk Bylaag 2, vrae 33 tot 37) was om te bepaal of die SPAK wel by die bestuur van die skool betrek word; wie opleiding aan die SPAK moet gee en watter ander take verrig word. Hierdie gegewens (vrae 33 tot 36) word saamgevat in Tabel 4.5.

TABEL 4.5 ALGEMENE SAKE

	f	%
<b>33. Betrek by die bestuur van die skool</b>		
JA	65	43,4
NEE	85	56,6
<b>TOTAAL</b>	148	100,0
<b>34. Het u 'n bestuurstaak?</b>		
JA	120	80,5
NEE	29	19,5
<b>TOTAAL</b>	149	100,0
<b>35. Is u voldoende opgelei vir u bestuurstaak?</b>		
JA	80	54,4
NEE	67	45,6
<b>TOTAAL</b>	147	100,0

Uit die response blyk dit dat 56,6% van die respondente wel betrek word by die bestuur van die skool terwyl 80,5% van die respondente meen dat hulle wel 'n bestuurstaak het. Ten opsigte van voldoende opgelei vir 'n bestuurstaak het 54,4% van die respondente genoem dat hulle wel voldoende opgelei is om 'n bestuurstaak uit te voer, teenoor 45,6% van die respondente wat voel dat hulle nie voldoende opgelei is nie.

**Vraag 36: Wie moet opleiding verskaf?**

Die respondente het as volg gereageer en 32,1% het gemeen die hoof teenoor 47,2% wat gemeen het streekkantoor, 16,4% van die respondente voel dat hoofkantoor 'n bydrae kan lewer. Slegs 7,3% van die respondente het gemeen dat die Onderwyskollege vir Verdere Opleiding (OKVO) 'n bydrae kan lewer.

**Vraag 37: Watter ander take verrig 'n SPAK?**

Hier was redelik oorvleueling. Die volgende take het oorwegend na vore gekom:

- Hulp met verversings by funksies en sportgeleenthede
- Hantering van die skoolse rekenaar
- Daaglikse bank van geld
- Hantering van St. 10 eindjaarantwoordstelsel se versending.

#### **4.3.6 Samevatting**

In hierdie hoofstuk is aandag gegee aan die navorsingsontwerp, besin oor die posvraelys as meetinstrument en die konstruksie van die vraelys van hierdie navorsing is bespreek.

Die data wat met behulp van die vraelyste ingesamel is, is gerapporteer en geïnterpreteer.

Uit die resultate wat verkry is met die vraelys en die gegewens wat ingewin is met die literatuurstudie in Hoofstuk 2 en Hoofstuk 3, was dit moontlik om tot 'n aantal gevolgtrekkings te kom wat in die volgende hoofstuk uitgelig sal word.

# HOOFSTUK 5

## SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

### 5.1 SAMEVATTING

In Hoofstuk 1 is aandag gegee aan die probleemstelling wat die grondslag van die navorsing vorm. Die probleemvrae waarom die navorsing wentel, is uitgelig (vergelyk 1.2) vervolgens is die doelwitte van die navorsing gegee (vergelyk 1.3). Daar is ook aandag gegee aan die metodes wat in hierdie navorsing gevolg is.

Hoofstuk 2 is gewy aan die analise van die administratiewe afdeling van 'n sekondêre skool. In hierdie hoofstuk is aandag gegee aan begripspresisering soos administrasie, administratiewe werk, onderwysbestuur, bestuurstake en bestuursareas (vergelyk 2.2) ten einde persone op hoogte te bring met sekere begrippe sodat daar nie verwarring mag ontstaan by die bestudering van die res van die hoofstuk nie. Daar is verder aandag gegee aan die aard van die sekondêre skool, wat bepaalde inligting sou uitlig ook ten opsigte van die administratiewe personeellede (vergelyk 2.3). Die res van Hoofstuk 2 het handel oor die pligte van die administratiewe afdeling.

In Hoofstuk 3 is aandag gegee aan die aard van die SPAK se bestuursrol. In hierdie hoofstuk is aandag gegee aan begripspresisering soos rolbenadering, bestuursrol en bestuurspan (vergelyk 3.2) ten einde persone op hoogte te bring met sekere begrippe sodat daar nie verwarring mag ontstaan by die bestudering van die res van die hoofstuk nie. Daar is aandag gegee aan Mintzberg se bestuursrolle en die onderwys. Laastens is die SPAK se bestuursrolle volgens die Mintzbergmodel volledig bespreek.

In Hoofstuk 4 is 'n empiriese ondersoek onderneem en is daar bepaal of die SPAK wel 'n bestuurstaak het ten opsigte van die administratiewe afdeling van 'n sekondêre skool.

## **5.2 BEVINDINGE**

### **5.2.1 Bevindinge ten opsigte van doelwit 1**

Ten opsigte van die eerste doelwit (vergelyk 1.3) naamlik om te bepaal wat die aard van die administratiewe afdeling in 'n sekondêre skool is, kon die volgende bevindinge uit die literatuurstudie gemaak word:

- Daar bestaan 'n verskil tussen administrasie, bestuur en administratiewe werk (vergelyk 2.2.1 e.v.)
- Die SPAK se take behels hoofsaaklik administratiewe pligte, sekretariële pligte, klerklike pligte en enkele ander algemene verpligtinge (vergelyk 2.4).

### **5.2.2 Bevinding ten opsigte van doelwit 2**

Ten opsigte van die tweede doelwit (vergelyk 1.3) naamlik om te bepaal wat behels die bestuursrolle van die SPAK, kon die volgende bevinding uit die literatuurstudie gemaak word:

- Die belangrikste bevinding in hoofstuk 3 is dat die SPAK se bestuursrolle wel voldoen aan die kenmerke van die tien bestuursrolle volgens die Mintzbergmodel (vergelyk 3.4) en daarom kan gesê word dat die SPAK wel 'n bestuursrol het.

### **5.2.3 Bevindinge ten opsigte van doelwit 3**

Met betrekking tot die derde doelwit (vergelyk 1.3) naamlik om te bepaal of die SPAK inderdaad 'n bestuursrol (n.a.v. Mintzberg se bestuursrolle) het, kon die volgende bevindinge ten opsigte van die tien bestuursrolle van Mintzberg uit die empiriese ondersoek gemaak word:

- Die SPAK se seremoniële rol: Die rol van die SPAK kan in die algemeen nog verder uitgebou word sodat die SPAK as seremoniële leier tot haar reg kom (vergelyk vrae 10, 11, 12, 15 en 31 - Hoofstuk 4.3.4)
- Die SPAK se verspreidingsrol: Die rol van die SPAK kan verder uitgebou word sodat sy die rol ten volle kan uitleef as deel van haar bestuursrol (vergelyk vrae 13, 22, 23, 24 en 28 - Hoofstuk 4.3.4)
- Die SPAK se leierskapsrol: Die rol van die SPAK is nie baie sterk ontwikkel nie en kan verder uitgebou word (vergelyk vraag 14 - Hoofstuk 4.3.4)

- Die SPAK as skakelpersoon: Die rol van die SPAK kom wel tot sy reg in die administratiewe afdeling en die skool (vergelyk vrae 16, 17 en 18 - Hoofstuk 4.3.4)
- Die SPAK as verteenwoordiger: Die rol van die SPAK word beperk as gevolg van die feit dat sy administratiewe en professionele take hanteer. Ten opsigte van die administratiewe take kom die rol tot sy reg (vergelyk vraag 19 - Hoofstuk 4.3.4)
- Die SPAK se monitorsrol: Die rol van die SPAK kom nie ten volle tot sy reg nie omdat daar inligting is wat direk deur die topbestuur hanteer word, maar ten opsigte van voorraad en fisiese fasiliteite kom die monitorsrol van die SPAK tot sy reg (vergelyk vrae 20 en 21 - Hoofstuk 4.3.4)
- Die SPAK as ordehandhawer: Die rol van die SPAK kom tot sy reg in die administratiewe afdeling (vergelyk vrae 23, 25 en 26 - Hoofstuk 4.3.4)
- Die SPAK as onderhandelaar: As onderhandelaar kan die rol van die SPAK verder uitgebou word (vergelyk vraag 27 - Hoofstuk 4.3.4)
- Die SPAK as bronnetoekenner: Die rol van die SPAK kom wel tot sy reg in die administratiewe afdeling (vergelyk vrae 29 en 30 - Hoofstuk 4.3.4)
- Die SPAK as entrepreneur: Die entrepreneursrol van die SPAK kom wel tot sy reg in die administratiewe afdeling (vergelyk vrae 30 en 32 - Hoofstuk 4.3.4).

#### **5.2.4 Bevinding ten opsigte van die SPAK se bestuursrol in die algemeen**

Uit sowel die literatuurstudie (Hoofstuk 3) en empiriese ondersoek (Hoofstuk 4) blyk dit dat die SPAK wel 'n bestuursrol het om te vervul in 'n sekondêre skool, maar in die praktyk sal die bestuursrol baie meer uitgebou moet word.

### **5.3 AANBEVELINGS**

#### **□ Aanbeveling 1**

Die SPAK is aangestel in 'n pos waar sy beheer moet uitoefen maar sy kry weinig geleenthede daarvoor (vergelyk 2.3.4.2). Daar word dus aanbeveel dat sy definitief betrek word by die bestuur van die skool.

- **Motivering**  
As hoof van die administratiewe afdeling kan die SPAK 'n bydrae maak wat die taak van die hoof ten opsigte van die administratiewe afdeling sal verlig.

#### **Aanbeveling 2**

Alhoewel die SPAK as hoof van die administratiewe afdeling optree, delegeer sy byna geen take na die ander administratiewe personelede nie. Daar word dus aanbeveel dat die SPAK opgelei word sodat sy delegering as deel van bestuur ten volle kan toepas.

#### **Motivering:**

Indien die SPAK van haar take delegeer, beteken dit dat sy in sommige gevalle meer toesighoudend sal wees en sodoende kan sy aandag aan ander belangrike take gee.

#### **Aanbeveling 3**

Die SPAK is bewus van alle vergaderings by die skool en in sommige gevalle organiseer sy al die voorafgaande take, maar het verder geen aandeel nie. Daar word dus aanbeveel dat die SPAK meer betrek word by die amptelike fasset van die verskillende vergaderings, sodat sy deel kan word van die bestuur van die skool.

#### **Motivering:**

Vergaderings vorm 'n belangrike komponent van bestuur en die SPAK kan waardevolle insette lewer ten opsigte van die administratiewe afdeling.

### **5.4 AANBEVELING VIR VERDERE NAVORSING**

Daar behoort ondersoek ingestel te word na:

#### **Aanbeveling**

'n TOD-gerigte kwalifikasie moet ingestel word wat 'n SPAK kan verwerf om die status van departementshoof (administratief) te kry. Sodoende kan die SPAK dan meer outonoom optree. Die SPAK sal dan baie van die hoof se administratiewe pligte verminder.

#### **Motivering:**

In die huidige opset by 'n staatsondersteunde gewone skool (Model C-skool) waar daar soveel meer administratiewe take bykom ten opsigte van finansies, aankope en die instandhouding van geboue sal dit net tot voordeel van die skool strek as die SPAK sekere besluite kan neem. Sy sal dan deel van die bestuursplan wees en sodoende sal daar gedurig wisselwerking wees en kan sake baie vinniger afgehandel word.

## 5.5 SAMEVATTING

Waar skole in die huidige tydsgewrig gebuk sal gaan onder gedwonge besnoeiing van uitgawes en rasionalisering van personeelgetalle, word die bestuurstaak van die skoolhoof daaglik meer kompleks. Die skoolhoof moet sy bestuursvernuf nou tot baie ander terreine wend en dit is juis onder die omstandighede dat 'n goed gekwalifiseerde en opgeleide hoof van die administratiewe afdeling baie sal kan bydra om die bestuurstaak van die topbestuurslede te vergemaklik en meer doeltreffend te maak.

## BRONNELYS

ANDREWS, K.C. & MOYLE, C.R. 1986. Administrative training in Australia: a new model. *Theory into practice*, 25(3):191-196, Summer.

ANDREWS, Y. 1985. Die personeelfunksie. Pretoria : HAUM.

ATKINSON, S. 1986. Organisasies aan die werk. Johannesburg : Perskor.

BAILEY, P. 1982. Mastering office practice. New York : Macmillan.

BARNARD, S.S. 1990. Die samehang tussen onderwysbestuur en skool - gemeenskapsverhoudinge. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende Onderwysbestuur. Pretoria : HAUM. p.421-458.)

BASSON, C.J.J. 1990. Bestuur van administratiewe aangeleenthede. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende Onderwysbestuur. Pretoria : HAUM. p.461-504.)

BEACH, D. 1980. Personnel: The management of people at work. 5th ed. New York : Macmillan.

BEDEIAN, A.G. 1986. Management. Chicago : The Dryden Press.

BEKKER, J. 1981. Opvoedkunde in perspektief. Durban : SAVBO (SAVBO monografie nr 2.)

BLEECKER, S.E. 1987. Rethinking how we work: The office of the future. *The Futurist*, 21(4):15-21, Augustus.

**BOONE, L.E. & KURTZ, D.L. 1981.** Principles of management. 2nd ed. New York : Random House.

**BORG, W.R. & GALL, M.D. 1989.** Educational research an introduction. 5th ed. London : Longman.

**BOSTICCO, M. 1984.** Secretarial practice teach yourself. London : Business Books.

**BOTES, P.S. 1975.** Publieke Administrasie I, Gids 1. Pretoria : Unisa.

**CAMPBELL, R.F; CORBALLY, J.E. & NYSTRAND, R.O. 1977.** Introduction to educational administration. Boston : Allyn and Bacon.

**CASANOVA, U. 1991.** Elementary school secretary. California : Corwin Press.

**DEAN, J. 1985.** Managing the secondary school. London : Croom Helm.

**DE VILLIERS, P.F.A. 1984.** Die verband tussen personeeladministrasie en personeelbestuur. *Die Staatsamptenaar*, 12-14, Januarie.

**DE VRIES, M.A. 1978.** Standard reference manual and guide. New York : Parker Publishing Company.

**DE WET, P.R. 1981.** Inleiding tot onderwysbestuur. Kaapstad : Lex Patria.

**DE WITT, J.T. 1990.** Die rol van die vrou in die onderwys. (*In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende Onderwysbestuur. Pretoria : HAUM. p.535-612.*)

**FINCH, G. 1983.** Let your school secretary make you a better executive. *The executive educator*, 21-22, September.

**FOURIE, E. 1987.** Rekenaarbenutting en skoolbestuur. *Onderwysbulletin*, 31(3):13-23, Desember.

**GORTON, R.A. 1983.** School administration and supervision: Leadership challenges and opportunities. Dubuque, Iowa : Brown Company Publishers.

**HAMPTON, D.R. 1986.** Management. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.

**HAT**

kyk

Odendal, F.F., *red.*

**HART, J. 1985.** The secondary school secretary: some hidden and some developmental aspects of the secretary's role. *Educational Management and administration*, 13(2):131-139.

**HICKS, H.G. & GULLETT C.R. 1976.** The management of organizations. 3rd ed. New York : McGraw Hill.

**HODGETTS, R.M. 1990.** Management theory, process and practice. 5th ed. San Diego : HBJ.Publishers.

**HOY, W.K. & MISKEL, C.G. 1982.** Educational administration theory, research, and practice. 2nd ed. New York : Random House.

**JACKSON, J.H. & KEAVY T.J. 1980.** Successfull supervision. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

**KOONTZ, H. 1971.** Appraising managers as managers. New York : McGraw Hill.

**KREITNER, R. 1986.** Management. 3rd ed. Boston : Houghton Mifflin.

**KRIST, C. 1979.** The successfull creative secretary. New York : Parker Publishing.

**KRUGER, J.M.N. 1983.** Die inspekteur van onderwys en skoolhoof as vennote in personeelontwikkeling. Johannesburg. (Skripsie (M.Ed)-RAU.)

**LANDMAN, W.A., red. 1980.** Inleiding tot die opvoedkundige navorsingspraktyk. Durban : Butterworth.

**LARWOOD, L. & WOOD, M.M. 1977.** Women in management. Boston : Lexington Books.

**LEVITZ, E. 1990.** Serving two masters. *Publico*, p.8-9, August.

**LORIAUX, J.T. 1970.** Die volmaakte privaatekretaresse. Kaapstad : Rustica-Pers.

**MARX, F.W. 1978.** Bedryfsleiding. Pretoria : HAUM.

**MESCON, M.H; ALBERT, M. & KHEDOURI, F. 1988.** Management. 3rd ed. New York : Harper and Row.

**MINTZBERG, H. 1973.** The nature of managerial work. New York : Harper and Row.

**MOOLMAN, L.A. du T. 1978.** Die bestuursrol van die skoolhoof. Johannesburg. (Verhandeling (M-Ed.) - RAU.)

**NELL, W.L. 1977.** Die taak en terrein van onderwysadministrasie. *Die Unie*, 73(10):305-369, April.

**NELL, W.L. 1977.** Die taak en terrein van onderwysadministrasie *Die Unie*, 73(10):403-408, April.

**NEWELL, C.A. 1978.** Human behaviour in education administration. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

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

**PIENAAR, A.D.P. 1988.** Die interpersoonlike bestuursrol van die skoolhoof volgens die Mintzberg-model. Potchefstroom. (Skripsie (M-Ed.) - PU vir CHO.)

**PRINSLOO, T. & GREEFF, J. 1985.** Ek en my personeel: 'n praktiese handleiding vir die bestuurder. Pretoria : Promedia.

- REYNDERS, H.J.J.** 1977. Die taak van die bedryfsleier. Pretoria : Wallachs.
- RIMER, A.** 1984. Elementary school secretary: informal decision maker. *Educational Horizons Fall*, 16-18, March.
- ROBBINS, S.P.** 1980. The administrative process. 2nd ed. London : Prentice-Hall.
- ROBBINS, S.P.** 1984. Management: concepts and practices. London : Prentice-Hall.
- SAS INSTITUTE INC.** 1985. Sas user's guide. 5th ed. Cary : SAS Institute Inc.
- SCHERMERHORN, J.R.** 1986. Management for productivity. 2nd ed. New York : John Willy.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J.** 1983. Supervision: human perspectives. New York : McGraw Hill.
- SMIT, P.C.** 1988. Module 2. Inligting tot opname metodologie. Pretoria : RGN 258.
- STEENEKAMP, S.M. & BEKKER, M.A.** 1987. Office administration I. Johannesburg : McGraw-Hill.
- STONER, J.A.F.** 1987. Management. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- STRYDOM, J.** 1988. Vandag se sekretaresse. Pretoria : Human & Rousseau.
- SWEENEY, C.** 1987. What does your school secretary really want? *Thrust for Educational Leadership*, 16(4):49-51, January.
- THERON, P.F. & BOTHMA, J.H.** 1988. Riglyne vir die skoolhoof. Pretoria : Acedemica.

**THORNHILL, C. & HANEKOM, S.X. 1979.** Taak van die leidinggewende beampte. Durban : Butterworth.

**TOD**

kyk

Transvaalse Onderwysdepartement

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT, 1977.** Administratiewe hulp aan sekondêre skole en onderwyskolleges. Omsendbrief 13. Pretoria : TOD.

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT, 1980.** Administratiewe personeel van skole. Omsendbrief 7. Pretoria : TOD.

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT, 1982.** Personeelvoorsieningskaal ten opsigte van onderwyspersoneel. Omsendbrief 7. Pretoria : TOD.

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT, 1982.** Administratiewe personeel by skole. Omsendbrief 19. Pretoria : TOD.

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT, 1983.** Administratiewe personeel: Instelling van tiksterposte by bepaalde inrigtings en kantore in die Provinsiale Administratiewe diens van die departement. Omsendbrief 4. Pretoria : TOD.

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT, 1984a.** Verbeterde diensbedeling en personeeladministrasiestandaard vir die administratiewe, klerklike en skoolsekretariaatafdeling van die Provinsiale Administratiewe diens van die departement met ingang van 1 November 1983. Omsendbrief 1. Pretoria : TOD.

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT, 1984b.** Hersiening van postestruktuur as gevolg van 'n verbeterde diensbedeling en personeeladministrasiestandaard vir die administratiewe, klerklike en skoolsekretariaatafdeling van die Provinsiale Administratiewe diens van die departement met ingang van 1 November 1983. Omsendbrief 11. Pretoria : TOD.

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT, 1990.** Personeevaluering: nie-onderwyspersoneel. Omsendbrief 14. Pretoria : TOD.

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT, 1990.** Aanstelling van nie-onderwyspersoneel. Omsendbrief 21. Pretoria : TOD.

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT, 1991.** Rasionalisering van beroepsklasbedelings met ingang van 1 Julie 1991: nie-onderwyspersoneel. Omsendbrief 44. Pretoria : TOD.

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT, 1992.** Personeelvoorsiening: Onderwysinrigtings (Hulpdienste, Tegniese Kolleges en Buitengewone onderwys uitgesluit). Omsendbrief 16. Pretoria : TOD.

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT, 1992.** Inligtingstuk rakende 'n gewone staatsondersteunde skool (Model C-skole). Pretoria : TOD.

**TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT, 1986.** Handleiding vir algemene skoolorganisasie, Pretoria. TOD.

**VAN BUUREN, H.J. 1979.** Kommunikasie in die bestuursrol van die skoolhoof. Johannesburg. (Verhandeling (M.Ed) - RAU.)

**VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990a.** Perspektiewe op onderwysbestuur en begripsverklaring. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende Onderwysbestuur. Pretoria : HAUM.

**VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990b.** Die ontwikkeling van die bestuurskundige denke en enkele ontwikkelings op die gebied van onderwysbestuur. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende Onderwysbestuur. Pretoria : HAUM.

**VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990c.** Onderwysbestuurstake. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende Onderwysbestuur. Pretoria : HAUM.

**VAN NIEKERK, W.P. 1987.** Eietydse bestuur. Durban : Butterworth.

**VAN SCHALKWYK, O.J. 1987.** Die Onderwysstelsel: teorie en praktyk. Pretoria : Promedia.

**VAN SCHOOR, M.J. 1977.** Bestaanskommunikasie. Bloemfontein : P.J. de Villiersuitgewers.

**VEGTER, E.N. 1980.** Funksionele bestuur. Durban : Butterworths.

**VISSER, G. & DU PREEZ, J.J. 1985.** Die voorligtingstaak van die skoolhoof in die hoërskool in Kaapland. *Die Unie*, 81(7):175-179, Januarie.

**WOODWARD, T; PENDARY, J.A. & NEWHOUSE, H.L. 1972.** Secretarial office procedures for colleges. 6th ed. Ohio : South-Western Publishing.

# BYLAAG 1

## TOESTEMMINGSBRIEF, T.O.D.



DEPARTEMENT VAN ONDERWYS EN KULTUUR  
DEPARTMENT OF EDUCATION AND CULTURE

ADMINISTRASIE, VOLKSRaad  
ADMINISTRATION: HOUSE OF ASSEMBLY

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT  
TRANSVAAL EDUCATION DEPARTMENT  
BURO VIR ONDERWYSNAVORSING

Navrae: Dr. P.W. Möller  
Enquiries:  
Verw.: TOA 9-7-2/123/91  
Ref.: 317-4057  
Tel.: (012)

TOD-gebou  
TED Building  
Private Sak X76  
Private Bag X76  
PRETORIA 0001

6 November 1991

Mnr. H. du P. Halgryn  
Hoërskool Fochville  
Privaatsak X5  
FOCHVILLE  
2515

Geagte mnr. Halgryn

### INVUL VAN VRAELYS DEUR SENIOR PROVINSIALE ADMINISTRATIEWE KLERKE (SPAK'S) VAN SEKONDÊRE SKOLE IN TRANSVAAL

Die Transvaalse Onderwysdepartement verleen hiermee aan u toestemming om die vraelyste, soos gewysig, deur al die SPAK's van sekondêre skole te laat invul.

Toestemming om met die navorsing voort te gaan, moet nie vertolk word as bewys daarvan dat die Transvaalse Onderwysdepartement die tema/inhoud van die ondersoek noodwendig goedkeur of vir die wetenskaplikheid en die akademiese, tegniese of taalkundige korrektheid van die vraelys instaan nie.

Die toestemming is onderworpe aan die volgende voorwaardes:

- U moet self die samewerking van die betrokke skoolhoofde en SPAK's verkry.
- U moet hierdie brief aan die skoolhoof toon as bewys dat u die Departement se toestemming verkry het om die ondersoek uit te voer, maar u mag dit nie gebruik om hul samewerking te probeer afdwing nie.
- Die name van die skole, skoolhoofde en SPAK's mag nie in u skripsie vermeld word nie.



My korrespondensie aan die Uitvoerende Direkteur: Transvaalse Onderwysdepartement en meld verspreker  
Address correspondence to the Executive Director: Transvaal Education Department and quote reference number

TRANSBOND/TRANSED  
FAX: (012) 317-4056

Na voltooiing van u skripsie moet u die Departement asseblief van 'n gebinde kopie daarvan voorsien. Ons sal dit waardeer as u 'n artikel, wat op u navorsing gebaseer is, vir moontlike publikasie in die Onderwysbulletin aan ons sal voorlê.

Sterkte met u studie.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. M. M. M.', written over a horizontal line. A small number '1' is written above the first part of the signature.

namens UITVOERENDE DIREKTEUR: ONDERWYS

# BYLAAG 2

## VRAELYS

### BYLAAG 2

URAEELYS:SPAK

Hierdie vraelys moet asseblief deur die SPAK ingevul word

Kaartnr  (1)

Afdeling A

Biografiese gegewens

Vir kantoorgebruik  
Vraelysnr  (2,3)

Beantwoord asseblief die vrae deur 'n kruisie in die toepaslike blokkie te maak

1. Ouderdom

- 1.1 20 - 29 Jaar
- 1.2 30 - 39 Jaar
- 1.3 40 - 49 Jaar
- 1.4 50 - 60 Jaar
- 1.5 Ouer as 60 Jaar

1
2
3
4
5

 (4)

2. Geslag

- 2.1 Manlik
- 2.2 Vroulik

1
2

 (5)

3. Tydperk in pos van SPAK

- 3.1 1 - 4 Jaar
- 3.2 5 - 9 Jaar
- 3.3 10 - 14 Jaar
- 3.4 15 - 20 Jaar
- 3.5 Langer as 20 Jaar

1
2
3
4
5

 (6)

4. Hoogste standaard geslaag

- 4.1 Standaard 8
- 4.2 Standaard 10

1
2

 (7)

5. Ander kwalifikasies

- 5.1 Sekretariële diploma
- 5.2 Gevorderde tikdiploma
- 5.3 NTS 3 met tik as vak
- 5.4 Rekenaaropleiding
- 5.5 Ander

1
2
3
4
5

 (8)  
(9)  
(10)  
(11)  
(12)

6. Indien enige ander kwalifikasies. Spesifiseer asseblief.

- 6.1 \_\_\_\_\_
- 6.2 \_\_\_\_\_
- 6.3 \_\_\_\_\_
- 6.4 \_\_\_\_\_

2.

Afdeling B

Demografiese gegewens

Beantwoord die vrae deur slegs 'n kruisie in die toepaslike blokkie te maak

7. Gradering van huidige skool

7.1 GS

7.2 S1

7.3 S2

1
2
3

(13)

8. Net die skool 'n koshuis

JA

1
2

NEE

(14)

9. Hoëveel administratiewe personeel is onder u toesig

1
---

(15,16)

Omring asseblief die syfer wat die situasie by u skool die beste weergee  
U moet asseblief by A en B elke vraag omring

A Die syfer 1 verteenwoordig "nooit"

Die syfer 2 verteenwoordig "selds"

Die syfer 3 verteenwoordig "dikwels"

Die syfer 4 verteenwoordig "altyd"

B Die syfer 1 verteenwoordig "glad nie"

Die syfer 2 verteenwoordig "daaglik"

Die syfer 3 verteenwoordig "weklik"

Die syfer 4 verteenwoordig "maandeliks"

Die syfer 5 verteenwoordig "maartaaliks"

Die syfer 6 verteenwoordig "jaarlik"

A				B							
NOOIT	SEL- DE	DIK- WELS	AL- TYD		GLAD NIE	DAAG- LIKS	WEEK- LIKS	MAANDE- LIKS	MAAR- TAAL- LIKS	JAAR- LIKS	
				10 Hoe dikwels is u verantwoordelik vir die volgende administratiewe personeel:							
1	2	3	4	10.1 PAK (Provinsiale Administratiewe Klerk)	1	2	3	4	5	6	(17,18)
1	2	3	4	10.2 Tikster	1	2	3	4	5	6	(19,20)
1	2	3	4	10.3 Laboratorium-assistent	1	2	3	4	5	6	(21,22)
1	2	3	4	10.4 Faktotum	1	2	3	4	5	6	(23,24)
1	2	3	4	10.5 Algemene assistente	1	2	3	4	5	6	(25,26)
				11 Hoe dikwels hanteer u:							
1	2	3	4	11.1 Verlofvorms	1	2	3	4	5	6	(27,28)
1	2	3	4	11.2 Verlofnavrae	1	2	3	4	5	6	(29,30)
1	2	3	4	11.3 Salarisnavrae	1	2	3	4	5	6	(31,32)
1	2	3	4	11.4 RHOV-navrae	1	2	3	4	5	6	(33,34)
				12 Hoe dikwels hanteer u die volgende departementale stukk:							
1	2	3	4	12.1 Omsendbriewe	1	2	3	4	5	6	(35,36)
1	2	3	4	12.2 Omsendminute	1	2	3	4	5	6	(37,38)
1	2	3	4	12.3 Kontrakte (voorraad)	1	2	3	4	5	6	(39,40)
1	2	3	4	12.4 TOD 68	1	2	3	4	5	6	(41,42)
1	2	3	4	12.5 TOD 67	1	2	3	4	5	6	(43,44)
				13 Hoe dikwels hanteer die volgende persone die stukk in vraag 12 genoem:							
1	2	3	4	13.1 Hoof	1	2	3	4	5	6	(45,46)
1	2	3	4	13.2 Senior-Adjunkhoof	1	2	3	4	5	6	(47,48)
1	2	3	4	13.3 Adjunkhoof	1	2	3	4	5	6	(49,50)
1	2	3	4	13.4 Departement:hoofde	1	2	3	4	5	6	(51,52)
1	2	3	4	13.5 PAK (Provinsiale Administratiewe Klerk)	1	2	3	4	5	6	(53,54)
1	2	3	4	13.6 Laboratorium-assistente	1	2	3	4	5	6	(55,56)

WOOIT-SEL-DE	DIK- WELS	AL- TYD		GLAD- WIE	DAAG- LINS	HEEK- LINS	WAANDE- LINS	WAAR- TAAL- LINS	JAAR- LINS		
			14 Hoe diwels verwy u van u administratiewe taho na:								
1	1	2	13.1 PAK (Provinsiale Administratiewe Klerk)	1	1	2	1	3	1	4	(57,50)
1	1	2	13.2 Tihster	1	1	2	1	3	1	4	(59,60)
1	1	2	13.3 Laboratorium-assistent	1	1	2	1	3	1	4	(61,62)
			15 Hoe diwels het u 'n aandeel in die bepaling van die interpersoonlike verhoudinge tussen:								
1	1	2	15.1 Hoof en die administratiewe personeel	1	1	2	1	3	1	4	(63,64)
1	1	2	15.2 Professionele en administratiewe personeel	1	1	2	1	3	1	4	(65,66)
1	1	2	15.3 Administratiewe personeel en die leerlinge	1	1	2	1	3	1	4	(67,68)
			16 Hoe diwels skakel u met die volgende buite instansies:								
1	1	2	16.1 Besighede	1	1	2	1	3	1	4	(69,70)
1	1	2	16.2 Leweransiers	1	1	2	1	3	1	4	(71,72)
1	1	2	16.3 Streekkantoor	1	1	2	1	3	1	4	(73,74)
1	1	2	16.4 Hoofkantoor	1	1	2	1	3	1	4	(75,76)
			17 Hoe diwels tree u as skakel op tussen:								
1	1	2	17.1 Hoof en professionele personeel	1	1	2	1	3	1	4	(8,3)
1	1	2	17.2 Hoof en administratiewe personeel	1	1	2	1	3	1	4	(4,5)
1	1	2	17.3 Hoof en ouers	1	1	2	1	3	1	4	(6,7)
1	1	2	17.4 Hoof en besoekers	1	1	2	1	3	1	4	(8,9)
			18 Hoe diwels kom vra personeel waar hulle inligting kan kry:								
1	1	2	18.1 Hoof	1	1	2	1	3	1	4	(10,11)
1	1	2	18.2 Senior-Adjunkhoof	1	1	2	1	3	1	4	(12,13)
1	1	2	18.3 Adjunkhoof	1	1	2	1	3	1	4	(14,15)
1	1	2	18.4 Departementshoofde	1	1	2	1	3	1	4	(16,17)
1	1	2	18.5 SPAN	1	1	2	1	3	1	4	(18,19)
			19 Hoe diwels hanteer u van die volgende inligting:								
1	1	2	19.1 Inligting in verband met die noodplan	1	1	2	1	3	1	4	(20,21)
1	1	2	19.2 Inligting tow kurrikulum	1	1	2	1	3	1	4	(22,23)
1	1	2	19.3 Inligting tow professionele personeel	1	1	2	1	3	1	4	(24,25)
1	1	2	19.4 Inligting tow leerlinge	1	1	2	1	3	1	4	(26,27)
			20 Hoe diwels ontvang u van die volgende eksterne inligting:								
1	1	2	20.1 Inligting tow leerlinge	1	1	2	1	3	1	4	(28,29)
1	1	2	20.2 Inligting tow professionele personeel	1	1	2	1	3	1	4	(30,31)
1	1	2	20.3 Inligting tow van die ondermedia	1	1	2	1	3	1	4	(32,33)
1	1	2	20.4 Inligting tow statistiek	1	1	2	1	3	1	4	(34,35)
			21 Hoe diwels ontvang u van die volgende interne inligting:								
1	1	2	21.1 Inligting tow probleem kinders	1	1	2	1	3	1	4	(36,37)
1	1	2	21.2 Inligting tow voorraad	1	1	2	1	3	1	4	(38,39)
1	1	2	21.3 Inligting tow die instandhouding van geboue	1	1	2	1	3	1	4	(40,41)
1	1	2	21.4 Inligting tow afwesighede van leerlinge	1	1	2	1	3	1	4	(42,43)

NOORIT	SEL-DE	DIX-HELS	AL-TYD		GLAD WIE	DAAG LINS	WEEK LINS	BRANDE LINS	SWAR-TAL LINS	JAAR LINS					
				22 Hoe dihuels gee u interne inligting deur aan:											
1	1	2	3	4	22.1 Hoof	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(44,45)
1	1	2	3	4	22.2 Senior-adjunkhoofde	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(46,47)
1	1	2	3	4	22.3 Adjunkhoofde	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(48,49)
1	1	2	3	4	22.4 Departementshoofde	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(50,51)
1	1	2	3	4	22.5 Onderwysers	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(52,53)
1	1	2	3	4	22.6 Administratiewe personeel	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(54,55)
1	1	2	3	4	22.7 Faktotum	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(56,57)
				23 Hoe dihuels gee u eksternste inligting deur aan:											
1	1	2	3	4	23.1 Hoof	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(58,59)
1	1	2	3	4	23.2 Senior-adjunkhoof	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(60,61)
1	1	2	3	4	23.3 Adjunkhoofde	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(62,63)
1	1	2	3	4	23.4 Departementshoofde	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(64,65)
1	1	2	3	4	23.5 Onderwysers	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(66,67)
1	1	2	3	4	23.6 Administratiewe personeel	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(68,69)
1	1	2	3	4	23.7 Faktotum	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(70,71)
				24 Hoe dihuels word blarste vanaf die ouers hanteer deur:											Kaartnr 3 (1)
1	1	2	3	4	24.1 Hoof	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(2,3)
1	1	2	3	4	24.2 Senior-adjunkhoof	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(4,5)
1	1	2	3	4	24.3 Adjunkhoofde	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(6,7)
1	1	2	3	4	24.4 Departementshoofde	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(8,9)
1	1	2	3	4	24.5 SPAK	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(10,11)
				25 Hoe dihuels hanteer die volgende persone konflik-situasies in die administratiewe afdeling:											
1	1	2	3	4	25.1 Hoof	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(12,13)
1	1	2	3	4	25.2 Senior-adjunkhoof	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(14,15)
1	1	2	3	4	25.3 Adjunkhoofde	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(16,17)
1	1	2	3	4	25.4 SPAK	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(18,19)
				26 Hoe dihuels word dissiplinêre maatreëls in die ad-ministratiewe afdeling toegepas deur:											
1	1	2	3	4	26.1 Hoof	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(20,21)
1	1	2	3	4	26.2 Senior-adjunkhoof	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(22,23)
1	1	2	3	4	26.3 Adjunkhoofde	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(24,25)
1	1	2	3	4	26.4 SPAK	1	1	2	3	4	1	5	1	6	(26,27)

MOOI	SEL-	DIV-	AL-		GLAD	PAAR-	HEER-	WAARDE-	WAAR-	JAAR-						
DE	DELS	ELYS	TYD		WIE	LIKS	LIKS	LIKS	LIKS	LIKS						
				27 Hoe dikwels het u 'n aandeel in die volgende vergaderings:												
1	1	2	1	27.1 Vergadering: Administratiewe personeel	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(28,25)
1	1	2	1	27.2 Skoolbestuurvergaderings	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(30,31)
1	1	2	1	27.3 Finansiële komiteevergaderings	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(32,33)
1	1	2	1	27.4 Hoofplanvergaderings	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(34,35)
1	1	2	1	27.5 Personeelvergaderings	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(36,37)
1	1	2	1	27.6 Opgewandvergaderings	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(38,35)
				28 Hoe dikwels word die hoof se amptelike tihwerk hanteer deur:												
1	1	2	1	28.1 SPAK	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(40,41)
1	1	2	1	28.2 PAK (Provinsiale Administratiewe Klerk)	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(42,43)
1	1	2	1	28.3 Tikster	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(44,45)
				29 Hoe dikwels het u 'n aandeel in die opstel van die lysstate van:												
1	1	2	1	29.1 SPAK	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(46,47)
1	1	2	1	29.2 PAK	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(48,49)
1	1	2	1	29.3 Tikster	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(50,51)
1	1	2	1	29.4 Laboratorium-assistent	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(52,53)
				30 Hoe dikwels word veranderinge in die administratiewe afdeling geïmplementeer deur:												
1	1	2	1	30.1 Hoof	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(54,55)
1	1	2	1	30.2 SPAK	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(56,57)
1	1	2	1	30.3 PAK (Provinsiale Administratiewe Klerk)	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(58,59)
1	1	2	1	30.4 Tikster	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(60,61)
				31 Hoe dikwels word die ontvangs van besoekers hanteer deur die:												
1	1	2	1	31.1 SPAK	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(62,63)
1	1	2	1	31.2 PAK (Provinsiale Administratiewe Klerk)	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(64,65)
1	1	2	1	31.3 Tikster	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(66,67)
				32 Hoe dikwels bestee u tyd aan:												
1	1	2	1	32.1 Liasering	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(2,3)
1	1	2	1	32.2 Telefoonoproep	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(4,5)
1	1	2	1	32.3 Navrae	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(6,7)
1	1	2	1	32.4 Tihwerk	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(8,9)
1	1	2	1	32.5 Mantering van fondse	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(10,11)
1	1	2	1	32.6 Besoekers	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(12,13)
1	1	2	1	32.7 Klases van ouers	1	1	2	1	3	1	4	1	5	1	6	(14,15)

[Kaart 4 (1)]

Ward u betrek by die bestuur van die skool?

JÅ		1
NEE		2

(16)

Meen u dat u 'n bestuurstaak het?

JÅ		1
NEE		2

(17)

Is u voldoende opgelei vir u bestuurstaak?

JÅ		1
NEE		2

(18)

Wie meen u behoort opleiding aan die SPAK te verskaf  
tov die bestuurstaak in die administratiewe afdeling

36.1 Hoof?

1
2
3
4

(19)

36.2 Streekkantoor?

(20)

36.3 Hoofkantoor?

(21)

36.4 OKUO?

(22)

Watter ander take verrig u. Noem dit kortliks.

(23)

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## BYLAAG 3

### BEGELEIDENDE BRIEF AAN DIE SKOOLHOOF

Eerste Straat 63  
2515 FOCHVILLE

*Die Skoolhoof*

---

*Geagte meneer*

*Die ingeslote vraelys het ten doel om inligting van die SPAK's van sekondêre skole te verkry in verband met die vraag na die bestuursrol van die SPAK in die administratiewe afdeling.*

*Skriftelike toestemming is van die TOD ontvang om genoemde saak in al die Afrikaanse en Engelsmedium sekondêre skole te ondersoek (kyk aangehegde brief).*

*Wees verseker dat alle inligting streng vertroulik en anoniem behandel sal word en dat 'n eerlike mening dus gegee kan word.*

*Die vraelys moet asseblief deur die SPAK ingevul word. Die vraelys is die persoonlike siening van die respondent en weerspieël nie noodwendig die situasie by u skool nie.*

*U begrip vir die belangrikheid van hierdie saak word hoog op prys gestel.*

*By voorbaat dankie  
Die uwe*

H. DU P. HALGRYN

(Tel. 01492-4503 (H)  
01492-2133 (S))

(SKOOLHOOF)

## BYLAAG 4

### BEGELEIDENDE BRIEF AAN DIE SPAK

Eerste Straat 63  
2515 Fochville

Datum \_\_\_\_\_

Die SPAK

Geagte meneer, mevrou, mejuffrou

Die ingeslote vraelys het ten doel om inligting van Senior Provinsiale Administratiewe Klerk (SPAK) van sekondêre skole te verkry in verband met die vraag na die bestuursrol van die SPAK. Die SPAK word as senior persoon in die administratiewe afdeling erken maar het weinig aandeel in die bestuur van die administratiewe afdeling.

Skriftelike toestemming is van die Transvaalse Onderwysdepartement ontvang om genoemde saak in die sekondêre skole in Transvaal te ondersoek (kyk aangehegde brief).

Wees verseker dat alle inligting streng vertroulik en anoniem behandel sal word en dat 'n eerlike mening dus gegee kan word.

Die vraelys moet asseblief deur die SPAK ingevul word. Dit sal waardeur word as u hierdie vraelys voor of op ..... sal invul en in die ingeslote geadresseerde koevert sal plaas en terug pos. U begrip vir die belangrikheid van hierdie saak word hoog op prys gestel.

By voorbaat dankie

Die uwe

H. DU P. HALGRYN

Tel 01492-4503 (H)  
01492-2133 (S)

(SKOOLHOOF)