

HOOFSTUK 5

Skoolgebaseerde SIDOO: 'n Model van waardetoevoeging vir onderwysers

5.1 Die rasionaal vir die ontwikkeling van die skoolgebaseerde model van waardetoevoeging

5.1.1 Inleiding

Die proses van indiensopleiding van die onderwyser is 'n kontinuum wat insluit voordiensopleiding, die induksieprogram van 'n beginneronderwyser (vgl. par. 3.1 en 3.2.6) en DPO en SIDOO van die onderwyser in die praktyk. DPO en SIDOO-programme moet fokus op skoolontwikkeling (vgl. par. 3.2.3.2 en 3.2.3.3 en Figure 2.7 en 3.1) en die ontwikkeling van die onderwyser se professionele kennis, vaardighede en houdings (vgl. paragrawe 2.2.1, 2.4 en Figure 2.3 en 2.4).

DPO van die onderwyser is die verantwoordelikheid van die onderwyser self (par. 2.2.7, 3.2.3 en 3.2.4), die skool en die onderwysowerhede (nasionaal en provinsiaal). Die individu (vgl. Figuur 3.4 en 3.5) en die onderwysgemeenskap deel die verantwoordelikheid om SIDOO-programme te beplan en om daarin ondersteun te word (vgl. par. 3.3.1 en 3.3.4).

Skoolgebaseerde SIDOO-programme moet daarom

- deel wees van 'n skoolontwikkelingsplan (vgl. par. 3.2.3.3; Tabel 3.1 en Figuur 3.3);
- gerig wees op 'n werklike behoefte en moet reflektierend wees van hoe onderwysers wil leer (vgl. par. 2.5.1.7 en 3.3.3, Bylaag B en Figure 2.5, 3.7 en 3.8);
- geskied in vennootskap met universiteite, kolleges, NRO's, besigheid en industrie. Sulke vennootskappe is noodsaaklike komponente van skoolgebaseerde SIDOO van onderwysers en verseker kwaliteitprogramme;
- konsentreer op die versterking van skoolgroepbande en verhoudinge (vgl. par. 2.9.2 en Figure 2.11 en 2.12) want die verbondenheid aan 'n skoolgroep en/of 'n

vakgerigte spesialisgroep is 'n ryke bron tot individuele leer binne die beginsel van samewerkende leer;

- eerder fokus op kwaliteit as op kwantiteit;
- erkenning verleen aan die onderwyser se verworwe bevoegdheids- en vorige leerervarings; en
- die een of ander vorm van akkreditasie insluit.

Effektiewe SIDOO-programme en die bemagtiging van die onderwyser is die lewensaar van 'n effektiewe skool (vgl. paragrawe 2.2.7, 3.1, 3.2.4 en 3.2.6 en Figuur 3.4). Die waarde van SIDOO-programme vir onderwysers korreleer met die mate waarin die onderwyser van al die indiensopleidingsprosesse deel is.

5.2 Riglyne met betrekking tot die SIDOO-model van waardetoevoeging

Die skoolgebaseerde SIDOO-model van waardetoevoeging is ontwikkel uit die literatuurstudie en empiriese studie waaroor in die vorige hoofstukke verslag gedoen is. Die definisies van SIDOO soos beskryf in par. 2.2.1 en par. 3.1 lê die model ten grondslag. Die model van waardetoevoeging omsluit verder ook die beginsels, kenmerke en karaktertrekke van DPO en SIDOO (vgl. par. 2.5.2, 3.2.2 en Figuur 2.6) en is 'n vervlegting van totale skoolontwikkeling (vgl. par. 2.2.4, par. 3.1 en 3.2.3) en die ontwikkeling van die onderwysers (vgl. ook Tabel 3.1, par. 3.2.3.3 en Figuur 3.30).

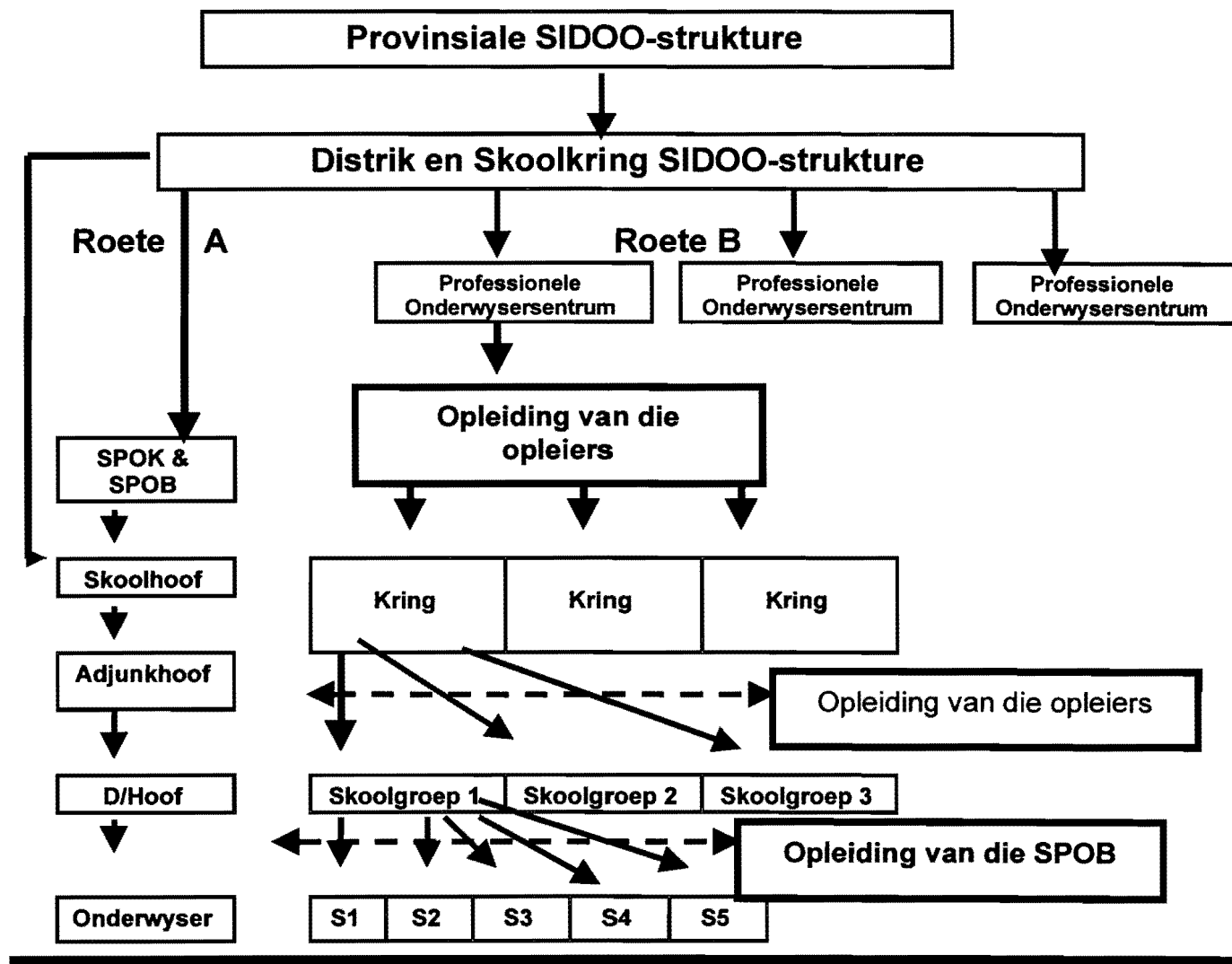
Die SIDOO-model van waardetoevoeging bestaan uit twee afdelings, naamlik 'n skoolgerigte model van waardetoevoeging en 'n skoolgebaseerde SIDOO-model van waardetoevoeging.

5.2.1 Skoolgerigte indiensopleiding en ontwikkeling (SIDOO)-model van waardetoevoeging

Die skoolgerigte indiensopleidingsmodel van waardetoevoeging word verduidelik in Figuur 5.1.

Figuur 5.1 Die skoolgerigte indiensopleiding en ontwikkelingsmodel (SIDOO) van waardetoevoeging

SIDOO-model van waardetoevoeging:



Sleutel: SPOB = Skool Professionele Ontwikkelingsbeampte
SPOK = Skool Professionele Ontwikkelingskomitee, S = Skool,

5.3 Beskrywing van die skoolgerigte indiensopleiding en ontwikkelingsmodel (SIDOO) van waardetoevoeging (vgl. Figuur 5.1 - Die SIDOO-model van waardetoevoeging)

Die SIDOO-model van waardetoevoeging soos verduidelik in Figuur 5.1 fokus op die indiensopleiding van die onderwyser en is gerig op die onderwyser se professionele werk. Die indiensopleiding kan in die skool of buite die skool geskied. Inligting word vanaf die provinsiale SIDOO-strukture deurgegee na die skoordistrikte en na die skoolkringstrukture. Vanaf die distrik en skoolkring kan die indiensopleidingroete een van twee opsies wees, naamlik Roete A en Roete B. Roete A, wat 'n soepel model is, kan gebruik word om inligting in 'n pakket vinnig vanaf die distrik tot by die onderwyser deur te gee en volg 'n van-bo-na-onder verspreidingslyn (vgl. par. 3.4.1.1. en Figuur 3.12).

Die inligtingskanaal is 'n eenrigtingkanaal vanaf die skool professionele ontwikkelingsbeampte (SPOB) en die skool professionele ontwikkelingskomitee (SPOK) na die skoolhoof, na die adjunkte en departementshoofde wat die inligting dan deurgee aan die onderwysers. Dit is 'n suiwer van-bo-na-onder model van afwaartse verspreiding van inligting. Almal in skoolverband kan van byvoorbeeld statutêre besluite vinnig in kennis gestel word. Veranderinge beskryf in omsendskrywes en omsendminute kan effektief en vinnig aan onderwysers deurgegee word. Kennisgewingborde, die skoolnuusbrief, skoolkoerant en omsendskrywes aan ouers kan ook 'n belangrike rol in die afwaartse verspreiding van inligting speel.

Roete B toon heelwat kenmerke van die piramidemodel van indiensopleiding (vgl. Figuur 3.12), die opleiding-van-die-opleiersmodel (vgl. Figuur 3.13), en die kombinasie van die piramide en opleiding-van-die-opleiersmodel (vgl. Figuur 3.14). Soos verduidelik in Figuur 5.1 word die professionele onderwysersentrums (vgl. par. 2.9.1 en par. 3.1) gebruik om 'n meer prominente rol in die hele proses te speel.

Die belangrikste kenmerk van Roete B is dat die opleiding-van-die-opleiers plaasvind voordat 'n volgende vlak van opleiding betree word.

Om die rede is indiensopleiding met roete B (Fig. 5.1) as model meer tydwonder en uitgereken. Vanaf provinsiale strukture volg die verspreiding van inligting die roete na die distrikte en kringe. Die distrik of kringe gee aan die professionele onderwysersentrums opdrag om SIDOO-programme te ontwikkel vir die opleiding-van-die-opleiers (par. 3.4.1.2, Figuur 3.13). Die programme moet ontwikkel word na aanleiding van kriteria vir effektiewe SIDOO-programme soos beskryf in par. 2.5.1. Die plek van opleiding kan of die professionele onderwysersentrum of 'n sentrale plek wees. In Tabel 4.22 van die empiriese studie het 80.80% van die respondente aangetoon dat hulle die professionele onderwysersentrum verkies as plek van opleiding. Die opleiding is gewoonlik langer as 'n dag en is in ooreenstemming met die resultate van die empiriese studie wat aantoon dat die respondente 'n twee tot driedaagse opleiding (vgl. vr. 14.3, Tabel 4.17) verkies.

In die program van opleiding moet voorsiening gemaak word vir die wyses hoe die onderwyser as 'n volwasse leerder verkies om te leer (vgl. par. 2.4.5) en die opleiers moet bemagtig (vgl. par. 2.2.7) word in die vaardighede om werkwinkels vir ander onderwysers aan te bied. Na dié opleidingsessie volg die opleiding van die kringpersoneel wat by indiensopleidingsprogramme betrokke is. Die kringopleiers is nou verantwoordelik vir die opleiding van die skoolgroepverteenwoordigers wat weer die opleiding in die skool gaan behartig. Die skoolgroepverteenwoordigers wat opleiding vanaf die kringopleiers, gaan ontvang gaan gewoonlik die skool professionele ontwikkelingsbeamptes wees (SPOB) (vgl. par. 3.2.3.1 en Figure 3.1 en 3.2) of ervare sleutelonderwysers wat dan in die skool as fasiliteerders saam met die SPOB en SPOK gaan optree. Na deurloop van die opleidingsprogram is dit die taak van die skool professionele ontwikkelingsbeampte (SPOB) en die skool professionele ontwikkelingskomitee (SPOK) om 'n skoolgebaseerde SIDOO-program te ontwikkel vir al die onderwysers of, indien van toepassing, net vir die groep onderwysers vir wie die verandering relevant gaan wees.

Figuur 5.2 Die skoolgebaseerde SIDOO-model van waardetoevoeging

Blaai om asseblief en vou die model oop, dankie.

5.4 'n Beskrywing van die skoolgebaseerde SIDOO-model van waardetoevoeging (vgl. Figuur 5.2)

5.4.1 Agtergrond met betrekking tot die skoolgebaseerde SIDOO-model van waardetoevoeging

In die skoolgebaseerde model van waardetoevoeging (vgl. Figuur 5.2) is daar twee roetes van indiensopleiding wat die SPOK en SPOB in oorleg met die topbestuur kan volg om veranderinge in die skool te implementeer. Roete A is 'n suiwer kombinasie van die piramidemodel van indiensopleiding (vgl. par. 3.4.1.1 en Figuur 3.12) en die skoolgebaseerde SIDOO-model wat 'n kombinasie is van die piramide model en die opleiding-van-die-opleiersmodel (vgl. par. 3.4.1.2 3.4.1.3 en Figuur 3.14).

Daarenteen is roete B 'n model daarop gerig om effektief verandering in die klaskamer te bewerkstellig. Dié model en meer spesifiek roete B, is 'n kombinasie van die Sussex Empiries rasionelemodel vir skoolgebaseerde SIDOO van onderwysers soos beskryf in paragraaf 3.4.3 en verduidelik in Figuur 3.16, die Joyce en Showers-model van vaardigheidsontwikkeling wat beskryf is in paragraaf 3.4.4 en verduidelik in Figure 3.17, 3.18 en 3.19. Ook is ingevoeg belangrike komponente van Kolb se model van ervaringsleer (vgl. par. 3.45 en Figure 3.20 en 3.21) veral die aannames van Knowles met betrekking tot die wyse waarop onderwysers leer ervaar (vgl. par. 3.4.5). Omdat refleksie 'n belangrike komponent is van die skoolgebaseerde model van waardetoevoeging (Figuur 5.2) is ook ingevoeg belangrike komponente van Michael Eraut se model van die naderkende professionele onderwyser wat beskryf is in paragraaf 3.4.6 en verduidelik in Figure 3.22, 3.23 en 3.24. Omdat die skoolgebaseerde model van waardetoevoeging, 'n in-die-skool-model is van indiensopleiding, en 'n belangrike komponent van die model fokus op klaskamergerigte navorsing is dit belangrik geag om ook gebruik te maak van klaskamergerigte navorsing as model (vgl. par. 3.4.7 en Figure 3.25, 3.26) ter ondersteuning van die model van waardetoevoeging.

Uit die empiriese studie blyk dit dat onderwysers bereid is om skoolgebaseerde SIDOO-programme van waardetoevoeging te ondersteun en die meeste respondente is ten

gunste van nie-lesdae gereserveer slegs vir indiensopleiding (vgl. vr. 12.5 en Tabel 4.14). Na 'n ontleding van Tabel 4.22 blyk dit dat meer as 94% van die respondente van mening is dat in die skool, dit wil sê skoolgebaseerde indiensopleiding (vraag 17.1), effektief is. Wat prioriteit met betrekking tot die ondersteuning van SIDOO-programme betref (Vraag 19) meen 75% van die respondente dat hulle hoë prioriteit sal verleen aan skoolgebaseerde SIDOO-programme (vgl. vr. 19.1 en Tabel 4.24). Meer as 85% van die respondente is van mening dat in-skoolgroepnavorsing (vgl. vr. 21.1 en Tabel 4.27) 'n belangrike metode is om hulle vakkennis en onderwysvaardighede op te gradeer.

5.4.2 Beskrywing van die skoolgebaseerde SIDOO-model van waarde-toevoeging

5.4.2.1 'n Beskrywing van roetes A en B

Soos verduidelik in Figuur 5.2 is daar twee roetes wat met indiensopleiding in die skool gevolg kan word, naamlik 'n Roete A en B. Roete A (vgl. par. 5.4.1) is 'n van-bo-na-onder en van-onder-na-bo roete met ruimte vir tweerigtingkommunikasie, insette van alle onderwysers en refleksie. Die verskil tussen Roete A van die skoolgerigte indiensopleidingmodel van waardetoevoeging soos verduidelik in Figuur 5.1 en beskryf in par. 5.3 en Roete A van die skoolgebaseerde SIDOO-model van waardetoevoeging is gesetel in die kommunikasiestruktuur. Roete A van die skoolgerigte model is 'n suiwer eenrigtingkommunikasiekanaal terwyl Roete A van die skoolgebaseerde SIDOO-model 'n tweerigting- en wedersydse kommunikasiestruktuur volg. Veranderinge word deur die lynstrukture tot op grondvlak gekommunikeer. Voordat die veranderinge afwaarts verder gekommunikeer word moet daar eers sekerheid wees of die veranderinge op die hoër vlak verstaan en verwerklik is.

Alhoewel daar in die model ruimte is vir tweerigtingkommunikasie, wedersydse kommunikasie en refleksie, is die proses effektief as daar byvoorbeeld statutêre veranderinge aan die onderwysers deurgegee moet word. Die model is egter bruikbaar as die suiwer piramidemodel omdat voorsiening gemaak word vir nie net

van-bo-na-onder en van onder-na-bo-kommunikasie nie, maar ook vir wedersydse onderlinge kommunikasie.

Roete B is egter 'n beplande en bruikbaarere effektiewe model van waarde- toevoeging. Roete B is 'n roete wat deeglik deur die SPOK en SPOB beplan moet word. Die model word verduidelik aan die hand van 'n matriks met horisontale en vertikale komponente. Die horisontale komponente verteenwoordig die impak ten opsigte van vakkennis en professionele vaardighede (vgl. Figuur 5.2) en sluit in die bewuswording van verandering, bemeestering van nuwe konsepte met betrekking tot die verandering, die aanleer van nuwe kennis en vaardighede en die bemeestering van die verandering.

Die vertikale komponent van die matriks fokus op die metode en tydsduur van die program wat slegs dien as riglyn. Die implementering van die model kan in meeste gevalle langer as die riglyn duur. Dit is nie 'n opeenvolgende dag-tot- dag handleiding wat gevolg moet word nie. Interne en eksterne determinante byvoorbeeld die beskikbaarheid van bronne kan die implementering van die verandering vertraag en uitrek. In gevalle weer waar min onderwysers by betrokke is, en die aard van die verandering minder intensief is, kan die implementering van die verandering in 'n relatief korter tydperk afgehandel wees.

Die onderwyser wat die kursus of SIDOO-program buiteskools of skoolgebaseer bygewoon het, is saam met die SPOB die SPOK en die bestuursspan van die skool (vgl. Tabel 4.25 vrae 20.1 en 20.2) verantwoordelik vir die ontwikkeling van 'n skoolgebaseerde SIDOO-program van waardetoevoeging om, indien dit relevant is, ander onderwysers te bemagtig en kapasiteit te bou by die onderwysers wat nie die kursus bygewoon het nie en daarby kan baat. Die empiriese studie ondersteun die gedagte van skoolgebaseerde SIDOO-programme. Na ontleding van Tabel 4.22 is meer as 94% van die respondente van mening dat hulle eie skool *effektief* of *hoogs effektief* is in die aanbieding van SIDOO-programme. Respondente (96.69%) is van mening (vgl. vr. 19 en Tabel 4.24) dat hulle prioriteit sal verleen aan skoolgebaseerde SIDOO-programme en dat die bywoning van SIDOO-programme 'n metode is om hulle vakkennis op te gradeer (95.56%) (vgl. Tabel 4.27 en vr. 21.6). Die skoolgebaseerde SIDOO-model van waardetoevoeging is 'n model wat in die skool en deur die skool

gebruik kan word om onderwysers indiens op te lei en te bemagtig. Die empiriese studie en meer spesifiek vraag 29 en ontleed in Tabel 4.43, bevestig die aanname deurdat die respondente van mening is dat die skoolhoof (92.86%), departementshoofde (96.70%) en onderwysers (98.34%) betrokke moet wees in die beplanning en aanbieding van SIDOO-programme. Verder is 72.07% (vgl. vraag 30.1 en Tabel 4.45a) van die respondente van mening dat die skoolhoof en bestuurspan verantwoordelikheid moet neem vir die ontwikkeling van 'n SIDOO-beleid asook die bestuur van SIDOO in die skool.

5.4.2.2 Die verloop van die skoolgebaseerde SIDOO-model van waardetoevoeging

As voorbeeld word gebruik die scenario dat 'n senior onderwyser in Geskiedenis 'n twee-dagkursus bygewoon het in die gebruik van drama in die Geskiedenis- klas.

Dag 1. Die onderwyser gebruik die geleentheid om alle onderwysers tydens die eerste personeelvergadering kortliks in te lig oor die kursusinhoud en uitkomste van die kursus. Die geleentheid kan ook gebruik word om die proses van klimaatskepping te begin (vgl. par. 3.3.1 en 3.3.4) vir die skoolgebaseerde SIDOO-program van waardetoevoeging vir alle Geskiedenis-onderwysers. Die kursusganger kry ook die geleentheid om op die kursus refleksie te lewer. Reeds voor die terugrapportering aan die personeel moet die onderwyser, wat nou as fasiliteerder gaan optree, saam met die skool professioneleontwikkelingskomitee (SPOK) en skool professionele ontwikkelingsbeampte (SPOB) 'n SIDOO-program, wat die vorm van 'n werkwinkel aanneem, ontwikkel om die Geskiedenis-onderwysers van die skool te bemagtig in die kursusinhoud. Die keuse van 'n werkwinkel as metode word deur die empiriese studie ondersteun. Ontleding van Tabel 4.24 in die empiriese studie toon aan dat 93.93% van die respondente van mening is dat 'n werkwinkel effektief is as metode van 'n SIDOO-program. Die sukses van die skoolgebaseerde SIDOO-program begin met deeglike beplanning en effektiewe kommunikasie. Na ontleding van Tabel 4.15 blyk dit dat meer as 92% van die respondente voorkeur verleen aan 'n vooraf uitgewerkte program

van indiensopleiding. Die skoolgebaseerde SIDOO-program vir Dag 2 moet deeglik beplan word soos verduidelik in Figuur 5.3.

Dag 2. Werkwinkel vir alle Geskiedenis-onderwysers

Die dag word gebruik om die teorie met die ander Geskiedenis-onderwysers te deel. Dit is belangrik dat die fasiliteerder(s) die program so ontwikkel dat hulle deeglik bewus is van die onderwysers se bestaande kennisvlak, vaardighede en waardes en daarop voortbou. Voordat oorgegaan word tot die demonstrasie van die nuwe vaardighede moet die fasiliteerders oortuig wees dat die teorie deur die onderwysers bemeester is. Indien hulle oortuig is dat die teorie wat nuwe konsepte kan insluit, verstaan is, kan oorgegaan word om die nuwe vaardighede aan die onderwysers te demonstreer. Die teorie en die demonstrasie van die vaardighede moet altyd in verband met mekaar geplaas word. Die demonstrasie kan of lewendig (nabootsing) of deur tegnologie byvoorbeeld 'n video wat tydens die kursus geneem is, geskied. Voordat die onderwysers die nuwe vaardighede inoefen moet die fasiliteerders oortuig wees dat die teorie en die nuwe vaardigheid (deur die demonstrasie) verstaanbaar en relevant in konteks deur die onderwysers geplaas is.

Die proses van inoefening volg waardeur die onderwysers die geleentheid kry om die nuwe vaardighede onder toesig in te oefen.

Figuur 5.3 Voorbeeld van 'n SIDOO-werkwinkelprogram

Hoërskool Kommaterug

Werkwinkel: Belangegroep Geskiedenis

Dramatisering as metode om Geskiedenis te laat lewe!

Programfasiliteerder: Christoff Maritz
Datum: 14 Mei 1998
Tyd: 13:30 tot 17:30
Plek: Klaskamer van Christoff Maritz

Wat gaan gebeur gedurende die SIDOO-program?

Die program sal fokus op die gebruik van drama, nabootsing en toneelspel om Geskiedenis as vak te verlewendig en in perpektief binne die nuwe kurrikulum te plaas.

Aan die einde van die program kan onderwysers instaat wees om

- 'n les te ontwikkel wat geskiedenis in perspektief plaas;
- dramatisering as vakmetodiek te kan gebruik;
- temas geskik vir dramatisering te identifiseer;
- 'n les te ontwikkel wat die leerders tot kritiese denke sal stimuleer;
- Geskiedenis oorkruis met ander leerareas te verbind.

Sessie 1

Program

08:00 – 08:10 Verwelkoming
08:10 – 10:30 Teorie: Deel van inligting met ander onderwysers
10:30 – 10:40 Refleksie op teorie
10:45 – 11:45 Demonstrasie: Video van metodes om dramatisering te gebruik in 'n Geskiedenisles
11:50 – 12:30 Lewendige demonstrasie van dramatisering in Geskiedenis
12:30 – 12:50 Refleksie en vrae
13:00 – 14:00 Ete

Sessie 2

14:00 – 15:00 Inoefening van nuwe vaardighede gedemonstreer:
Die groepe ontwikkel 'n les waarin toneel en drama as metode gebruik word en 'n onderwyser doen die aanbieding.
15:00 – 16:00 Aanbieding van die lesse
16:00 – 16:30 Refleksie
16:30 – 17:00 Evaluering en beplanning vir die implementering van die nuwe vaardighede in die klas

Dae 3 – 7 is die praktiese toepassing van die werkwinkelinhoud in die klaskamer. 'n Les word voorberei wat deur middel van dramatisering as lesmetode aangebied gaan word. Deurlopende refleksie-op-aksies is 'n belangrike komponent van die proses (vgl. par 3.4.6 en Figure 3.22 en 3.23). Tydens die implementeringsfase van die les word nuwe behoeftes geïdentifiseer en dit skep geleentheid tot klaskamergerigte navorsing soos verduidelik in Figuur 5.2 (vgl. ook par. 3.4.7 en Figure 3.25 en 3.26). Omdat refleksie-op-aksies 'n deurlopende proses en belangrike komponent van die skoolgebaseerde SIDOO-model van waardetoevoeging is, is dit vir die Geskiedenis-onderwysers moontlik om tydens implementering areas vir verdere ontwikkeling te identifiseer, prioriteite te bepaal en 'n aksieplan met korttermyn, medium termyn en langtermyn doelwitte te ontwikkel om tekortkominge te oorbrug (vgl. Dae 3 tot 7 in Figuur 5.2). Hierdie aanname word versterk uit die empiriese studie wat aantoon dat (Tabel 4.27 vr. 21.1) 85.85% van die respondente van mening is dat klaskamergerigte groepnavorsing effektief of hoogs effektief is as metode om vakkennis op te gradeer. Die onderwyser in groepverband moet voortdurend besig wees om behoeftes te identifiseer en planne in werking te stel om in die korttermyn-, mediumtermyn- en langtermyn behoeftes te voorsien (Vgl. paragrawe 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4 en 3.4.7 en vgl. ook Figure 3.25, 3.26).

Dag 8 is 'n groepsessie waarin samewerkende leer versterk word, probleme bespreek word en oplossings daarvoor gevind word (vgl. paragrawe 3.1, 3.2.3).

Dag 9 is die dag waarop die onderwyser deur die kursusleier wat optree as die professionele ontwikkelingsleier (POL), in die klas ondersteun word. Indien 'n onderwyser probleme ervaar, kan die ondersteuning langer as 'n enkele les of periode duur. Klaskamergerigte ondersteuning moet aan die onderwyser die versekering bied van volgehoue ondersteuning totdat die proses verwerklik is en die onderwyser die nuwe vaardighede self kan toepas. Daarna word 'n verslag aan die SPOK en skoolhoofdeurgegegee.

Ter ondersteuning van die skoolgerigte (Figuur 5.1) en skoolgebaseerde (Figuur 5.2) SIDOO-modelle van waardetoevoeging word vervolgens die program van

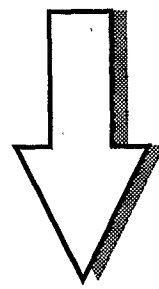
Klaskamergerigte Prestasiebestuuranalise (KPA) bespreek (par. 5.5) en in Figuur 5.4 verduidelik.

Figuur 5.4 Klaskamergerigte Prestasiebestuuranalise – KPA as hoeksteen van skoolgebaseerde SIDOO van waardetoevoeging

Blaai om asseblief en vou die model oop, dankie.

INTREEFASE

- Skooloudit: Totale skool behoeftebepaling
- Persepsies van al die personeel m.b.t. die skool
- Leerderterugvoer



ONTLEDING EN PRIORITISERING VAN DIE BEHOEFTEBEPALING

Ontwikkeling van 'n :

- visie;
- missie

Stigting of versterking van WERKGROEPE
byvoorbeeld

- Akademiese Forum en Sub-Forums (elke vak of fase);
- Bronne en fasiliteite: SPOK ;
- Aanstelling van die SPOB; Finansies;
- Kommunikasie;
- Buite kurrikulêr

SKOOLONTWIKKELINGSPLAN

- DOEL EN BEGINSELS
 - Onderwys vir die nuwe millennium
- PRIORITEITE VIR ONTWIKKELING:
 - Kurrikulum
 - Skoolgebaseerde personeelontwikkeling (Klamergerigte Prestasiebestuur - KPA)
 - Bestuur van bronne, terreinontwikkeling
 - Skoolbestuur
 - Die gemeenskap
- AKSIEPLAN (IMPLEMENTERING EN EVALUERING)

Na 'n skool behoeftebepaling en die prioritisering van die indiensopleidings- en skoolbehoefte word die geïdentifiseerde behoeftes in die skoolontwikkelingsplan verwoord.

KPA-program momente

WAARDETOEVOEGING: Prosesse en aksies om die KPA-program in die skool te implementeer

- SOB en SPOK begin met die ontwikkeling van 'n KPA-program
- Ontwikkel 'n raamwerk waarbinne KPA gaan plaasvind
- Begin om vertroue te wen vir die KPA-program

- Finaliseer werkbeskrywing van die SPOB
- SPOK begin met ontwikkeling
 - van SIDOO beleid en
 - beleid m.b.t. gelyke geleenthede
- Opstel van program van operasionele grondbeginsels

WERKGROEP: Fasiliteite

- Benut personeelvergadering om die konsep van KPA te vestig
 - Wat is jou konsep van KPA?
 - Hoe dink jy gaan die KPA-proses by jou persoonlike en professionele ontwikkeling inskakel?
 - Dink jy die KPA-program gaan skoolontwikkeling stimuleer?

Bewusmakingsproses

Hou onderwysers ingelig oor die proses

- Nuusbrief
- Gesprekke
- Kennisgewingbord
- Persoonlike notas aan elke onderwyser

Wees pro-aktief

- Opstel van moontlike vrae wat die personeel kan vra m.b.t. die KPA-program
- Maak 'n lys van persone wat moontlik as POL's kan optree
- Identifiseer die invloedryke onderwysers die "gatekeepers"

Werkswinkel vir top bestuur

- KPA-raamwerk
- KPA-beleid
- Beleid, gelyke geleenthede
- Program van operasionele grondbeginsels van KPA-proses
- Metodes om vertroue in die KPA-program in te boesem

Terugrapportering van personeel

FINALISEER:

- KPA-beleid
- Beleid van gelyke geleenthede
- Operasionele grondbeginsels

Werkwinkel vir alle personeel:

Hanteer bogenoemde aspekte met alle onderwysers

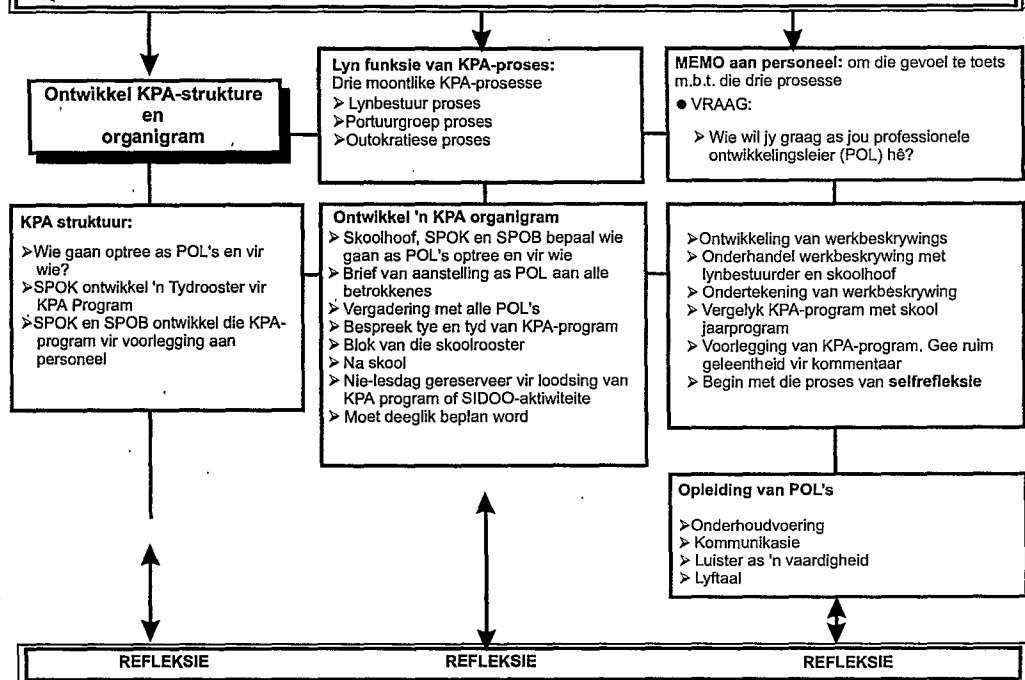
REFLEKSIE

REFLEKSIE

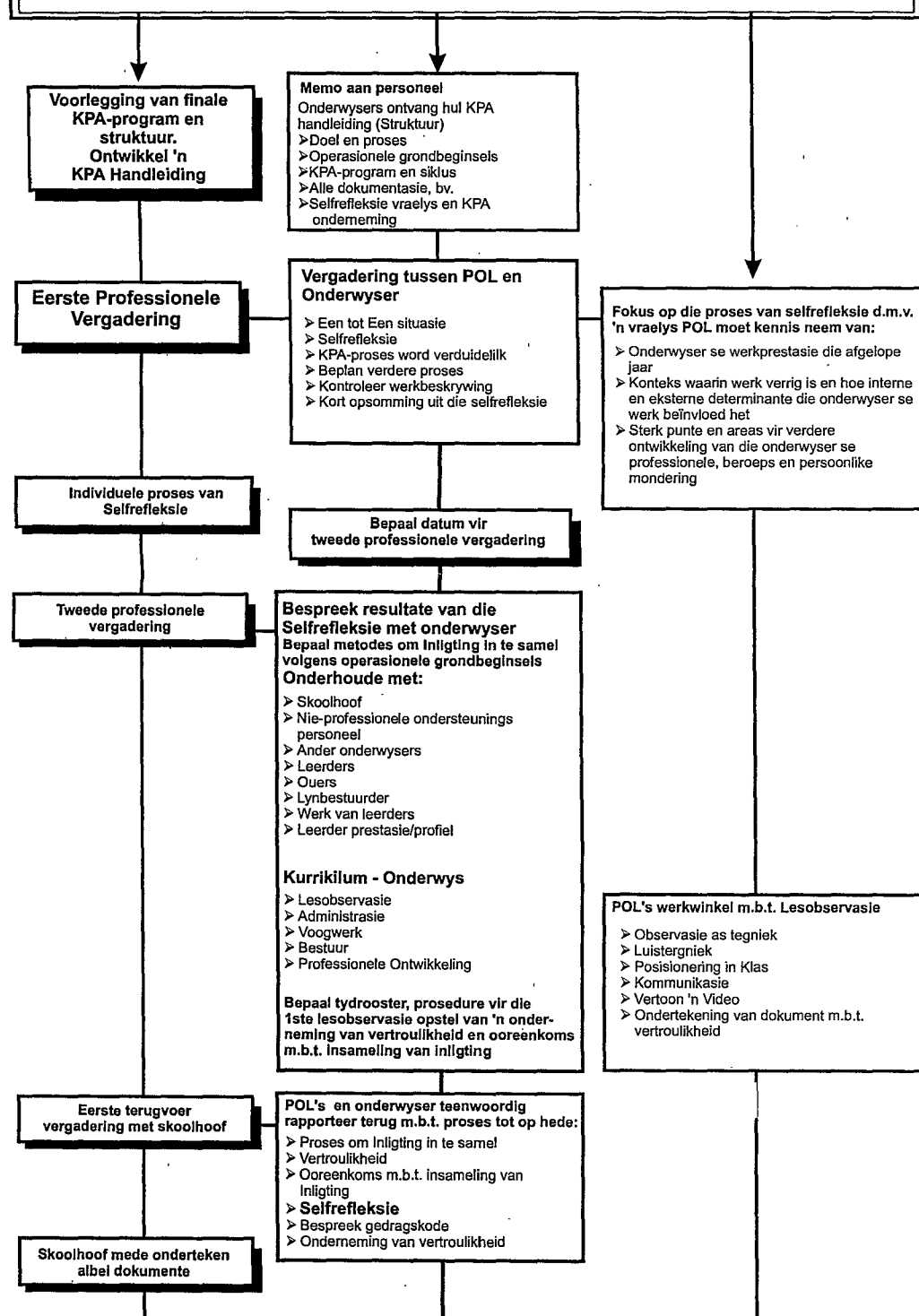
REFLEKSIE

SPOB en SPOK vorderingsverslag aan
skoolhoof en topbestuur

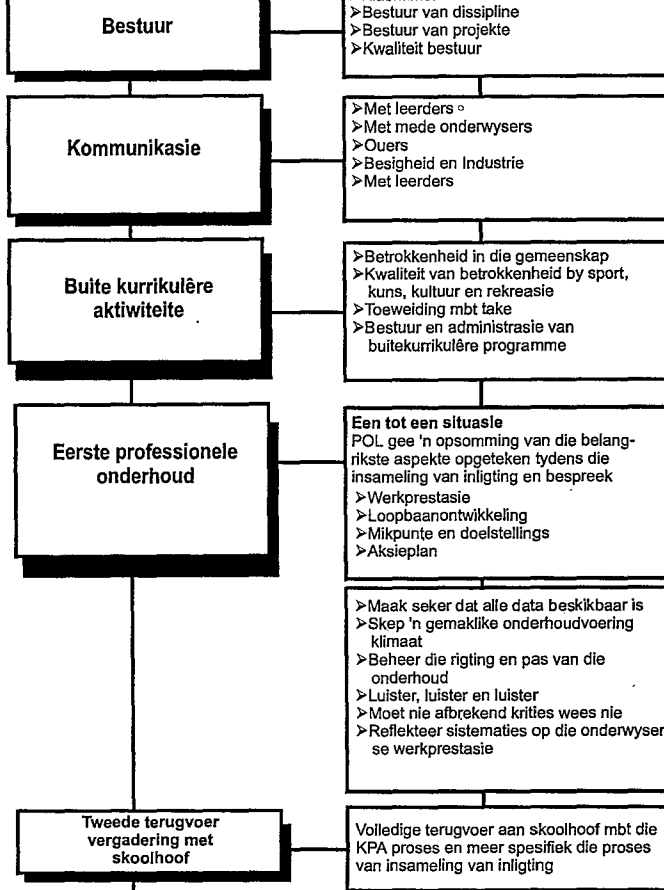
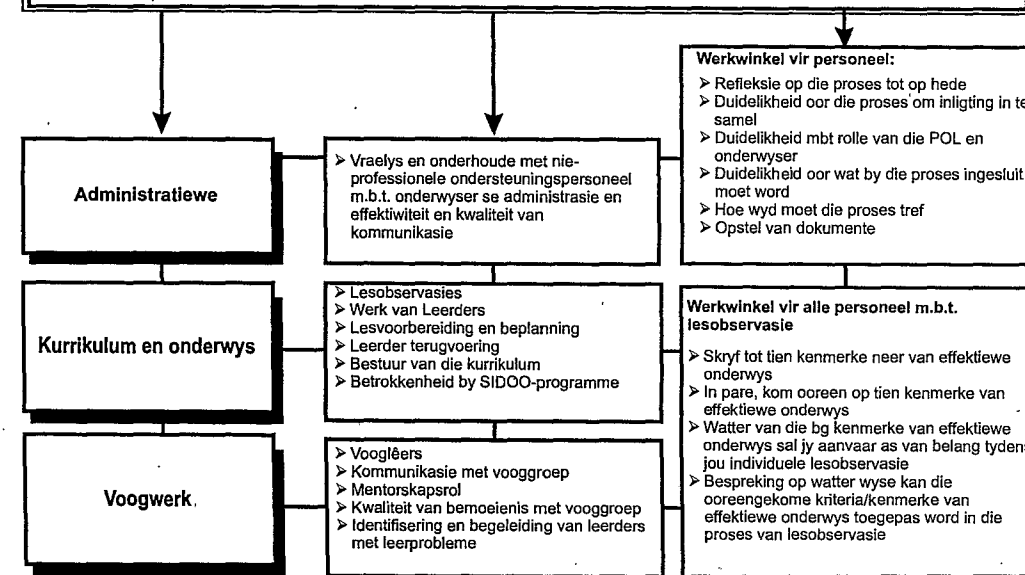
FASE I : KLIMAATSKEPPING



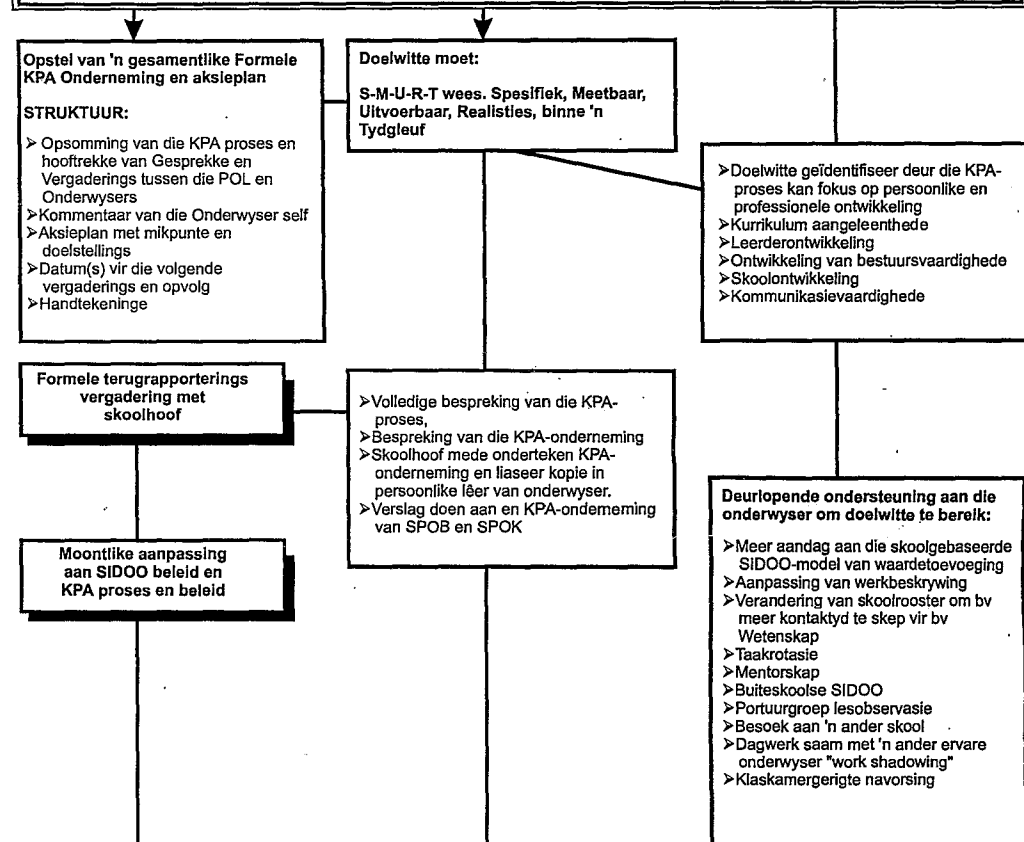
FASE II : VAN TEORIE TOT PRAKTYK



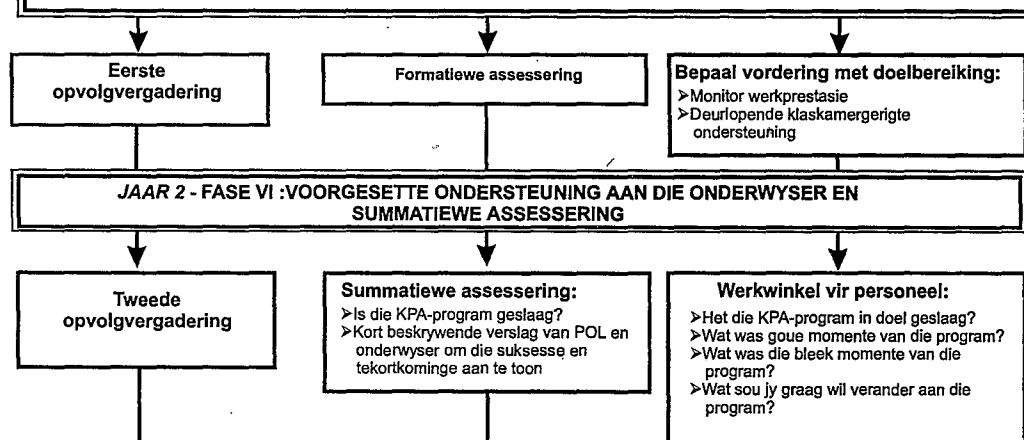
FASE III : INSAMELING VAN INLIGTING



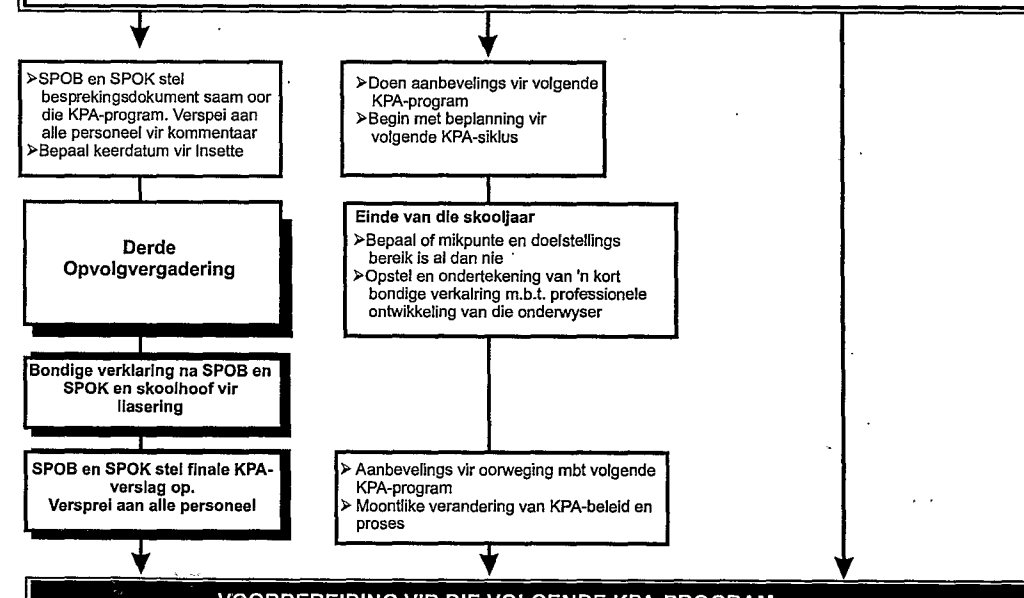
FASE IV : KPA ONDERNEMING EN AKSIEPLAN



JAAR 2 - FASE V : ONDERSTEUNING VAN DIE ONDERWYSER EN FORMATIEWE ASSESSERING



JAAR 2 - FASE VIII : BEVINDINGE MBT DIE KPA PROGRAM



VOORBEREIDING VIR DIE VOLGENDE KPA-PROGRAM

5.5 Die Klaskamergerigte Prestasiebestuuranalise (KPA)-model as hoeksteen van skoolgebaseerde SIDOO van waardetoevoeging

Die KPA-program is 'n suiwer skoolgebaseerde program wat gerig is op klaskamergerigte professionele ontwikkeling van die onderwyser en is ondersteunend tot die skoolgerigte en skoolgebaseerde modelle van waardetoevoeging (vgl. Figure 5.1 en 5.2).

5.5.1 Agtergrond met betrekking tot die KPA-model as hoeksteen van 'n effektiewe skoolgebaseerde SIDOO-model van waardetoevoeging (vgl. Figure 5.1 en 5.4)

Skoolgebaseerde SIDOO-programme moet nie as 'n sogenaamde "single shot" snelweggeleentheid gesien word nie. Dié siening van indiensopleiding van die onderwyser is 'n vinnig uitsterwende siening. Daar bestaan nie 'n kitsresep vir effektiewe indiensopleiding en professionele ontwikkeling van onderwysers nie. Die lang moeisame kronkelende pad na Damaskus is die oplossing. Die onderwyser moet binne skoolverband deurlopend professioneel ontwikkel word om in die veranderde onderwyswêreld effektief te kan funksioneer. Aanvullend tot die skoolgebaseerde model van waardetoevoeging moet daar ook 'n model van skoolgerigte Klaskamergerigte Prestasiebestuuranalise (KPA) wees. Die model, soos verduidelik in Figuur 5.4, is gekoppel aan totale skoolontwikkeling en vorm deel van die skoolontwikkelingsplan (vgl. paragrawe 2.2.4, 3.1, 3.2.3, 3.2.3.2, 3.2.3.3 en Figuur 3.3) en is 'n kombinasie van die Klaskamergerigte Prestasiebestuuranalise – KPA (vgl. par. 3.4.8 en Figure 3.28, 3.29 en 3.30); die Joyce en Showers-model van vaardigheidsontwikkeling (vgl. paragrawe 3.4.4 en 3.4.4.1 en Figure 3.17, 3.18 en 3.19); Kolb se model van ervaringsleer (vgl. par. 3.4.5 en Figure 3.20 en 3.21); Michael Eraut se model van die Nadenkende Professionele Onderwyser (vgl. par. 3.4.6 en Figure 3.22., 3.23 en 3.24) en die model van klaskamergerigte navorsing (vgl. par. 3.4.7 en Figure 3.25, 3.26). Die KPA-model as onderbou van effektiewe SIDOO en waardetoevoeging van die onderwyser bestaan uit sewe fases versprei oor 'n tweejaarperiode van opleiding. Die model fokus veral sterk op totale skoolontwikkeling

aan die hand van 'n skoolontwikkelingsplan (SOP) (vgl. paragrawe 3.2.3.2, 3.2.3.3 en Figuur 3.3). Die KPA bestaan uit die volgende fases:

5.5.1.1 Die intreefase (vgl. Figuur 5.4)

Belangrikste momente van professionele ontwikkeling van die onderwyser en skoolontwikkeling in die Intreefase:

- Skooloudit
- Ontwikkeling van 'n visie en missie
- Stigting en versterking van werkgroepe
- Ontwikkeling van 'n skoolontwikkelingsplan (SOP)
- Ontwikkeling van die KPA-program
- Bewusmakingsproses
- Pro-aktiewe denke

Vir meer detail sien Figuur 5.4

Die skoolontwikkelingsplan (in die intreefase) is die meganisme om skooldoeltreffendheid en personeelontwikkeling te verweef en om terselfdertyd deure vir verdere ontwikkeling oop te maak (vgl. Figuur 5.4). 'n Behoefte op grond van 'n behoefteanalise (sien Bylaag B) vir die ontwikkeling van 'n skoolontwikkelingsplan kan ontstaan na aanleiding van byvoorbeeld 'n behoefte aan 'n breër kurrikulum en effektiewe indiensopleiding van personeel om in die veranderde onderwyswêreld te kan aanpas en na ontleding van die totale skoolbehoeftevaelys.

In die proses om 'n totale skoolbehoeftevaelys te ontwikkel (vgl. paragrawe 2.5.1.7, 3.3.3 en Figure 2.5 en 3.8) behoort **stap een** te wees die beplanning van die totale skoolrefleksie; **stap twee** die ontwikkeling van riglyne vir 'n skoolrefleksiestruktuur en verspreiding daarvan aan die personeel vir bespreking. 'n Moontlike struktuur kan fokus rondom byvoorbeeld die kurrikulum, skoolorganisasie, skoolbestuur, skoolkultuur, leierskap, reaksie op leerderterugvoer, reaksie op die onderwyseise van die gemeenskap, skoolklimaat, dissipline, betrokkenheid van personeel en leerders, die fisiese skoolomgewing en gemeenskaps- en ouerbetrokkenheid. **Stap drie** kan fokus op terugvoering en konsultering met alle belanghebbendes en **stap vier** die ontwikkeling van 'n totale skoolbehoeftevaelys. **Stap vyf** is die verspreiding en herwinning van die vraelyste en **stap ses** die ontleding en bekendmaking van die

bevindings. Rondom die behoeftes soos geïdentifiseer in die behoeftevraelys kan die skool professionele ontwikkelingskomitee (SPOK) en bestuurspan besluit om 'n skoolontwikkelingsplan (SOP) te ontwikkel om in die behoeftes te voorsien. Die empiriese studie toon ter bevestiging van dié metode aan dat 93.96% van die respondente (vr. 28.1 vgl. ook Tabel 4.42a) van mening is dat 'n goedontwikkelde behoeftevraelys effektief en hoogs effektief is om behoeftes te bepaal. Verskillende skoolbehoeftevraelyste bestaan en 'n voorbeeld daarvan is die Halton Board of Education se skooleffektiwiteitsvraelys (Stoll, 1992:1-13). Sien Bylaag B.

Om die sensitiewe proses van 'n formatiewe KPA-program te fasiliteer en te bestuur vereis aanvaarbare riglyne, 'n aangename effektiewe onderwys- en skoolklimaat en hoë kwaliteit bestuur van die topbestuur. As deel van die intreefase is dit ook belangrik om die skoolkultuur te bepaal en om vas te stel wat die persepsies van die skool is. Skoolkultuur is gegrond in die skool se beeld na buite, metafore, norme en waardes, ethos, gebruike, rituele, legendes, stories en alledaagse simboliek wat vorm gee aan die skoollewe. Skoolkultuur kan deur middel van 'n vraelys of deur gesprekvoering bepaal word. Bylaag C is 'n voorbeeld van 'n vraelys wat die skool professionele ontwikkelingskomitee (SPOK) en skool professionele ontwikkelingsbeampte (SPOB) kan gebruik om die skoolkultuur te bepaal terwyl in Bylaag D 'n voorbeeld gegee word van 'n vraelys om die onderwysers se persoonlike persepsies van die skool te bepaal. Die response van die onderwysers verkry op die verskillende vraelyste moet dan met behulp van 'n rekenaarprogram ingesleutel en ontleed word. Na die ontleding van die response verkry uit die skoolrefleksievraelys, die skoolkultuurvraelys en die skoolpersepsievraelys is dit vir die skool professionele ontwikkelingskomitee (SPOK) en die skool professionele ontwikkelingsbeampte (SPOB) en topbestuur van die skool nou moontlik om afleidings te maak met betrekking tot die effektiwiteit van die skool as instelling. Na prioritisering van die geïdentifiseerde behoeftes vir ontwikkeling kan die proses begin om 'n skoolontwikkelingsplan te ontwikkel. Dié plan is 'n geïntegreerde proses (Fig. 5.4) wat die skool as instelling in totaliteit betrek en die struktuur van die plan kan soos volg lyk: prioriteit, ontwikkelingstrategie, skedule, wie se verantwoordelikheid, opleidingstrategie, ondersteuning benodig, verwagte uitkoms

en 'n aksieplan. In Figuur 5.5 word 'n voorbeeld van 'n verkorte skoolontwikkelingsplan gegee.

Figuur 5.5 'n Voorbeeld van 'n verkorte skoolontwikkelingsplan (SCTP, 1996:56,57) bygewerk

Prioriteit	SIDOO-strategie	Skedule	Verantwoordelikheid	Verwagte uitkoms
Rekenaargesteunde onderwys	➤ SIDOO-program ➤ Na-skool program ➤ KPA-program	Drie sessies Eerste termyn Implementering aaneenlopend	SPOB, SPOK en Rekenaarkundige	Onderwysers sal in staat wees om om die rekenaar in die klassituasie meer effektief te kan gebruik
Bevordering van geletterdheid by alle leerders	Onderwyser woon 'n kort kursus by. Onderwyser tree op as opleier. Volg model van Skoolgebaseerde SIDOO van waardetoevoeging	Aaneenlopend	SPOB, SPOK en onderwyser wat kursus bygewoon het	Onderwysers sal meer effektief gebruik kan maak van verskillende strategieë om geletterdheid in die klas te verbeter
Beroepsbeplanning	KPA-program	KPA-siklus	SPOK, SPOB, POL en skoolhoof	Onderwysers sal die vraag kan beantwoord. Is ek gereed vir bevordering?

Sleutel: KPA-program = Klaskamergerigte Prestasiebestuuranalise-program;

SPOK = Skool professionele ontwikkelingskomitee; SPOB = Skool Professionele ontwikkelingsbeampte

POL = Professionele ontwikkelingsleier

Die werk van die skool professionele ontwikkelingsbeampte en die skool professionele ontwikkelingskomitee om 'n KPA-raamwerk te ontwikkel waarbinne die proses kan funksioneer moet 'n oop en deursigtige proses wees.

Gereelde kommunikasie met die personeel is uiters belangrik, dit sal die konsep wat die onderwysers vorm met betrekking tot die KPA-program positief beïnvloed. Onderwysers moet presies weet wat die stand van sake is. Vorderingsverslae kan individueel of in groepverband deurgegee word. Vir 'n KPA-program om suksesvol te wees, moet die persepsie ontwikkel word dat dit 'n belangrike proses is vir die identifisering van sterk punte en areas vir verdere ontwikkeling in die onderwyser se onderwysmondering. 'n Metode om KPA by onderwysers aanvaar te kry as 'n vriendelike ontwikkelende proses is om onderwysers deel te maak en deel te hou van die proses. KPA is effektief as onderhandelde, realisties bereikbare en ooreengekome mikpunte en doelstellings vir ontwikkeling gestel word.

In Fase I, wat volg op die intreefase, word veral fokus geplaas op prosesse om die KPA-program as 'n aanvaarbare program vir professionele ontwikkeling te vestig.

5.5.1.2 *Fase I, Klimaatskepping*

Belangrikste momente van professionele en skoolontwikkeling in Fase I – Klimaatskepping:

- Ontwikkel KPA-strukture en organigram
- Deurlopende kommunikasie met almal betrokke
- Ontwikkeling van individuele werkbeskrywings
- Begin proses van selfrefleksie

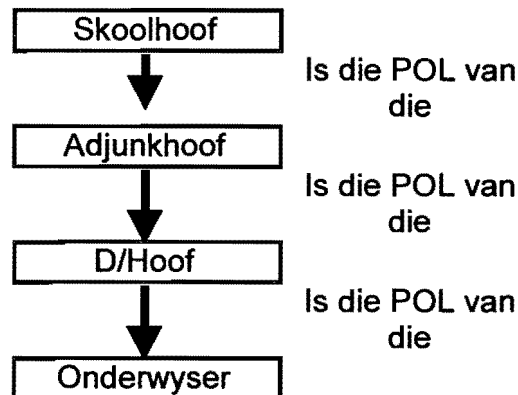
Vir meer detail sien Figuur 5.4

Tydens die fase is dit belangrik dat daar 'n KPA-struktuur ontwikkel word wat meer duidelikheid aan die totale KPA-program gaan verskaf. Die ontwikkeling van 'n organigram sal duidelikheid verskaf oor wie professionele ontwikkelingsleiers (POL's) is en vir wie dit bedoel is. Drie moontlike tipes van KPA-beheerprogramme word geïdentifiseer, naamlik die Lynbestuur-

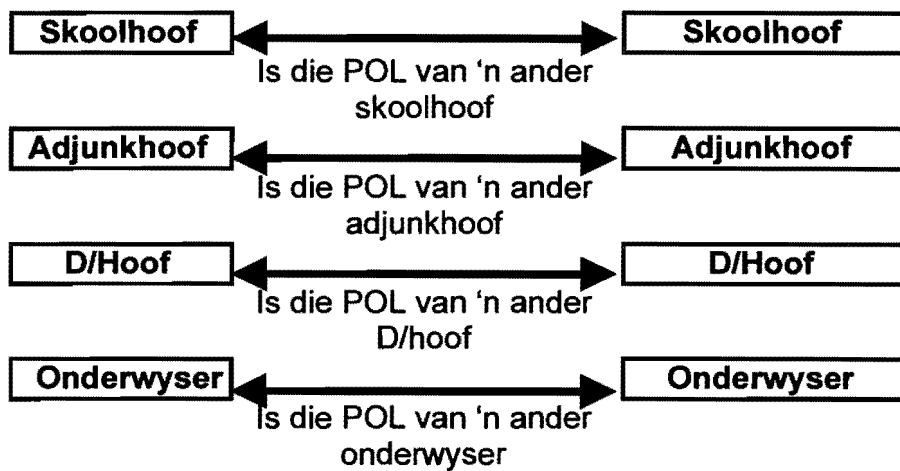
organogram, die Portuurgroep-organigram en die Outokratiese organogram. In Figuur 5.6 word die drie tipes van organogramme verduidelik.

Figuur 5.6 Organogramme vir die KPA-proses (Jones, 1993:20) bygewerk

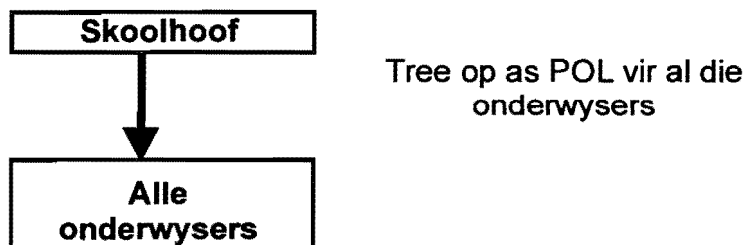
Model 1: Lynbestuur-organogram



Model 2: Portuurgroep-organigram



Model 3 Outokratiese organigram



Sleutel: POL = Professionele ontwikkelingsleier, D/Hoof = departementshoof

Die drie tipes organigramme is slegs voorbeelde. Elke skool sal 'n eie organisasiestruktuur met betrekking tot die KPA-program moet ontwikkel. Daar is nie 'n enkele korrekte struktuur wat alle skole kan akkommodeer nie. Elke skool sal in ooreenstemming met die behoeftebepaling, die skoolkultuur, die skoolleier en vlak van ontwikkeling 'n KPA-organisasiestruktuur ontwikkel om in die skoolbehoefte te voorsien.

5.5.1.3 *Fase II, Van teorie tot praktyk*

Belangrikste momente van professionele en skoolontwikkeling in Fase II

– Van Teorie tot Praktyk:

- Ontwikkel KPA-handleiding
- Eerste professionele vergadering
- Tweede professionele vergadering
- Voortsetting van selfrefleksie

Vir meer detail sien Figuur 5.4

In die fase is veral die eerste professionele vergadering, tussen die onderwyser en die professionele ontwikkelingsleier, van deurslaggewende belang vir die sukses van die totale KPA-program. Die vergadering is belangrik nie net om organisatoriese aangeleenthede te bespreek nie, maar moet ook as geleentheid gebruik word om wedersydse vertroue en professionalisme vir die totale KPA-proses te vestig. Dit is ook raadsaam om tot 'n ooreenkoms te kom met betrekking tot 'n tydrooster vir die proses tot en met die tweede professionele vergadering. Die proses van selfrefleksie moet tydens die vergadering deeglik bespreek en daar moet ooreengekom word oor watter metode gebruik gaan word. In die praktyk kan selfrefleksie (sien Bylaag E) meehelp om te verseker dat die KPA-proses

- 'n tweerigtingproses is;
- aan die onderwyser die geleentheid bied om oor onderwys in die algemeen en sy werk spesifiek na te dink;

- verg van die onderwyser die uitklaring van konsepte met betrekking tot die KPA-program en om sy/haar persepsie te verklaar asook om uit te klaar wat die onderwyser van die proses verlang;
- 'n aaneenlopende proses is van refleksie om nie net areas vir verdere ontwikkeling te identifiseer nie, maar ook om fees te vier met betrekking tot suksesse.

Om effektief te wees moet die proses van selfrefleksie

- eerlik, openlik en gestruktureerd wees;
- relevante aspekte van die onderwyser se werk hanteer;
- die onderwyser se werkprestasie in perspektief plaas;
- inligting verskaf wat die onderwyser en die POL in staat sal stel om effektief die proses van KPA verder te beplan;
- die skool se kultuur en filosofie akkommodeer.

Samevattend, die proses van selfrefleksie bied geleentheid tot

- refleksie op onderwysprestasie vir 'n afgelope jaar;
- die hersiening van mikpunte en doelstellings;
- die bepaling van SIDOO-behoefte en die ondersteuning wat nodig is om SIDOO-programme te ontwikkel om in die geïdentifiseerde professionele en persoonlike behoeftes van die onderwyser te voorsien;
- die bepaling of die onderwyser oor ander kwaliteite beskik wat deur die skool benut kan word.

Selfrefleksie moet insluit refleksie op beplanning, kwaliteit van leer en onderrig, vordering en monitering van leerders se werkprestasie en die voorsiening van 'n ondersteunende leeromgewing. Ander aspekte wat bygevoeg kan word is byvoorbeeld, kurrikulum en kurrikulumbestuur, leierskap, effektiewe spanwerk/groepwerk, ondersteunende voogwerk, kommunikasie en verhoudings met ander onderwysers, ouers en die gemeenskap. Nadat die onderwyser die proses van selfrefleksie deurloop het, kan die resultate eers met 'n kritiese vriend bespreek word voordat dit met die professionele ontwikkelingsleier (POL) tydens die tweede professionele vergadering bespreek word. 'n Kopie van die selfrefleksie kan vooraf aan die POL gegee word wat sal

meehelp om die tweede professionele vergadering bondig en effektief gefokus te hou. In die literatuur is daar heelwat voorbeelde van verskillende tipes van selfrefleksievraelyste. In Bylaag E word 'n paar voorbeelde aangetoon.

Voordat die tweede professionele vergadering plaasvind kan die onderwyser 'n opsomming maak van die proses van selfrefleksie soos in Figuur 5.7 verduidelik.

Figuur 5.7 Opsomming van die proses van selfrefleksie om effektief aan te wend tydens die tweede professionele vergadering (King's Manor School, 1998: 12).

1. My selfrefleksie bevestig dat die volgende aspekte my sterk punte is wat my werkbevrediging gee:

--

- 2 Die volgende aspekte het ek geïdentifiseer as areas vir verdere ontwikkeling:

--

- 3 Ek beskou die volgende sterk punte en areas vir verdere ontwikkeling as prioriteit omdat ek ten doel het die verbetering van die kwaliteit van onderwys:

--

4. Aspekte wat ek graag met my kritiese vriend, in vertroulikheid wil bespreek.

Die volgende is my sterk punte en bied my werkbevrediging:

--

My vriend se mening:

--

5. Die volgende areas het ek geïdentifiseer as aspekte van my professionele en persoonlike toerusting wat verdere opleiding nodig het. Ek wil graag die volgende aspekte verbeter:

My vriend se mening:

6. Voorlegging aan my professionele ontwikkelingsleier (POL) vir bespreking gedurende die tweede professionele vergadering. Na my selfrefleksie en na gesprekke met my kritiese vriend is die volgende aspekte my sterk punte en dit gee my vertroue en werkbevrediging.

Sterk punte:

7. Die volgende aspekte het ek in oorleg met my kritiese vriend geïdentifiseer as areas vir verdere ontwikkeling wat ek graag wil verbeter om my onderwysprestasie te verbeter:

Areas vir verdere ontwikkeling:

Afgesien van 'n deeglike bespreking tussen die onderwyser en die POL ten opsigte van die proses van selfrefleksie moet die tweede professionele vergadering ook gebruik word om die metodes van inligtinginsameling te

bespreek en 'n ooreenkoms daaroor te bereik. Ook moet bespreek word die fokus, datum en tyd van die eerste lesobservasie. Die KPA-effektiwiteit hang grootliks af van die effektiwiteit van die lesobservasies as een metode om inligting in te samel en daarom is dit noodsaaklik dat alle professionele leiers (POL's) opleiding ontvang om lesobservasie sinvol aan te pak. In Fase II is daar voordat die eerste lesobservasie plaasvind, 'n werkwinkel geskeduleer waarin die POL's opleiding gaan ontvang met betrekking tot tegnieke om lesobservasie sinvol te hanteer. Na die tweede professionele vergadering volg die eerste terugvoervergadering met die skoolhoof. Tydens die vergadering word oor die KPA-proses tot op hede volledig verslag gedoen met die klem op die proses van selfrefleksie, die eerste lesobservasie en die ooreengekome proses om inligting in te samel.

5.5.1.4 Fase III, Insameling van inligting

Belangrikste momente van professionele en skoolontwikkeling in Fase III – Insameling van inligting:

- Personeelwerkwinkel: Refleksie op KPA-proses tot op hede
- Onderhoude/gesprekke met belangegroepe
- Lesobservasie
- Eerste professionele onderhoud
- Tweede terugvoer vergadering met die skoolhoof

Vir verdere detail sien Figuur 5.4

Tydens die fase word volgens die gedragskode en die operasionele grondbeginsels inligting met betrekking tot die werk van die onderwyser ingesamel. Die eerste lesobservasie is 'n belangrike komponent van die proses om inligting in te samel en ook vir die professionele ontwikkeling van die onderwyser. Die kern van goeie onderwys word in die klaskamer gevestig.

Dit is in die klaskamer waar die onderwyser ervaring opdoen en professionele vaardighede en werkprestasie ontwikkel word om te verseker dat die standaard van onderwys nie daal nie. Die empiriese studie bevestig die aanname deurdat meer as 70% van die respondente (vgl. vr.19.10, Tabel 4.24) van mening is dat hulle hoë prioriteit sal verleen aan SIDOO-programme wat die werkprestasie en

onderwysvaardigheid sal verhoog. Lesobservasie is slegs een aspek van die insameling van inligting met betrekking tot die onderwyser se KPA-program. Indien die KPA-program die verbetering van die onderwyser se werkprestasie ten doel het, is dit van kardinale belang dat lesobservasie as 'n baie belangrike komponent in die proses van insameling van inligting gesien word. Om die proses minder traumaties te maak, kan gedink word aan strategieë ter ondersteuning van die proses, byvoorbeeld

- om in die skoolontwikkelingsplan te fokus op die ontwikkelingsaspekte van die onderwyser se professionele werk binne werkgroepe wat die gevoel van samewerkende leer kan versterk (vgl. paragrawe 3.1 en 3.2.3);
- om 'n onderwyser aan te moedig om ervare onderwysers se lesse te observeer en dan terugvoer te gee;
- om onderwysers aan te moedig om portuurgroeplesobservasie te doen binne 'n ooreengekome aspek van onderwys, byvoorbeeld leerderbetrokkenheid tydens die les;
- om 'n proeflopie te onderneem; en
- om onderwysers te ondersteun om van tegnologie gebruik te maak om self lesobservasie uit te voer, byvoorbeeld 'n video-opname van 'n les.

Die strategieë kan effektief ingespan word ter ondersteuning van die onderwyser soos uiteengesit in die model van waardetoevoeging en verduidelik in Figure 5.4 en 5.5.

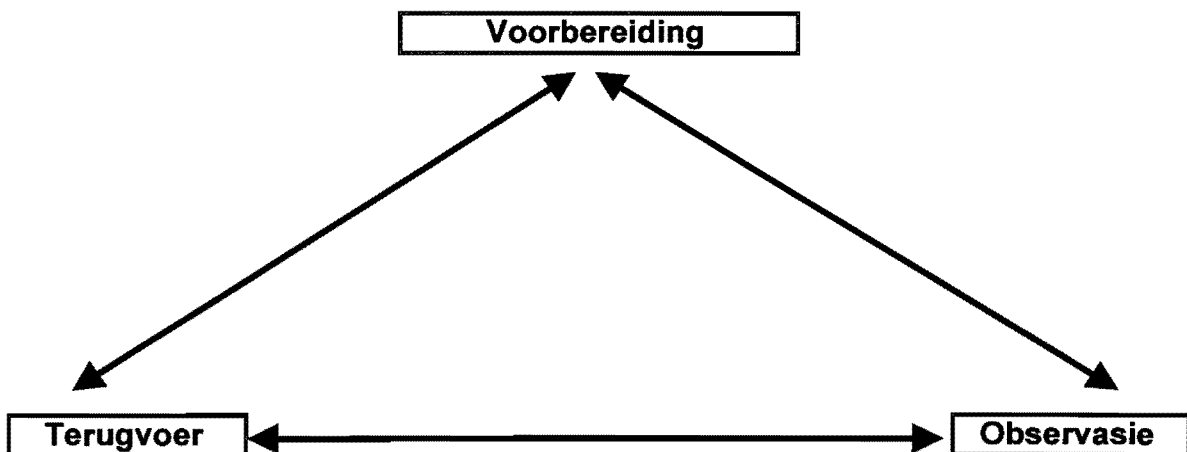
Lesobservasie moet (Jones, 1993:68)

- openlik wees en gebaseer op 'n ooreengekome verstandhouding tussen die professionele ontwikkelingsleier (POL) en die onderwyser;
- in 'n konteks van doel, struktuur, kriteria, beoogde uitkomst van die observasie en die potensiaal van die inligting uit die lesobservasie verkry om die onderwyser te ondersteun in die KPA-proses;
- aksie-georiënteerd wees en moet gekoppel word aan die skoolontwikkelingsplan en aksieplan aan die einde van die KPA-proses;
- regverdig, billik en volgens die beginsel van gelyke geleenthede gehanteer word;

- redelik omvattend wees en moet alle aspekte van die onderwyser se klasonderwys insluit;
- geldig en akkuraat wees wat betref die professionele kwaliteite van die onderwyser;
- 'n balans handhaaf tussen professionele ontwikkeling binne SIDOO en KPA-verband aan die een kant en die behoeftes van die skool soos uiteengesit in die skoolontwikkelingsplan aan die ander kant;
- aanvaarbaar wees vir alle onderwysers, hoofde en die bestuursliggaam;
- prakties en nie kompleks nie, nie tydrowend nie en nie burokraties nie; en
- moet ontwikkelend van aard wees.

Lesobservasie is effektief as die proses ingebed is in 'n siklus soos verduidelik in Figuur 5.8.

Figuur 5.8 'n Effektiewe lesobservasiesiklus (Jones, 1993:70)

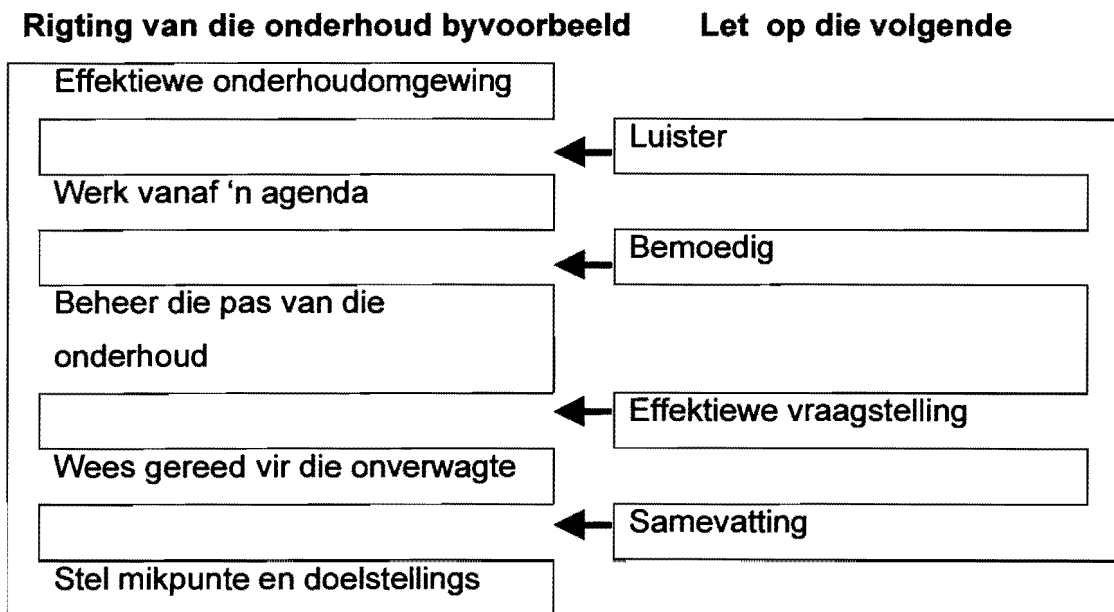


Afgesien daarvan dat die lesobservasie so volledig as moontlik moet wees om soveel moontlik inligting met betrekking tot die onderwyser se klaswerk in te samel, moet die ander aspekte van die insameling van inligting nie afgewater word nie. Om te verseker dat die eerste professionele vergadering effektief kan verloop moet genoeg relevante inligting ingesamel wees.

Tydens die eerste professionele onderhoud moet die POL voorbereid, binne die ooreengekome parameters, die onderhoud lei sonder om oorheersend te

wees. Belangrike komponente van die eerste professionele onderhoud word in Figuur 5.9 verduidelik.

Figuur 5.9 Komponente van die eerste professionele onderhoud
(Hewton en Remnant, 1995:26)



Terugvoer soos verduidelik in Figuur 5.8 is tweeledig van aard. Eerstens is dit terugvoer aan die onderwyser deur die POL en tweedens is dit 'n gesamentlike terugvoer aan die skoolhoof. Die fase word afgesluit met die tweede terugvoervergadering aan die skoolhoof waartydens volledige terugvoer gegee word met betrekking tot die KPA-program in die algemeen maar spesifiek met betrekking tot die proses van inligtingsinsameling. Die onderwyser het volle reg om van die POL te verskil en tydens die vergadering die verskille met die skoolhoof te bespreek.

5.5.1.5 Fase IV, KPA-onderneming en aksieplan

Belangrikste momente van professionele en skoolontwikkeling in
Fase IV – KPA-onderneming en aksieplan:

- Opstel van 'n KPA-onderneming
- Opstel van 'n aksieplan
- Formele terugrapporteringsvergadering met skoolhoof
- Moontlike aanpassing aan SIDOO-beleid en KPA-proses

Vir verdere detail sien Figuur 5.4.

In die fase word hoofsaaklik gefokus op gesamentlike opstel van 'n aksieplan wat deur die professionele ontwikkelingsleier en onderwyser onderteken word in die teenwoordigheid van die skoolhoof tydens die formele terugrapporteringsvergadering. In Figuur 5.10 word 'n voorbeeld van 'n aksieplan gegee.

Figuur 5.10 'n Voorbeeld van 'n KPA-aksieplan (King's Manor School, 1998:12,13)

Klaskamergerigte prestasiebestuuranalise aksieplan

Onderwyser: _____ POL: _____

Datum van eerste professionele onderhoud: _____

Mikpunt/Doel	Strategie	Keerderdatum	Ondersteuning	Hersieningsvergadering
1.				
2.				
3.				
4.				

Handtekening van die onderwyser: _____

Datum: _____

Handtekening van die POL: _____

Datum: _____

Handtekening van die skoolhoof: _____

Datum: _____

Opvolg:

Datum: _____ Paraaf POL en onderwyser _____

Datum: _____ Paraaf POL en onderwyser _____

Datum: _____ Paraaf POL en onderwyser _____

Afskrifte aan: onderwyser, skoolhoof, skool professionele ontwikkelingsbeamppte (POL)

Die KPA-onderneming is 'n dokument wat gesamentlik opgestel word deur die professionele ontwikkelingsleier en die onderwyser waarin 'n ooreengekome opsomming gegee word van die belangrikste aspekte met betrekking tot die onderwyser se KPA-proses. In die onderneming moet die onderwyser se sterk punte en die areas wat gesamentlik geïdentifiseer is vir verdere ontwikkeling, duidelik uiteengesit word. 'n Voorbeeld van so 'n KPA-onderneming word in Figuur 5.11 voorgestel.

Figuur 5.11 Gesamentlike formele KPA-onderneming

KPA – onderneming

Onderwyser: _____ POL: _____

Datum van eerste professionele onderhoud: _____

Opsomming van die hoofpunte onder bespreking:

Die onderwyser:

Sterk punte:

Geïdentifiseerde areas vir verdere ontwikkeling:

Handtekening: Onderwyser: _____ Datum: _____

Handtekening: POL: _____ Datum: _____

Handtekening: Skoolhoof: _____ Datum: _____

5.5.1.6 *Fase V, Ondersteuning aan die onderwyser en formatiewe assessering*

Belangrikste momente van professionele en skoolontwikkeling in Fase V – Ondersteuning aan die onderwyser en formatiewe assessering:

- Eerste opvolgvergadering
- Monitering van werkprestasie
- Deurlopende klaskamergerigte ondersteuning

Vir verdere detail sien Figuur 5.4.

In die tweede jaar van die KPA-proses word gefokus op die mikpunt en doelbereiking soos uiteengesit in die aksieplan. Die eerste opvolgvergadering kan byvoorbeeld aan die einde van die eerste termyn plaasvind. Dit gee aan die onderwyser geleentheid om die voorgestelde veranderinge te implementeer en tekortkominge te identifiseer. Hierdie is 'n proses van wedersydse deelname en wat absoluut professioneel en sensitief benader moet word. Die onderwyser en POL moet deurlopend en belangstellend met mekaar kommunikeer. Dit sal meebring dat 'n vertrouensverhouding tot stand kom wat positief op die professionele ontwikkeling van beide die onderwyser en die POL sal inwerk.

Die onderwyser se werkprestasie word deurlopend gemonitor en kan byvoorbeeld die vorm van klaskamergerigte ondersteuning aanneem soos verduidelik in die model van SIDOO van waardetoevoeging (vgl. Figure 5.2 en 5.4). Leerders se werk en prestasie kan ook deurlopend gemonitor word. Die proses van deurlopende bemoeienis verleen aan die POL en die onderwyser geleentheid om onmiddellik op te tree indien die mikpunte en doelstellings nie bereikbaar blyk te wees nie. Stappe tot die ondersteuning van die onderwyser kan gewysig en by die veranderde behoeftes aangepas word.

5.5.1.7 Fase VI, Voortgesette ondersteuning aan die onderwyser en summatiewe assessering

Belangrikste momente van professionele en skoolontwikkeling in Fase VI – Voortgesette ondersteuning aan die onderwyser en summatiewe assessering:

- Tweede opvolgvergadering
- Summatiewe assessering: Is die KPA-program geslaag?
- Werkwinkel alle personeel

Vir verdere detail sien Figuur 5.4.

Die tweede opvolgvergadering is belangrik omdat die totale KPA-program en prosesse in refleksie geneem word. Afgesien van die werkwinkel vir die hele personeel wat betrokke was by KPA-program, is dit ook nodig dat die POL en onderwyser hulle werkverhouding in die afgelope twee jaar in oënskou neem. 'n Kort verslag kan opgestel word wat voorgehou kan word tydens die werkwinkel vir alle personeel. In die verslag moet beskrywende melding gemaak word van die suksesse en tekortkominge van die KPA-program en prosesse. Dié afsonderlike verslae sal rigting aan die werkwinkel gee.

5.5.1.8 Fase VII, Bevindinge met betrekking tot die KPA-program

Belangrikste momente van professionele en skoolontwikkeling in Fase VII – Bevindinge met betrekking tot die KPA-program:

- Skool professionele ontwikkelingskomitee en die skool professionele ontwikkelingsbeampte stel besprekingsdokument saam met betrekking tot die KPA-program en prosesse
- Derde opvolgvergadering

Vir verdere detail sien Figuur 5.4

Die summatiewe assesseringsproses en die uitkomst van die werkwinkel vir alle personeel kan die skool professionele ontwikkelingskomitee (SPOK) en die

skool professionele ontwikkelingsbeampte (SPOB) ondersteun in hul werk om 'n besprekingsdokument saam te stel wat die totale KPA-program insluit. As bronne kan die SPOK en SPOB gebruik die verslae van onderwysers en professionele leiers (POL's); KPA-ondernemings en aksieplanne; notules van terugvoervergaderings; programme en uitkomst van onderwyserwerkwinkels; informele gesprekke; formele onderhoude met onderwysers. Aan die einde van die skooljaar volg daar 'n derde opvolgvergadering tussen die onderwyser en die POL wat benut kan word om te bepaal of die gestelde mikpunte en doelstellings bereik is al dan nie. Die proses gee aanleiding tot die opstel van 'n bondige verklaring met betrekking tot die onderwyser se professionele ontwikkeling. Afskrifte van die verslag word aan die SPOK en skoolhoof gegee. Die SPOB en SPOK kan ook die verslae gebruik om die finale KPA-verslag op te stel. Na die verspreiding van die finale KPA-verslag begin die beplanning van die volgende KPA-program in alle erns.

5.6 Samevatting

Deur die implementering van die KPA-program as deel van die skoolgebaseerde SIDOO-model van waardetoevoeging word aan die skool en onderwysers professionele en persoonlike waarde toegevoeg. Die KPA-program as integrale deel van Deurlopende Professionele Ontwikkeling (DPO) van die onderwyser bied geleentheid tot

- die identifisering van behoeftes deur byvoorbeeld 'n skooloudit (vgl. Bylaag B, paragrawe 2.5.1.7, 3.3.3 en Figure 2.5 en 3.8 vgl. ook vr. 31.1 en Tabel 4.47 en vraag 28 ontleed in Tabel 4.42a);
- die identifisering van professionele en persoonlike behoeftes per onderwyser (vgl. paragrawe. 2.5.1.7, 3.3.3 en Figuur 3.8.);
- die identifisering van gemeenskaplike behoeftes van die onderwysers wat byvoorbeeld die kurrikulum of verhoudings kan wees;
- kritiese selfrefleksie (vgl. par. 3.2.5, vgl. ook vr. 28.8 Tabel 4.42a en Bylaag E);

- bewuswording van my sterk en swak punte (vgl. vr. 23.1, Tabel 4.33);
- bespreking van probleemareas met die onderwyser se lynbestuurder (vgl. vr. 23.3, Tabel 4.33);
- die prioritisering van die behoeftes;
- die ontwikkeling van 'n skoolontwikkelingsplan (vgl. paragrawe 2.2.4, 3.2.3, 3.2.3.2, 3.2.3.3 en Figuur 3.3 en Tabel 3.1);
- 'n deurlopende proses van individuele professionele ontwikkeling van onderwysers om in hulle geïdentifiseerde persoonlike en professionele behoeftes te voorsien (vgl. paragrawe 2.2.5, 3.2.6, 3.1);
- die opstel van 'n aksieplan vir elke onderwyser met realisties bereikbare mikpunte en doelwitte om werkprestasie en onderwysvaardighede te verbeter (vgl. vr. 19.10, 19.11 Tabel 4.24);
- 'n deurlopende professionele klaskamergerigte opleiding en ondersteuning aan die hand van die riglyne vir effektiewe SIDOO-programme (vgl. par. 2.5.2 en Figuur 2.6 vgl. ook vrae 19.1, 19.2, 17.1-17.3 en Tabelle 4.24 en 4.22);
- buiteskoolse indiensopleiding in die vorm van 'n kursus, maksimum duur 2 tot 3 dae (vgl. vrae 19.4, 14.1-14.3, 21.6 en Tabelle 4.24, 4.17, 4.27);
- samewerkende leer en ontwikkeling (vgl. paragrawe 3.1, 3.2.3 en vrae 19.8, 21.1 Tabelle 4.24, 4.27);
- geleentheid vir onderwysers om hulle onderwystaak met die topbestuur te bespreek (vgl. vr. 23.2, Tabel 4.33);
- verandering (vgl. paragrawe 2.8, en figure 2.10, 2.11)

Implementering van die KPA-program kan skole help om

- menslike hulpbronne beter te bestuur as deel van die skoolgebaseerde SIDOO-model van waardetoevoeging;
- meer effektiewe SIDOO-programme vir personeel te ontwikkel; en
- kan meehelp dat onderwys aan leerders verbeter.

Vir die KPA-program om suksesvol en legitiem te kan wees, is nodig

- betrokkenheid van alle onderwysers vanaf die intreefase;
- bronne (kundigheid, geld en tyd);

- sensitiewe en vaardige bestuur;
- 'n deeglike bewusmakingsproses om 'n positiewe klimaat vir die KPA-program te vestig;
- 'n skooloudit en individuele selfrefleksie wat as strategie gebruik kan word om skoolontwikkeling en professionele ontwikkeling van die onderwyser te verbind;
- die ontwikkeling van 'n werkbeskrywing vir alle personeel;
- opleiding van alle personeel voordat 'n volgende fase begin. Die opleiding sluit in vaardigheid en kennisverryking;
- 'n fokus op die KPA-proses as 'n positiewe, professioneel ontwikkelende en opbouende proses wat nie 'n bedreiging vir onderwysers sal wees nie;
- die effektiewe hantering van die intreefase is baie belangrik vir die sukses van die KPA-proses veral om dit in die skoolontwikkelingsplan (SOP) te integreer;
- self- en skoolrefleksie is die hoeksteen van die proses;
- lesobservasie moet met wedersydse respek en vertroue professioneel gehanteer word;
- volgehoue en deeglike klaskamergerigte opvolg en ondersteuning (Figuur 5.4) is noodsaaklik vir professionele ontwikkeling van die onderwyser;
- voorsiening moet gemaak word vir strategieë en alternatiewe om lewe in die proses na terugslae te blaas;
- daar moet nie verwagtinge geskep word waaraan daar nie voldoen kan word nie;
- die proses moet so ontwikkel word dat momentum voortdurend behou word;
- die besef dat KPA 'n aaneenlopende proses van prestasiebestuur en ontwikkeling is, kan tot meer openheid en effektiewe kommunikasie in die skool en buite die skool lei;
- die proses van KPA het ten doel om onderwys aan leerders te verbeter;
- daar moet 'n duidelike verband wees tussen skoolontwikkeling aan die een kant en die professionele ontwikkeling van die onderwyser aan die ander kant met die klem op dit wat in die klaskamer gebeur.

KPA is nie 'n proses in isolasie nie en die sukses van die langtermynimpak op die ontwikkeling van die skool, die leerder en die professionele ontwikkeling van die onderwyser is afhanklik van die integrasie en effektiwiteit van strategieë van skool- en individuele refleksie.

Enige verandering is 'n proses van individuele ontwikkeling en gaan gepaard met 'n mate van onsekerheid en spanning. Die skool bestuurspan moet leierskap openbaar en die proses openlik ondersteun, genoegsaam bronne (tyd, geld en mannekrag) beskikbaar stel, advies en raad gee waar nodig, die KPA-proses so bestuur dat die proses as legitiem en positief deur die onderwysers ervaar word en gereelde en positiewe aanmoediging bewerkstellig veral tydens die terugvoervergadering met die skoolhoof.