

VERGADERINGS AS MIDDEL TOT PERSONEELONTWIKKELING IN DIE SEKONDÊRE SKOOL

GERHARDUS IGNATIUS MOOLMAN
B.A.Hons., B.Ed., T.H.O.D., V.D.O.(Wisk.)

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. S.S. Barnard
Hulpelier: Prof. P.C. van der Westhuizen

Fochville
Desember 1987

SOLI DEO GLORIA

Al die kennis sou van weinig nut wees as dit nie gemeet word
aan die waarheid van 1 Korinthiers 13 vers 1 nie.

Al sou ek die tale van mense en engele spreek, en

ek het nie die liefde nie, dan het ek 'n klinkende

metaal of 'n luidende simbaal geword.

DANKBETUIGINGS

Hiermee betuig ek my opregte dank en waardering aan die volgende persone:

- * Proff. S.S. Barnard, studieleier, en P.C. van der Westhuizen, hulpleier, vir uitmuntende leiding, gewaardeerde kommentaar en volgehoue aanmoediging.
- * Rudi Oosthuizen vir die keurige uiteensetting van die vraelyste, die beskikbaarstelling van die rekenaar, asook voortreflike bystand en leiding met die rekenarisering van die skripsie.
- * Rudi en Marianne Oosthuizen vir hulp met die drukwerk.
- * Retha Swart en Marie-Lou de Vries vir die taalversorging.
- * Prof. H.S. Steyn van die konsultasiediens van die PU vir CHO vir die verwerking van die vraelyste deur die rekenaar.
- * Mev. J.H. Pelzer en mev. Engela van der Walt van die Ferdinand Postma-Biblioteek vir hulp ten opsigte van literatuursoektogte en kontrolering van die bronnelys.
- * My eggenote, Rina, vir uitstekende tikwerk en voortdurende onderskraging, asook my kinders, Gerhard en Esmarié, vir hul begrip en ondersteuning.
- * Die Direkteur van Onderwys van Transvaal vir toestemming om die vraelyste aan hoofde van sekondêre skole te versprei.

I N H O U D

HOOFSTUK 1: ORIËNTERING	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Probleemstelling	1
1.3 Doel met die navorsing	4
1.4 Metode van navorsing	4
1.4.1 Literatuurstudie	4
1.4.2 Empiriese ondersoek	4
1.5 Terreinafbakening	4
1.6 Program van navorsing	5
1.7 Uitvoerbaarheid van die navorsing	5
1.8 Samevatting en vooruitskouing	5
HOOFSTUK 2: PERSONEELONTWIKKELING	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Begripsverheldering	8
2.3 Die behoefte aan personeelontwikkeling	10
2.4 Doel van personeelontwikkeling	12
2.5 Benaderingswyses ten opsigte van personeelontwikkeling	14

2.6	Die waarde en omvang van personeelontwik- ling	16
2.7	Faktore wat die sukses van personeelontwik- ling beïnvloed	17
2.7.1	Faktore wat tot geslaagde personeelontwik- ling bydra	17
2.7.2	Faktore wat personeelontwikkeling kan strem	19
2.8	Metodes van personeelontwikkeling	21
2.8.1	Algemene opmerkings	21
2.8.2	Faktore wat metodes van personeelontwikkeling beïnvloed	22
2.8.3	Metodes van personeelontwikkeling binne die skool	22
2.8.4	Metodes van personeelontwikkeling buite die skool	27
2.9	Samevatting	29
HOOFSTUK 3: VERGADERINGS AS MIDDEL TOT PERSONEELONT- WIKKELING		30
3.1	Inleiding	30
3.2	Begripsverheldering	31
3.3	Algemene doelstellings van vergaderings	32
3.4	Benaderingswyses tot vergaderings	33
3.5	Faktore wat die sukses van vergaderings beïnvloed	35
3.5.1	Faktore wat vóór die vergadering die sukses daarvan beïnvloed	35

3.5.1.1	Die noodsaaklikheid van die vergadering al dan nie	35
3.5.1.2	Voorafbesinning deur die hoof	35
3.5.1.3	Die saamstel van die agenda	37
3.5.1.4	Die omsien na fisiese behoeftes van die lede van die vergadering	38
3.5.1.5	Klimaatskepping vóór die vergadering	38
3.5.1.6	Die versterking van die moreel van die per= soneel	39
3.5.1.7	'n Gees van lojaliteit en roepingsbewustheid	39
3.5.2	Faktore wat tydens die vergadering die sukses daarvan beïnvloed	39
3.5.2.1	Aanvangsprosedures	39
3.5.2.2	Kommunikasie tydens vergaderings	40
3.5.2.3	Die hantering van wanpraktyke tydens verga= derings	41
3.5.2.4	Klimaatskepping tydens vergaderings	43
3.5.2.5	Die hantering van leemtes tydens vergaderings	44
3.5.2.6	Die hantering van beleidsverandering tydens vergaderings	45
3.5.2.7	Die leiding en optrede van die hoof tydens vergaderings	45
3.5.3	Faktore wat ná die vergadering die sukses daar= van beïnvloed	45
3.5.3.1	Die rol van die hoof na afloop van die verga= dering	46
3.5.3.2	Gesamentlike verantwoordelikheid	46
3.5.3.3	Die siening van die lede	46
3.5.3.4	Die notule	47
3.6	Gesamentlike besluitneming	47

3.7 Soorte vergaderings en hul moontlikhede as middel tot personeelontwikkeling	48
3.7.1 Inleiding	48
3.7.2 Personeelvergaderings	49
3.7.2.1 Die algemene personeelvergadering	49
3.7.2.2 Voorskoolse personeelvergaderings	53
3.7.2.3 Personeelvergaderings aan die begin van die skooljaar	53
3.7.3 Gedifferensieerde vergaderings	54
3.7.3.1 Skoolbestuurvergaderings	54
3.7.3.2 Vakvergaderings	57
3.7.3.3 Vergaderings met beginneronderwysers	59
3.8 SAMEVATTING	61
HOOFSTUK 4: EMPIRIESE ONDERSOEK	62
4.1 Inleiding	62
4.2 Die doelstellings van die empiriese ondersoek	62
4.3 Die metode van die empiriese ondersoek	63
4.4 Die vraelyste	63
4.4.1 Die samestelling van die vraelyste	63
4.4.2 Metode wat gevolg is om die vraelyste te ver= sprei en ingevulde vraelyste te bekom	64
4.5 Interpretasie van gegewens van vraelys 1 aan skoolhoofde (sien bylaag G)	64

4.5.1	Afdeling 1: Algemeen	64
4.5.2	Afdeling 2: Personeelontwikkeling	72
4.5.3	Afdeling 3: Evaluering	74
4.6	Interpretasie van gegewens van vraelys 2 aan adjunk-hoofde/departementshoofde (sien bylaag H)	76
4.6.1	Afdeling 1: Algemeen	76
4.6.2	Afdeling 2: Personeelvergaderings (Algemeen)	78
4.6.3	Afdeling 3: Personeelvergaderings: personeel= ontwikkeling	80
4.6.4	Afdeling 4: Vakvergaderings: personeelontwik= keling	81
4.6.5	Afdeling 5: Skoolbestuurvergaderings: perso= neelontwikkeling	82
4.7	Samevatting	84
HOOFSTUK 5: SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVE= LINGS		86
5.1	Samevatting	86
5.2	Gevolgtrekkings	88
5.2.1	Gevolgtrekkings met betrekking tot die litera= tuurstudie	88
5.2.2	Gevolgtrekkings met betrekking tot vraelys 1, van die empiriese navorsing, aan skoolhoofde	90
5.2.3	Gevolgtrekkings met betrekking tot vraelys 2, van die empiriese navorsing, aan adjunk-hoofde/ departementshoofde	90
5.3	Aanbevelings	90
5.3.1	Aanbevelings ten opsigte van die navorsing	90
5.3.2	Aanbevelings vir verdere navorsing	91

5.4 Slotopmerkings	92
SUMMARY	93
BRONNELYS	95
BYLAES	105

O R I Ë N T E R I N G

1.1 INLEIDING

Geen vaardigheid wat tot 'n hoof se doelmatigheid bydra is meer beslissend as dié wat verband hou met sy vermoë om vergaderings te lei nie. Navorsing het aangedui dat die sukses van 'n vergadering afhanklik is van die sosio-emosionele klimaat wat deur die hoof geskep word (Kindsvatter,1981:525). Anthony (1979:547) verklaar dat ondoeltreffende vergaderings hoë kostes tot gevolg het. Van hierdie kan die psigologiese kostes, wat die vorm van kwynende entoesiasme aanneem, die hoogste wees.

In hierdie hoofstuk word die probleem van vergaderings as middel tot personeelontwikkeling beredeneer. Daarna word besin oor die doel en metode van hierdie navorsing. Vervolgens word die terrein van hierdie navorsing afgebaken, waarna 'n uiteensetting volg van die navorsingsprogram wat gevolg is. Laastens word besin oor die uitvoerbaarheid van die projek.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Vergaderings in die sekondêre skool is een van die metodes wat, met die oog op personeelontwikkeling, nie optimaal benut word nie. Baie hoofde gee te kenne dat vergaderings 'n vermorsing van tyd is en dat hulle selde 'n doel dien (Deluca, 1983:114). Hierteenoor beweer Lane (1984:85) egter dat 'n toenemende aantal hoofde oortuig is dat geen besluit sonder 'n vergadering geneem kan word nie. Lumley (1979: 123) verklaar ook dat elke individu se deelname aan besluitneming 'n wyse is om 'n demokratiese lewenstyl te verwesenlik.

Die samelewing bevind hom tans in 'n tydvak wat deur groep= prosesse, komitee-oplossings, spanbestuur, mediabetrokkenheid en, bo alles, vergaderings gekenmerk word (Lane, 1984:85).

Die sukses van vergaderings is afhanklik van effektiewe twee= rigting-kommunikasie. Volgens Barnard (1986:387) maak die skoolhoof van gesproke, geskrewe en/of nie-verbale kommunika= sie gebruik. Die mees geslaagde vergaderings vind plaas as verbale kommunikasie deur nie-verbale kommunikasie aangevul word (Kindsvatter en Wilen, 1981:528). Nell (1982:292) sê dat kommunikasie effektief moet plaasvind en dat daarna ge= streef moet word om so 'n gunstige organisasieklimaat as moontlik te skep. Daarom, byvoorbeeld, behoort personeel= vergaderings so ingerig te wees dat die skoolhoof nie alleen aan die woord is nie. Johnson (1976:99) beweer dat daar geen doeltreffender manier is om onderwyspersoneel op te lei en te ontwikkel as juis die personeelvergadering nie. Hierdie soort vergadering is gerig op behoeftes van mense en die vol= le personeel is betrokke.

In 'n tyd wat gekenmerk word deur die eskalering van kennis, die toenemende belangrikheid van tegnologie en veral die veroudering van bestaande kennis, word die intrinsieke waar= de van personeelontwikkeling skreiend onderskat (Bondesio en De Witt, 1986:258). Daarom verklaar Sergiovanni (1971:290) reeds in die vorige dekade dat personeelontwikkeling in die opvoeding mondigwordingstatus bereik het en dat die belang= rikheid daarvan onbetwisbaar is. Die begrip personeelontwik= ling word egter verskillend vertolk. Volgens Mattleman (1973:754) word personeelontwikkeling soms gesien as 'n toe= spraak by 'n vakvergadering om die skyn van vakkundigheid aan die situasie te verleen.

As die konsep personeelontwikkeling onder die loep geneem word, moet nie van die veronderstelling uitgegaan word dat die onderwyser 'n tekortkoming, soos byvoorbeeld 'n gebrek aan vakkennis het nie, maar eerder dat hy 'n behoefte het om in die werk persoonlik en professioneel te ontwikkel (Nel,

1983:261). Personeelontwikkeling dui in die eerste plek op die ontsluiting van 'n onderwyser se bestuursvermoëns. De Wet (1981:202) verklaar dan ook dat dit deel is van 'n skoolhoof se bestuurstaak om geleenthede vir professionele groei en ontwikkeling binne die organisasie (i.c.skool) vir sy personeel te skep. Vergaderings bied juis besondere geleenthede om hierdie oogmerk te bereik.

Personeelkeuring en -ontwikkeling gaan hand aan hand, omdat die belangrikste hulphron in 'n skool sy leiers en personeel= lede is. Om rolkonflik en onvergenoegdheid weens stres te verminder, is dit enersyds noodsaaklik om die beste personeel te bekom, maar om andersyds elke individu tot sy optimum potensiaal te ontwikkel (Mendez, 1986:1).

Die ideale skoolhoof besef dat hy sy opvoedende onderwystaak met volgehoue, toegewyde samewerking van sy totale personeel= korps doeltreffend kan vervul. Daarbenewens is volgehoue ontwikkeling by die goed toegeruste onderwyser lopsbeslissend vir voortreflike taakvervulling (Bondesio en De Witt, 1986: 257). Op dieselfde trant beweer Bondesio en De Witt (1986: 259) verder dat nie net die skoolhoof nie, maar elke individu in 'n personeel daarop ingestel moet wees om vernuwing en ontwikkeling nie 'n een-persoon-projek te maak nie, maar om dit ook spontaan met kollegas te deel.

Volgens die Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (TOD, 1986:42) is dit die verantwoordelikheid van die hoof om onder andere leiding aan senior personeel te gee ten opsigte van personeelontwikkeling. Kruger, volgens Bondesio en De Witt (1986:279), verklaar dat die skoolhoof moet toesien dat personeel- en vakvergaderings daarop ingestel is om opvoedende onderwys te verbeter.

Hierdie navorsing wentel om die volgende probleemvraag: Hoe kan vergaderings deur die hoof van die sekondêre skool as middel tot personeelontwikkeling aangewend word?

1.3 DOEL MET DIE NAVORSING

Ten einde antwoorde op die probleemvraag te vind, is die doel van hierdie navorsing om te bepaal:

- * wat vergaderings en personeelontwikkeling behels,
- * tot watter mate vergaderings tans dien as middel tot personeelontwikkeling en
- * op watter wyse vergaderings optimaal benut kan word as middel tot personeelontwikkeling.

1.4 METODE VAN NAVORSING

1.4.1 Literatuurstudie

Primêre en sekondêre bronne is benut. 'n DIALOG-rekenaarsoektog is met die volgende trefwoorde onderneem: meetings, personnel development, school principal, educational administrator, school management. Die inligting uit die literatuurstudie verkry, was onder meer nodig om die gestruktureerde vraelyste met die oog op die empiriese ondersoek saam te stel.

1.4.2 Empiriese ondersoek

Gestruktureerde vraelyste is aan skoolhoofde van 16 Afrikaansmedium sekondêre skole in Transvaal besorg, naamlik hoofde in komprehensiewe eenhede 6, 25, 32 en 40 (N=16). Die data van die vraelyste verkry, is met behulp van die rekenaar van die PU vir CHO verwerk om die navorser in staat te stel om bepaalde gevolgtrekkings te maak.

1.5 TERREINAFBAKENING

Vir die doel van hierdie navorsing is die skoolhoofde en adjunk-hoofde/departementshoofde van blanke Afrikaansmedium sekondêre skole in komprehensiewe eenhede 6, 25, 32 en 40 van Transvaal betrek.

Die volgende soorte vergaderings sal in besonderhede bespreek word, omdat hulle goeie geleentehede vir personeelontwikkeling bied: personeel-, skoolbestuur-, vakvergaderings en vergaderings met beginneronderwysers.

1.6 PROGRAM VAN NAVORSING

Eerstens is deur middel van die literatuurstudie vasgestel wat vergaderings en personeelontwikkeling in die sekondêre skool behels. Voorlopige vraelyste is vervolgens saamgestel aan die hand van die gegewens verkry uit die literatuurstudie. Die vraelyste is gefinaliseer in oorleg met die PU vir CHO se konsultasiediens. In die vraelyste is die twee veranderlikes, naamlik vergaderings en personeelontwikkeling, geoperasionaliseer en die statistiese verband is bepaal. Laastens is afleidings, gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak.

1.7 UITVOERBAARHEID VAN DIE NAVORSING

Dit was moontlik om die navorsing van stapel te stuur, omdat:

- * voldoende primêre en sekondêre bronne beskikbaar is,
- * studieverlof amptelik verkry is om die navorsing te voltooi en
- * die navorser in die gebied van die teikenpopulasie woon en bekend is met die meeste hoofde en adjunkhoofde/departementshoofde van die skole in die gebied. Dit het die hantering en kontrole van die vraelyste vergemaklik.

1.8 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

Dit blyk duidelik dat geen skool as sodanig dit kan bekostig dat vergaderings nie tot hul reg kom nie. Hoofde het dus in hierdie verband 'n verantwoordelikheid om toe te sien dat vergaderings optimaal benut word met die oog op personeelontwikkeling.

Met hierdie navorsing is gepoog om 'n bestuursperspektief op vergaderings en personeelontwikkeling te gee. Daar is aandag gegee aan die aard, wese, doel en funksie van beide begrippe. Die implikasies van die suksesvolle benutting van vergaderings as middel tot personeelontwikkeling is gestel. Afleidings en gevolgtrekkings is gemaak. Die aanbevelings wat ten slotte gemaak is, kan, indien dit toegepas sou word, verreikende gevolge in belang van opvoedende onderwys teweegbring.

In die volgende hoofstuk sal die begrip personeelontwikkeling nader toegelig en in bestuursperspektief geplaas word. Vervolgens sal die doel en funksie van personeelontwikkeling in oënskou geneem word. Die faktore wat die sukses van personeelontwikkeling bepaal, sal ook onder die loep geneem word. Laastens sal aandag gegee word aan metodes van personeelontwikkeling.

P E R S O N E E L O N T W I K K E L I N G

2.1 INLEIDING

Die kennisontploffing stel tans hoë eise aan individue op alle terreine van die samelewing. In die opvoedende onderwysituasie is die opleiding en volgehoue ontwikkeling van onderwysers van die grootste belang. Visser & Du Preez, (1985:179) beweer dat dit die skoolhoof se plig is om toe te sien dat personeel nie staties bly nie, maar steeds professioneel sal ontwikkel. Sommige onderwysers bevind hulle egter in 'n groef en ervaar verandering en vernuwing as 'n bedreiging vir hul sekuriteit. In sy pogings om vernuwing en ontwikkeling teweeg te bring, het die skoolhoof teenoor onderwysers 'n belangrike taak.

Die meeste onderwysers ervaar eensyds 'n gevoel van tevredeheid, maar andersyds ook 'n gevoel van ontsteltenis oor die moontlikheid dat hulle kan misluk. Hierdie omstandigheid gee aan die betrokke leiers in die skoolsituasie 'n besondere geleentheid om personeelontwikkeling in werking te stel (Harrington & Sacks, 1984:155).

In die huidige tydsgewrig sal voortdurende personeelontwikkeling 'n onafwendbare en toenemend belangriker rol moet speel ten einde te poog om doelmatige onderwys te verseker. Personeelontwikkeling wat direk op die praktyk gerig is, word van al groter belang vir die onderwyser (Kruger, 1983:10).

Daar heers verskillende opvattinge oor die begrip personeelontwikkeling. Gevolglik sal in die volgende paragraaf aandag gegee word aan begrippe soos onderrigleiding, personeelontwikkeling, indiensopleiding, selfontwikkeling en personeelwelsyn.

2.2 BEGRIPSVERHELDING

Die begrippe onderrigleiding, personeelontwikkeling en indiensopleiding het baie met mekaar gemeen, maar verskil tog wesentlik van mekaar. Teoreties word konseptuele verskille tussen indiensopleiding en personeelontwikkeling getref, maar in die praktyk word dit dikwels in kombinasie gebruik (Sergiovanni & Starratt, 1979:291).

Onderrigleiding het te make met aktiwiteite wat ten doel het om onderrig positief te beïnvloed (Nel, 1983:259). Personeelontwikkeling, daarenteen, kan gesien word as 'n taak wat deur werknemers self, asook met die hulp van werkgewers onderneem word om eersgenoemdes groter bekwaamhede te besorg in die rigting waarin hulle met onderwys en opleiding geskool is en om hulle vir bevordering te bekwaam (Cloete, 1975:145).

Indiensopleiding kan beskryf word as voortgesette opleiding van verskeie aard, uit verskeie bronne en deur verskeie instansies nadat onderwysers in diens geneem is (Cawood & Gibson, 1981:15). Nader omskryf is indiensopleiding 'n diens wat deur werkgewers aan werknemers verskaf word om hulle te laat voldoen aan die kennis- en vaardigheidsvereistes om 'n bepaalde werk te verrig. Die oorkoepelende oogmerk van indiensopleiding in die onderwys is om die potensiaal van professionele onderwysers verder te ontwikkel (Cloete, 1975:145). Daar kan onderskei word tussen formele indiensopleiding aan hoofde, vakhooftede asook onderwysers, deur byvoorbeeld kursusse en seminare, en informele indiensopleiding waar die hoof geleenthede vir sy personeel skep vir professionele groei en ontwikkeling binne die organisasie (i.c. skool) (De Wet, 1981:202). Indiensopleiding word tans ook gebruik om personeel in staat te stel om onderrig te individualiseer, om gedragsdoelwitte neer te skryf, om die jongste tegnologie te benut, om hul eie kurrikulum te ontwikkel en om nuwe groepsaktiwiteite in hul klasse toe te pas. Dit beteken dat indiensopleidingsprogramme daarvoor voorsiening moet maak dat onderwysers gesindheids-, gedrags- en kognitiewe verande-

ringe sal ervaar.

Uit bogenoemde stellings is dit duidelik dat indiensopleiding/personeelopleiding 'n oorkoepelende term is vir personeelontwikkeling. Daar word dan ook met reg beweer dat personeelontwikkeling 'n enger begrip is as indiensopleiding. Alhoewel personeelontwikkeling nie noodwendig in aard en wese van indiensopleiding verskil nie, word dit meermale gebruik om te verwys na pogings van individuele skoolhoofde of individuele onderwysers om in hulle, dikwels meer beperkte behoeftes, te voorsien. As sodanig is dit dus 'n aspek van indiensopleiding (Meintjes, 1981:131).

Bradley, soos in Prior (1986:50), definieer personeelontwikkeling as 'n sistematiese handeling waardeur 'n individu se kennis, bekwaamhede en persoonlike kwaliteite verbreed, verdiep en vergroot word tot voordeel van die individu, die departement waarby hy betrokke is en die organisasie wat hom in diens geneem het. 'n Ander siening is dat personeelontwikkeling ook betrekking het op die toekenning van verantwoordelikhede en posisies in die skoolaktiwiteite waardeur latente leiershoedanighede na die oppervlak gedwing word (Nel, 1983: 261). Daar moet ook in gedagte gehou word dat personeelontwikkeling nie 'n gebrek veronderstel nie, maar eerder die behoefte dat onderwysers in hul werk verder moet ontwikkel (Van Niekerk, 1982:24).

'n Doelmatige definisie van personeelontwikkeling word deur Billing (1982:9) gegee:

"Staff development is a deliberate and continuous process involving the identification and discussion of present and anticipated needs of individual staff for furthering their job satisfaction and career prospects and of the institution for supporting its academic work and plans, and the implementation of programmes of staff activities designed for the harmonious satisfaction of those needs."

Onderwysleiers beseef dus al hoe meer dat voortgaande ontwikkeling slegs bereik kan word as die personeel aangemoedig word en in staat gestel word om funksioneel, tegniese en professioneel te ontwikkel. Dit sluit in (Ramsey, 1984:131):

- * personeelontwikkeling wat aktiwiteite behels om tradisionele onderrigaktiwiteite te verbeter en
- * selfontwikkeling wat die nadruk op selfontleding en persoonlike groei lê.

Een van die terreine van personeelontwikkelingsprogramme is personeelwelsyn wat fisiese en verstandelike welsyn omvat. Die oogmerk van 'n welsynsprogram is om die algemene welsyn van die personeel te verhoog asook om 'n gevoel van waardigheid en innerlike krag te bewerkstellig. Welsynsprogramme is op drie beginsels geskoei (Ramsey, 1984:131):

- * Welsyn is uniek in elke persoon.
- * Welsyn is veral 'n gesindheid.
- * Totale welsyn behels 'n groot verskeidenheid fasette soos fisiese fiksheid, selfsorg, omgewingsorg, voeding en stresbestuur.

2.3 DIE BEHOEFTE AAN PERSONEELONTWIKKELING

Reeds voor sy toetred tot die professie ontvang die onderwyser opleiding om hom vir sy taak toe te rus. 'n Professie is in die besonder aangewese op voortgesette indiensopleiding (Kruger, 1983:24). Indiensopleiding en personeelontwikkeling is dan ook noodsaaklik om die probleme van die beginneronderwyser te help oorbrug.

Daar word beweer dat leiers vir die toekoms benodig word en in die proses van ontwikkeling van die professionele leier benodig hy die deurlopende aandag aan geleentheid tot ervaring (Kruger, 1983:24-25). Eerstens kan behoeftes aan personeelontwikkeling ontstaan uit die waarnemings van die onderwyser van sy eie tekortkominge (Verma, 1984:10). In die

tweede plek ontstaan volgens Verma (1984:10) 'n behoefte aan ontwikkeling in reaksie op die diagnose van kollegas en hoofde. Laastens ontwikkel die behoefte uit die druk vanuit die omgewing of die skool self.

Individuele verskille tussen personeel het tot gevolg dat bepaalde ontwikkelingsprogramme nie vir al die personeellede betekenis kan hê nie. Daarbenewens kan onbevoegdheid en onwilligheid volgens Furey (1978:197) 'n personeelontwikkelingsprogram nutteloos maak. Dit is daarom van fundamentele belang dat die onderwyser bewus gemaak sal word van die doel van sy ontwikkeling (Van Niekerk, 1982:103).

Vanaf sy tweede jaar as onderwyser moet sy kennis en vaardighede verbeter word. Na ongeveer vyf tot agt jaar is daar gewoonlik 'n periode van oriëntering waarin die onderwyser moet besluit of hy van rigting in sy beroep wil verander en of hy verder wil ontwikkel op die pad wat hy reeds ingeslaan het. Ook vir die res van sy onderwysloopbaan moet daar geleentheid wees vir besinning en gevorderde studie (Bush et al., 1980: 418-420).

'n Behoeftebepaling van personeelontwikkeling kan gemaak word deur die bestaande en benodigde vaardighede van die personeel te ontleed. Hierdie ontleding moet ook voorsiening maak vir geprojekteerde mannekragbehoefte (Rebore, 1982:171). Behoeftebepalings is egter ingewikkeld en die bevordering van personeel moet in gedagte gehou word (Bush et al., 1980:427). Daarbenewens moet behoeftes geïdentifiseer word, want opleidingsprogramme wat die behoeftes ignoreer, het weinig kans op sukses (Kruger, 1983:26).

Behoeftebepalingsmetodes kan onder meer vraelyste, waarnemings in klaslokale, onderhoude of gevallestudies insluit. Om die geldigheid van behoeftes te bepaal, is 'n studie van oogmerke, doel, bekwaamhede van personeel, bronne, tyd en kostes noodsaaklik. 'n Behoefte word eers 'n prioriteit as konsensus van almal wat by personeelontwikkeling betrokke is,

verkry is (Verma, 1984:10).

2.4 DOEL VAN PERSONEELONTWIKKELING

Een van die kwelvrae in verband met personeelontwikkeling is die verskille tussen die persoonlike doelwitte van die onderwyser en die opvoedkundige doelstellings van die skool. Daarom waarsku Kruger (1983:44) dat die skoolhoof moet toesien dat die opvoedkundige doelstellings duidelik gestel word om sodoende die persoonlike doelwitte met die opvoedkundige doelstellings van die skool te harmonieer. Kruger (1983:44) voeg verder daaraan toe dat die opvoedkundige doelstellings gereeld hersien moet word in die lig van veranderende vereistes. In dié proses moet die hoof veral sy personeel in die stel van onderrigdoelwitte betrek. Die skoolhoof kan maklik op die hoogte kom met die kwaliteite van sy personeel. Deur onderwyserbetrokkenheid en medeverantwoordelikheid in opvoedkundige doelstellings, vind personeelontwikkeling by uitstek plaas.

In die bepaling van doelwitte moet die verantwoordelike personeers antwoorde op 'n aantal vrae kry, soos byvoorbeeld: Watter behoeftes moet voorrang kry? Wat sal die uitwerking op opvoedkundige programme en die personeel wees as sekere behoeftes bevredig word? Is die doelwitte bereikbaar? Wat is die alternatiewe moontlikhede? As die doelwitte duidelik geformuleer is, is dit makliker om strategieë te ontwikkel om die doelwitte te bereik (Verma, 1984:10).

Die hoofdoelstellings van personeelontwikkeling is volgens Hibner (1983:22) tweërlei van aard, naamlik om eerstens die skool 'n aangename plek te maak vir personeel en leerlinge en tweedens om dit 'n sentrum te maak waar effektiewe onderrig en opvoeding kan plaasvind.

Bester, volgens Nel (1983:263), Lyons (1976:137) en Billing (1982:9-10) dui die doelstellings van personeelontwikkeling soos volg aan:

- * ontwikkeling van leiers,
- * verbetering van die kwaliteit van onderwysers se taakvervulling,
- * oriëntering van personeel ten opsigte van vernuwing,
- * opleiding van personeel vir bevordering,
- * bevordering van werktevredenheid,
- * motivering van personeel om professioneel te ontwikkel,
- * hulp aan personeel om op datum te bly met die jongste ontwikkelings,
- * aanmoediging om 'n positiewe reaksie te verkry op veranderinge wat in die skoolsituasie beoog word,
- * die identifisering van bevorderbare personeel,
- * die verhoging van die skool se kapasiteit om veranderde omstandighede te voorspel en te hanteer,
- * om 'n middel te voorsien om op doelmatige wyse bestuursposte in die skool te vul,
- * die instandhouding van toepaslike personeelkundigheid en ervaring,
- * om personeel aan te moedig om tot vernuwing in hul vakke by te dra,
- * om personeel in staat te stel om hul vakke en vlakke van aanbidding te verander met die oog op veranderende omstandighede,
- * om 'n begrip te ontwikkel vir die sosiale en akademiese welsyn van en begrip vir leerlinge,
- * om kommunikasie en persoonlike verhoudings te verbeter en om personeel aan te moedig om 'n akademiese gemeenskap in stand te hou en
- * om personeel in staat te stel om hul individuele voordele, belange en geleenthede te hersien en om te verseker dat die kwaliteite en begeertes van personeel onder die aandag van die aangewese instansies kom.

Ten slotte maak Sikula (1976:237) en Meintjes (1981:175) melding van die skepping van 'n gesonde moreel, asook spanbou en spangesontwikkeling as doelstellings van personeelontwikkeling.

2.5 BENADERINGSWYSES TEN OPSIGTE VAN PERSONEELONTWIKKELING

Afhangende van faktore soos behoeftes, bronne, tyd en persoonlike gesindhede kan 'n verskeidenheid van benaderingswyses met betrekking tot personeelontwikkeling gevolg word. Dit sluit in werkgroepe, demonstrasies, individuele studie, besoeke aan ander klaskamers, gevallestudies, groeibesprekings en geprogrammeerde onderrig (Verma, 1984:10).

Wat die benaderingswyse van hoofde teenoor die personeel met betrekking tot personeelontwikkeling betref, is dit noodsaaklik dat verskille in persoonlikhede in ag geneem word. Die hoof kan kwaliteite, soos byvoorbeeld 'n sin vir humor by sy personeel, op 'n positiewe wyse benut sonder om hul menswaardigheid of lojaliteit aan te tas.

Rubin (soos in Nel, 1983:265) beweer dat die gedagte dat die skoolhoof 'n belangrike aandeel in personeelontwikkeling behoort te hê, nie betwis word nie. Dat hy egter die enigste bevoegde persoon in hierdie verband is en die enigste persoon wat verantwoordelikheid vir personeelontwikkeling moet dra, kan nie sonder meer aanvaar word nie. Daarom is dit vir 'n skoolhoof reeds 'n geruime tyd al nie meer moontlik om personeelontwikkeling, met sy veelfasettige aard, alleen te behartig nie. Ruimte moet gelaat word vir hulp aan die skoolhoof deur sy adjunk-hoofde, departementshoofde en ander senior personeel ten aansien van personeelontwikkeling. Hierdie personeel is ook bestuursleiers van hul eie afdelings, vakgroepe of departemente en stel hul eie subdoelwitte in samewerking met die betrokke onderwysers op (Nel, 1983:265-266).

Verskeie skrywers soos Billing (1982:9) en Ramsey (1984:100) noem 'n groot aantal faktore wat van belang is in die benadering en implementering van 'n program vir personeelontwikkeling. Doll (1983:278-279) gee die volgende wenke aan die hand:

- * Die mees suksesvolle vorm van personeelontwikkeling is

selfontwikkeling deur onderwysers, dan volg ontwikkeling deur kollegas, onderrig deur hoofde en laastens ontwikkeling deur dosente aan universiteite.

- * Personeelontwikkeling word meer bevredigend aan 'n onderwyser se eie skool beleef.
- * Dit is makliker om 'n onderwyser se kennis te verbeter as sy vaardighede. Gesindhede is die moeilikste om te verander.
- * Daar moet 'n balans wees tussen teorie en praktyk in personeelontwikkelingsprogramme.
- * Videobande en boeke is voortreflike onderrigmateriaal.
- * Dit is makliker om die prestasie van 'n groep onderwysers te verbeter as die prestasie van 'n individuele onderwyser.

Lyons (1976:137-138), Mattleman (1973:755), Billing (1982:9) en Ramsey (1984:140) noem ook die volgende sake wat 'n uitwerking het op die benaderingswyse van personeelontwikkeling en wat in ag geneem moet word by die beplanning van 'n personeelontwikkelingsprogram:

- * Personeelontwikkeling is 'n voortgaande handeling wat 'n relevante bydrae by elke stadium in die ontwikkeling van 'n onderwyser se loopbaan moet maak.
- * Die beleid van personeelontwikkeling moet wyd en buigsaam genoeg wees om aan alle personeelle se behoeftes te voorsien.
- * Voortdurende individuele raadpleging moet die grondslag vir die ontwikkelingsbehoefes van alle personeelle vorm.
- * Die skool moet sover moontlik op sy eie bronne aangewese wees vir die implementering van die beleid ten opsigte van personeelontwikkeling.
- * Die skool voorsien geleenthede waar personeelle hul individuele belangstellings, vaardighede en vermoëns kan ontwikkel. Dit kan egter nie altyd op die wyse en tyd wat deur die onderwyser verlang word, geskied nie.
- * Dwarsdeur die program moet individuele en groepsbehoefes

tes aangespreek word.

- * Voordat 'n personeelontwikkelingsprogram in werking gestel word, moet die inhoud gemeet word in terme van doelstellings, strategieë en bronne.

Omdat die omstandighede en personeel by elke skool verskillend is, is ook die benaderingswyse ten opsigte van personeelontwikkeling by elke afsonderlike skool uniek. Die benaderingswyse sal op sy beurt weer 'n invloed hê op die waarde en omvang van personeelontwikkeling by 'n spesifieke skool.

2.6 DIE WAARDE EN OMVANG VAN PERSONEELONTWIKKELING

Hoofde kan baie doen om in 'n skool 'n atmosfeer te skep waar personeelontwikkeling hoog geskat en aangemoedig word. Deur in vergaderings en met onderhoude personeelontwikkeling ter sprake te bring, word positiewe gesindhede aangewakker. Pogings van personeel om deel te hê aan personeelontwikkelingsaktiwiteite, behoort spontaan ondersteun te word om die waarde van personeelontwikkeling te onderstreep (Wilson, 1978: 281).

In die definisie van personeelontwikkeling (sien paragraaf 2.2) is reeds 'n aanduiding gegee van die omvang daarvan. Aansluitend daarby beweer Furey (1978:197) dat personeelontwikkeling op twee terreine opereer. Die eerste terrein sentreer om die voorsiening van nuwe benaderings, vaardighede en kurrikulummateriaal aan vakonderwysers om beter klasonderrig moontlik te maak. Die tweede terrein fokus op die voorsiening van moontlikhede van persoonlike groei en selfbewuswording.

Personeelontwikkeling vir skoolhoofde sluit die volgende komponente in (Rebore, 1982:177):

- * onderrigvaardighede vir die doelmatige kontrolering en evaluering van onderriggebeure,
- * bestuursvaardighede vir die stel van doelwitte, identi-

fisering van probleemareas en beplanning van toepaslike oplossings,

- * interpersoonlike verhoudingstigting om effektiewe twee-
rigtingkommunikasie te bewerkstellig,
- * politieke en kulturele bewuswording,
- * leierskapvaardighede om hierdie vermoëns met kollegas te
deel en
- * selfbegrip om selfverbetering met behulp van selfevalua-
ering te bewerkstellig.

Om reg te laat geskied aan personeelontwikkeling, behoort
hoofde hulleself op die hoogte te bring met die faktore wat
'n uitwerking het op die sukses van personeelontwikkeling.
Verskeie faktore vorm 'n stimulus vir personeelontwikkeling,
terwyl ander faktore personeelontwikkeling in die wiele kan
ry.

2.7 FAKTORE WAT DIE SUKSES VAN PERSONEELONTWIKKELING BEÏNVLOED

2.7.1 Faktore wat tot geslaagde personeelontwikkeling bydra

Voordat personeelontwikkeling tot sy reg kan kom, is dit no-
dig dat die onderwyser sal weet dat hy 'n rol te speel het in
sy besondere posisie in die skool. Die taak van die hoof en
die res van die skoolbestuur (adjunk-hoofde en departements=
hoofde) is dus om positief ingestel te wees teenoor voortref-
like werk deur die personeel en om daarvoor erkenning te gee.

Dit is van die uiterste belang dat die personeel sal aanvoel
dat die hoof hulle as gewaardeerde en gerespekteerde lede van
die skoolgemeenskap beskou. As volwaardige professionele
praktisyns moet hulle in die vervulling van hul taak die vol-
ste geleentheid tot ware selfverwesenliking gebied word. As
so 'n gesonde werkklimaat en 'n ondersteunende ingesteldheid
aan die kant van die onderwysleiers bestaan, word volgehoue
professionele groei gestimuleer (De Witt, 1984:65).

Meintjes (1981:131-134) noem die volgende faktore wat tot die geslaagdheid van personeelontwikkeling bydra:

- * Onderwysers moet die wenslikheid en noodsaaklikheid van personeelontwikkeling insien.
- * Die personeel moet by die beplanning en evaluering van personeelontwikkelingsprojekte betrokke wees.
- * Die onderwysowerhede moet besondere belangstelling in personeelontwikkeling toon en projekte aanmoedig wat personeelontwikkeling stimuleer.
- * Onderwysers toon groter geesdrif vir projekte wat ambisieus is en groot uitdagings bied.
- * Onderwysers met 'n positiewe ingesteldheid dra die mees te by tot die sukses van personeelontwikkelingsprojekte.
- * Die leiding van die hoof is van deurslaggewende belang.
- * 'n Geslaagde personeelontwikkelingsprogram neem die wyse waarop volwassenes leer, in ag.
- * Personeelontwikkelingsprogramme moet ingestel wees op die aanleer van spesifieke vaardighede.

'n Positiewe klimaat en genoegsame fondse is verdere faktore wat personeelontwikkeling kan stimuleer. Brodinsky (1983: 63), Hibner (1983:24) en Burns (1971:422) beweer dat die volgende bykomende faktore personeelontwikkeling positief kan beïnvloed:

- * voldoende tyd om veranderinge aan te bring,
- * erkenning en aansporing in die een of ander vorm,
- * buigsaamheid en bereidheid om veranderinge aan te bring waar nodig,
- * kollegiale optrede en
- * billike evaluering.

Dit is van besondere belang dat hoofde sal besef dat personeel uit hulle foute leer. Foute en verkeerde besluite binne en buite die klaskamer moet positief en met die nodige empatie benader word. 'n Personeelid moet die versekering hê dat hy met sy mislukkings en frustrasies na een van die

skoolbestuurslede kan gaan om bemoedig te word en terselfder=tyd die nodige leiding te ontvang om slaggate in die toekoms te vermy.

2.7.2 Faktore wat personeelontwikkeling kan strem

Personeel kom gou agter indien daar sprake is van onregverdi=ge, onkonsekwente of diskriminerende optrede teenoor kolle=gas. Opsigtelike persoonlike bevoordeling van een of meer personeellede deur die hoof kan 'n belemmerende uitwerking op die groepsgevoel, gesindheid en motivering van die personeel tot gevolg hê. Dit veroorsaak op sy beurt dat die personeel pogings tot personeelontwikkeling bevrageteken.

Hibner (1983:19-20) verklaar dan ook in hierdie verband dat hoofde, voordat 'n personeelontwikkelingsprogram geloods word, soms vind dat voldoende kommunikasie tussen die perso=neel ontbreek en dat daar nie 'n vertrouensverhouding geves=tig is nie. Daar is 'n gebrek aan openheid en die personeel neem 'n verdedigende houding in. Die leerklimaat laat ook dikwels veel te wense oor.

Die volgende aspekte word deur Billing (1982:18-23) as strui=kelblokke ten opsigte van personeelontwikkeling gesien:

- * Gebrek aan tyd weens werkbelading van personeel.
- * Die probleem van gebrek aan motivering weens 'n meganis=tiese benadering.
- * Die konflik tussen institusionele en individuele behoef=tes van personeelontwikkeling.
- * Die probleem om individuele ontwikkelingsbehoef=tes te identifiseer.
- * Die huidige ekonomiese klimaat lê beperkings op benodig=de fondse.
- * Probleme kan ontstaan as 'n onderwyser se optrede deur kollegas bevrageteken word.

Personeel ervaar personeelontwikkeling as onsuksesvol as hul=

le min ondersteuning kry om nuut verworwe vaardighede en kennis toe te pas. Daar is ook soms 'n gebrek aan kontrole en programorganisasie. Hierdie situasie is soms simptome van 'n meer fundamentele probleem, naamlik 'n gebrek aan toewyding (Rebore, 1982:170).

Finnagan (soos in De Jager, 1984:96-97) voer die volgende redes aan waarom onderwyspersoneel nie maklik van tradisionele benaderings ten opsigte van personeelontwikkeling afsien nie:

- * Skoolhoofde raak dikwels so betrokke by die administrasie van die skool dat hulle nalaat om toe te sien dat elke onderwyser effektief onderrig gee en elke leerling optimaal by die onderrig-leergebeure baat.
- * Onderwysleiers vrees toenemende kritiek of mislukking indien veranderinge gemaak word.
- * Hoofde is nie op die hoogte met vaardighede en kennis om verbetering te bewerkstellig nie.
- * Onderwysers dra nie altyd kennis van opvoedkundige navorsing nie.

Die volgende beperkende faktore ten opsigte van personeelontwikkeling word deur Meintjes (1981:134-135) vermeld:

- * take en aktiwiteite wat nie met die daaglikse program van die onderwyser tred hou nie,
- * onvoldoende behoeftebepalings,
- * onduidelike doelwitte,
- * kitsoplossings wat soms vir ingewikkelde probleme aangebied word,
- * gebrek aan individualisering,
- * ontoereikende programme,
- * klem op personeel se tekortkominge in plaas van op ontwikkeling en groei,
- * klem op teoretiese benadering en
- * ondoeltreffende aanbiedingswyse van personeelontwikkelingsprogramme.

Die skoolhoof wat bewus is van die moontlikhede en beperkinge van personeelontwikkeling, kan met vrug verskeie metodes van personeelontwikkeling in belang van die personeel en die skool aanwend.

2.8 METODEDES VAN PERSONEELONTWIKKELING

2.8.1 Algemene opmerkings

Die sukses van personeelontwikkeling staan in direkte verband met die metodes wat gevolg word om personeelontwikkeling van stapel te stuur.

Hoofde moet onderwysers inlig oor die moontlikhede van personeelontwikkeling en leiding gee ten opsigte van indiensopleidingsaktiwiteite. Personeelontwikkelingsaktiwiteite moet tred hou met die skool se doelstellings. Op hierdie wyse kan vaardighede verwerf ook in die klaskamer toegepas word (Hallinger & Murphy, 1985:223).

Die beskikbaarheid van die hoof verhoog die wedersydse kontak tussen die hoof en die personeel. Hierdie interaksie voor sien die hoof van inligting ten opsigte van die behoeftes van die personeel. Dit stel die hoof in staat om geleenthede te benut om die prioriteite van die skool aan die personeel bekend te maak. Op sy beurt het dit weer 'n positiewe uitwerking op die personeel se gesindheid en optrede (Hallinger & Murphy, 1985:223).

In die Verenigde State van Amerika word personeelontwikkeling in sekere areas deur die universiteite geloods. Die betrokke skole neem dan op 'n vrywillige basis deel. Die hoof van 'n voorafbepaalde skool word genader met 'n skriftelike uiteensetting van die personeelontwikkelingsplan. 'n Afgevaardigde van die universiteit en die distrikskoördineerder vergader saam met die hoof om sy vrae te beantwoord. As die hoof daartoe instem, word die projek op 'n volle personeelvergadering bespreek. As 'n minimum van 75% van die personeel ten

gunste van die projek is, word dit aanvaar (Skone, 1983:25). Uit die verslae van verskeie hoofde het geblyk dat personeelontwikkeling op hierdie wyse toegepas, positiewe resultate behaal (Helbig, 1983:35).

2.8.2 Faktore wat metodes van personeelontwikkeling beïnvloed

Metodes wat geloods word ter bevordering van personeelontwikkeling kan slegs suksesvol wees as aan die volgende voorvereistes voldoen word:

- * Die hoof moet begrip en empatie openbaar vir onderwysers se gevoelens.
- * Die hoof moet meer klem lê op onderwysers se sterk punte as op hulle swak punte.
- * Die hoof moet soms bereid wees om opofferings te maak om personeelontwikkeling vir sy onderwysers 'n werklikheid te laat word (Doll, 1983: 94).

Metodes van personeelontwikkeling binne en buite die skool sal vervolgens bespreek word.

2.8.3 Metodes van personeelontwikkeling binne die skool

Daar bestaan haas onbeperkte geleenthede binne die skool wat hoofde kan aanwend om personeelontwikkeling tot sy reg te laat kom.

2.8.3.1 Die skep van 'n gunstige onderrig-leerklimaat

'n Belangrike aspek van 'n hoof se taak is om 'n positiewe onderrig-leerklimaat te skep waarin 'n werkstruktuur moet bestaan om aan personeel erkenning te gee vir hul ywer (Halinger & Murphy, 1985:224). Om 'n positiewe houding teenoor die tipe werk wat hy doen te verseker, is dit ook noodsaaklik dat die werknemer die sin van sy werk moet ervaar (Barwick, 1980:30).

2.8.3.2 Deelname aan besluitneming

Verma (1984:12) beveel aan dat personeel aan besluitneming moet deelneem om die organisasieklimaat te verbeter. Navorsing oor deelname het aangedui dat as onderwysers nie aan dag-tot-dag besluitneming ten opsigte van die uitvoering van projekte deelneem nie, die implementering van die projekte moeiliker was.

2.8.3.3 Die verbetering van personeelverhoudinge

Volgens Hibner (1983:20) is die eerste stap ten opsigte van personeelontwikkeling om die personeelverhoudinge te verbeter. Hy het 'n verskeidenheid aktiwiteite beplan en geïmplementeer. Dit het 'n personeelnuusbrief, busdiensdoening waaraan die hoof ook deel gehad het en middagetes saam met die hoof ingesluit. Onderwysers het ook vir kort tye klasse in mekaar se lokale aangebied. Die sleutelemente van hierdie projek was die groepinteraksie en die ontwikkeling van 'n leierskapsplan.

2.8.3.4 Vergaderings

Vergaderings as middel tot personeelontwikkeling word in hoofstuk 3 bespreek.

2.8.3.5 Klasbesoek

Klasbesoek is 'n noodsaaklike metode wat die skoolhoof moet nakom in opdrag van die betrokke onderwysdepartement.

Dit is 'n delikate saak en behoort op taktvolle en ondersteunende wyse deur die hoof aangepak te word.

Klasbesoek bied aan die skoolhoof besondere geleenthede om die onderwyser van raad en leiding te bedien ten opsigte van die aanbieding van sy vak. Omdat die hoof nie 'n gesaghebende op alle vakterreine is nie, word dit tans al meer ge-

bruikbaar dat die betrokke vakhoof of departementshoof die hoof op klasbesoeke vergesel. Op hierdie wyse is dit vir die hoof moontlik om op 'n doelgerigte wyse effektief positiewe leiding aan die vakonderwyser te gee.

Die aksie bestaan eerstens uit 'n voorafgesprek waar die hoof die personeellid inlig oor wat hy van hom verwag en waar die personeellid se moontlike vrae beantwoord kan word. Tweedens is daar een of meer opvolggesprekke ná die klasbesoek waar die hoof sy aanbevelings aan die personeellid oordra en geleentheid vir vrae deur die onderwyser, gebied word (Gorton, 1983:276-278).

Reeds met die voorafgesprek is daar sprake van personeelontwikkeling deurdat die regte gesindheid en klimaat tussen die onderwyser en die skoolhoof geskep word. Daar word besin oor die werkwyse wat gevolg sal word, terwyl die onderwyser ook ingelig word oor die aspekte waarop gelet sal word tydens die klasbesoek en die kriteria wat toegepas sal word (De Wet, 1981:198; Gorton, 1983:276-278).

In die opvolggesprek moet die hoof die regte klimaat skep deur middel van die bespreking oor wat in die klassituasie gebeur het (TOD, 1986a:3). Die hoof moet die selfbeeld van die onderwyser beskerm en verhoog (De Witt, 1984:67). Spesifieke sake wat erkenning verdien, moet vermeld word. Dit wat onaanvaarbaar is, moet verduidelik en gemotiveer word. Daar moet op die probleem gekonsentreer word sonder om die persoon aan te val. Die onderwyser moet aangemoedig word om sy siening te gee en self aanbevelings te maak (TOD, 1986a:3).

In die proses van klasbesoek saam met die hoof, doen die betrokke lid van die skoolbestuur ook waardevolle ondervinding op. Op hierdie wyse is die hoof tegelykertyd besig om genoemde lid op te lei.

2.8.3.6 Delegering

Marx (1981:177) omskryf delegering as die toekenning van pligte, gesag en verantwoordelikhede aan 'n ondergeskikte met die oog op die doeltreffende uitvoering van werksaamhede van die onderneming (i.c. skool).

Volgens Robbins (1984:215-217) kan delegering gesien word as 'n proses wat uit vier stappe bestaan, naamlik die toekenning van take, die delegering van gesag, die opdra van verantwoordelikhede en die eis van aanspreeklikheid. Marx (soos in Nell, 1982:293) gebruik vir laasgenoemde begrip die term verantwoordbaarheid wat dui op die verpligting om aan die opdragter rekenskap te gee.

Een van die voordele van delegering is volgens Marx (1981:175) dat dit besondere geleenthede vir personeelontwikkeling en die vervanging van leiers bied, omdat meer mense ontdekking opdoen in die hantering van gesag en die dra van verantwoordelikhede en dus gouer gereed is vir bevordering na bestuursposte.

Gorton (soos in De Wet, 1981: 172) beweer dat die skoolhoof behoort te deleger as:

- * iemand anders die taak net so goed of beter as hyself kan doen,
- * hyself nie die tyd het om die werk te doen nie,
- * iemand anders die taak goedkoper en in 'n korter tyd kan verrig en
- * hy iemand oriënteer of oplei vir 'n betrekking op 'n hoër posvlak.

Daar moet egter in gedagte gehou word dat die finale verantwoordelikhede op geen wyse gedeleger kan word nie en daarom is dit noodsaaklik dat skoolhoofde delegering met omsigtigheid sal hanteer.

2.8.3.7 Ander metodes van personeelontwikkeling

Billing (1982:10-12), Doll (1983:149-189), Rebore (1982:172-173), Van Niekerk (1982:102-119), Bush et al., (1980:433-436), Meintjes (1981:175) en Nel (1983:268-269) noem nog die volgende metodes van personeelontwikkeling binne die skool:

- * induksiekursusse en prosedures,
- * opleiding in opvoedkundige metodes en kurrikulumontwikkeling,
- * vermeerdering en op datum bring van vakkennis,
- * opleiding in bestuurs- en komiteewerk,
- * navorsing oor 'n tema en toesig oor navorsing,
- * opvoedkundige navorsing en ontwikkeling, insluitende kursusbeplanning,
- * werkrotering,
- * toeken van administratiewe verantwoordelikhede aan onderwysers binne die skool,
- * toesig en leiding van nuwe personeel,
- * spanonderrig,
- * onderhoude met leerlinge en die ontwikkeling van hul studievermoëns,
- * selfbeoordeling en
- * kort video-opnames van die klassituasie.

Burru (1962:248-249), Nel (1983:268-269) en Ramsey (1984:109 & 122-185), verwys na die volgende metodes van personeelontwikkeling binne die skool:

- * betrokkenheid van onderwysers by die ontwerp en saamstel van die jaarprogram,
- * periodieke geleentehede vir dialoog tussen die hoof en personeel,
- * die aanmoediging van 'n benadering van waardering vir die professionele werkwyse van kollegas,
- * die bevordering van besoeke en/of waarneming van die on-derrig-leersituasie by ander skole,
- * die voorsiening van spesialisonderwysers wat beskikbaar

- is vir beraadslaging en demonstrasieklasse,
- * hulp aan onderwysers om tegnologies geletterd te word deur onder andere met die mikrorekenaar vertrouwd te raak,
 - * die oplei van personeel in die vermoë om aktief te luis=ter,
 - * geleentheid aan personeel om in skooltyd individuele leeswerk te doen,
 - * delegering van verantwoordelikhede en werksaamhede oor=eenkomstig die belangstelling en bekwaamhede van perso=neel,
 - * uitoefening van gereelde sinvolle beheer,
 - * onderwysergesprekgroepe,
 - * groeopleiding deur middel van die kleingroepbespre=kingsmetode en
 - * vernuwing ten spyte van weerstand.

2.8.4 Metodes van personeelontwikkeling buite die skool

Metodes wat buite die skool aangewend word om personeel te ontwikkel, het betrekking op akademiese aspekte en nie-akade=miese aspekte wat ook die sosiale en kulturele gebiede in=sluit.

2.8.4.1 Verdere studie

Die verslag oor Onderwysvoorsiening in die RSA (RGN-verslag 1981: soos in Bondesio & De Witt, 1986:278) beklemtoon die dringende behoefte aan ontwikkeling met die oog op die opgra=dering van kwalifikasies.

Deur voordelige studieverlofvoorwaardes word onderwysers in staat gestel om voltydse graadkursusse aan 'n universiteit te volg, terwyl diensdoende onderwysers vir 'n verskeidenheid kursusse by 'n afstandonderriguniversiteit soos Unisa kan inskryf. Die Onderwyskollege vir Verdere Opleiding van die Transvaalse Onderwysdepartement bied 'n groot aantal kursusse, ook op afstandonderrigbasis aan. 'n Aantal onderwyskol=

leges in ander provinsies bied eweneens afstandonderrig aan in 'n poging om diensdoende onderwysers se kwalifikasies te verbeter (Bondesio & De Witt, 1986:260-261).

2.8.4.2 Kursusse

Die RGN-verslag (1981(a): soos aangehaal deur Bondesio & De Witt, 1986:278) verwys na "...die noodsaaklikheid van in-diensopleiding en in besonder van intensiewe kort kursusse wat onderwysers nie uit die onderrigsituasie onttrek nie".

'n Verskeidenheid van indiensopleidingsgeleenthede word tans landwyd aangebied vir skoolhoofde, departementshoofde, vak=onderwysers en belangegroepe soos pre-primêre onderwysers. Dit behels opknappingskursusse, werkseminare, simposia, vak=gerigte kongresse of 'n reeks bloklesings wat vir 'n week of twee oor 'n aantal naweke op Vrydagmiddae en Saterdag aangebied word (Bondesio & De Witt, 1986:260).

2.8.4.3 Ander metodes van personeelontwikkeling buite die skool

Billing (1982:10-12) en Doll (1983:149-189) vermeld die volgende metodes:

- * studietoere,
- * skakeling met skole en nywerhede,
- * diens as eksterne eksaminator,
- * diens in akademiese rade,
- * die reël van konferensies,
- * kulturele uitruilings met inrigtings in ander lande,
- * nie-akademiese bedrywighede van die skoolgemeenskap,
- * velduitstappies en kampe en
- * kenmekaarsessies buite skoolure.

'n Interne of eksterne ontwikkelingsprogram kan slegs geregverdig word as dit iets bied wat nie in die werk self geleer kan word nie of as dit baie lang ervaring kan vervang (Krü-

2.9 SAMEVATTING

Personeelontwikkeling dek 'n wye veld. Alle personeel van skole het in'n mindere of meerdere mate behoefte aan personeelontwikkeling. Die hoofdoelstellings van personeelontwikkeling is om die skool beter aan sy doel te laat beantwoord en om die personeel optimaal vir hul taak toe te rus. Kliëntskepping en personeelgesindhede is belangrike voorwaardes vir die toepassing van personeelontwikkelingsprogramme in skole.

Die gekompliseerdheid van personeelontwikkeling maak dit noodsaaklik dat dit deur een persoon, naamlik die hoof, gekoördineer word. Hierdie persoon moet toesien dat alle pogings tot insette ten opsigte van personeelontwikkeling konstant deur al die vertakkinge van die organisasie sal vloei. Alle leiers wat met personeelontwikkeling te make het, moet beseft dat die sukses daarvan 'n gesamentlike poging verg, asook 'n benutting van hulpbronne en 'n positiewe gesindheid ten opsigte van die hantering van mense. Die oortuiging moet ook bestaan dat, deur 'n volgehoue, toegewyde personeelontwikkelingsprogram, personeel in staat gestel sal word om die uitdagings van die toekoms die hoof te kan bied.

In hoofstuk 3 sal in besonderhede aandag gegee word aan die rol wat vergaderings, as middel tot personeelontwikkeling, speel.

V E R G A D E R I N G S A S M I D D E L T O T

P E R S O N E E L O N T W I K K E L I N G

3.1 INLEIDING

Net soos by ander organisasies speel vergaderings 'n belangrike rol in die goeie funksionering van die skool (Deluca, 1983:114). Suksesvolle vergaderings behoort egter aangename ervarings te wees. Vergaderings wat volgens 'n stereotipe patroon verloop, kan uiters vervelig word (Hunter, 1973:12).

Die voorsitter van 'n vergadering moet begryp dat leidinggewing in 'n vergadering primêr 'n funksie van groepdinamika is. Die voorsitter moet nie net die sake op die agenda in gedagte hou nie, maar ook die kompleksiteit van groepsgedrag, oogmerke met die vergadering, emosionele reaksie en deelname van die individu (Deluca, 1983:115).

As dit byvoorbeeld die oogmerk van die voorsitter is om met die vergadering inligting aan die personeel oor te dra, moet hy hom daarvan vergewis dat die inligting korrek ontvang en begryp word. As die oogmerk van die vergadering is om inligting te bekom, moet dit sover moontlik tydens die vergadering geskied. As dit die doel met die vergadering is om besluite te neem of 'n plan van aksie daar te stel, moet sorg gedra word dat dié oogmerk bereik word (Daniels, 1983:114).

Doelmatige vergaderings hou onder andere die volgende voordele in: verbeterde persoonlike kontak, 'n gevoel van esprit de corps by die personeellede, asook onmiddellike terugvoering en oplossing van probleme (Anthony, 1979:548).

Die gevaar bestaan egter dat vergaderings bloot 'n gewoonte

kan word. Dit kan ook misbruik word as 'n middel om daad= werklike optrede te vermy of 'n wyse om persoonlike verant= woordelikheid te ontduik (Lane, 1981:86).

3.2 BEGRIPSVERHELDERING

Die oorspronklike betekenis van die woord "meeting" word vervolgens verduidelik en enkele definisies word gegee van enkele tipes van vergaderings.

Die woord "meeting" is ontleen aan die Anglo-Saksiese woord "mot" (later "moot") wat op 'n vergadering of samekoms van mense dui. "Mot" en "moot" het ook as werkwoorde ontwikkel, naamlik om te bespreek of te beredeneer. Deur klinkerveran= dering het "moot" verander na "meet" en "gemeting" en uitein= delik ontwikkel die woord na die huidige vorm "meeting". Die oorspronklike betekenis van die woord "meeting" was 'n byeen= koms om besigheidsake te bespreek (Lewin, 1985:1).

'n Vergadering is 'n formele byeenkoms van drie of meer persone wat lede is van 'n bepaalde organisasie (Deluca, 1983:114). Atkinson (1986:110) definieer 'n vergadering as 'n byeenkoms van 'n groep persone in een vertrek of area met die doel om tydens 'n vasgestelde tyd die sake van die groep te bespreek en af te handel. Volgens Atkinson (1986:110) definieer Hattingh 'n vergadering as 'n byeenkoms van mense wat dit ten doel het om oor 'n gesamentlike handeling of op= trede te besluit. Kahn gee volgens Lewin (1985:2) die vol= gende definisie van 'n vergadering:

"...a gathering or assembly of a number of people for pur= poses of intercourse, entertainment, discussion, legisla= tion and the like, chiefly now gatherings of a public cha= racter, or assemblies of some organized society".

Volgens Atkinson (1986:112) is 'n gewone vergadering die pe= riodieke byeenkoms van die lede van 'n permanente organisa= sie, plaaslike tak of bestuur wat weekliks, maandeliks,

kwartaalliks of vir 'n soortgelyke periode vasgestel word en waarvoor daar in die grondwet voorsiening gemaak word.

'n Spesiale bestuursvergadering is 'n afsonderlike byeenkoms van die bestuur van die organisasie wat op 'n ander tyd as die gewone vergadering gehou word en wat byeengeroep word om een of meer sake te oorweeg wat in die kennisgewing van die byeenroeping van die vergadering genoem word (Atkinson, 1986: 113).

'n Buitengewone vergadering van alle lede word belê slegs indien die grondwet daarvoor voorsiening maak en uiteensit wie die bevoegdheid het om 'n buitengewone vergadering byeen te roep (Atkinson, 1986:113).

As 'n gewone, spesiale of buitengewone vergadering nie sy werksaamhede kan voltooi nie en 'n vergadering word belê vir 'n sekere tyd en plek om die sake af te handel, staan die opvolgvergadering bekend as 'n voortsettingsvergadering (Atkinson, 1986:113).

3.3 ALGEMENE DOELSTELLINGS VAN VERGADERINGS

Dit is noodsaaklik dat die skoolhoof homself op die hoogte sal bring met die doelstellings van vergaderings in die algemeen, maar ook met die doelstellings van elke spesifieke vergadering in die betrokke skool.

Volgens Bradford (1978:47) bestaan elke vergadering uit drie gelyktydige aksies, naamlik taakaktiwiteite wat verband hou met die items op die agenda, instandhoudingsaktiwiteite wat die groep aan die gang hou deur middel van proses- en groepinteraksies en spanbou-aktiwiteite wat die groep se kapasiteit om in die toekoms op te tree, versterk.

'n Skoolhoof moet voorts duidelik onderskei tussen die drie mees algemene tipes van vergaderings, naamlik dié wat ten

doel het om inligting te voorsien, dié wat inligting verkry en vergaderings waar besluite geneem word (Lane, 1981:86; Anon., 1985:7).

Elke vergadering moet 'n spesifieke doel hê en moet behoorlik beplan word (Giannangelo & O'Conner, 1980:29). Jeffries & Bates (1983: 3) beweer dan ook met reg dat die sleutel tot die sukses van vergaderings die deeglike voorbereiding daarvan is. Voordat voorbereiding kan plaasvind, moet daar eers vasgestel word watter soort vergadering beplan word en met watter doel die vergadering gehou word. Jeffries & Bates (1983:3-9) onderskei onder meer tussen die volgende doelstellings van vergaderings, naamlik om:

- * in te lig,
- * op te lei,
- * te inspireer,
- * probleme op te los en
- * konflik uit die weg te ruim.

Vergaderings kan ook dien as 'n wyse om spangees en werkverrigting te verbeter en om die implementering van projekte te monitor. Verder is vergaderings ook nuttig om noodsaaklike veranderings in die skool met die minste weerstand tot stand te bring (Daniels, 1983:113).

Vergaderings kan dus op 'n besondere wyse as middel tot personeelontwikkeling aangewend word. In paragraaf 3.7 word die verskillende soorte vergaderings behandel, asook die moontlikhede wat sodanige vergaderings vir personeelontwikkeling bied.

3.4 BENADERINGSWYSES TOT VERGADERINGS

'n Ontleding van die taak, die groep en persoonlike voorkeure van die leier kan 'n bydrae lewer in die keuse van die toepaslike benadering tot die vergadering (Smeltzer & Waltman, 1984:321).

Jeffries & Bates (1983:81-82); Atkinson (1986:434-437) en Coetzee (1985:139) bespreek die volgende benaderings tot vergaderings:

- * Gerigte skryfopdragte. Lede kry kort geskrewe opdragte wat in die vergadering bespreek en gekritiseer word deur die hoof en personeellede.
- * Gerigte leesopdragte. Opvoedkundige literatuur word aan die vergadering ter inligting voorgehou. Dit kan by wyse van afwisseling as benaderingswyse gebruik word.
- * Groepbesprekings. Dit is 'n gesprekvoering van vyf tot vyftien lede, wat in 'n geordende groep gerangskik is, om oor 'n onderwerp of probleem van gesamentlike belang, tot 'n besluit te kom. Hierdie benadering kan die samehorigheidsgevoel onder die lede versterk.
- * Gonsgroepe. Hierdie groep wissel van vyf tot tien lede wat met die minimum verskuiwing, 'n bepaalde onderwerp bespreek of vrae beantwoord na aanleiding van 'n lesing of 'n bespreking. Hierdie benaderingswyse bevorder groepkonsensus.
- * Dinkskrums. Hier word soveel moontlike oplossings in 'n kort tydsbestek deur 'n groep van ses tot tien lede geopper en oorweeg. Hierdie benaderingswyse stimuleer denke.
- * Nominale groepmetode. Hiervolgens kom die lede van elke groep met afsonderlike idees en voorstelle na vore en ten slotte word die bydraes van elke individu en span se rangorde bepaal.

Smeltzer & Waltman (1984:322-324) bespreek ook die volgende benaderingswyses tot vergaderings:

- * Die tradisionele probleemoplossingsbenadering.
- * Die Delphitegniek. Hier word van verskeie opvolgende vraelyste gebruik gemaak. Die antwoorde hierop word bestudeer totdat konsensus bereik is. Die Delphitegniek en die nominale groepmetode is as meer effektief bewys as die tradisionele probleemoplossingsbenadering.

3.5 FAKTORE WAT DIE SUKSES VAN VERGADERINGS BEÏNVLOED

Dit is van groot belang dat hoofde bewus sal wees van die faktore wat die sukses van vergaderings beïnvloed. Die wyse waarop hoofde hierdie faktore in vergaderings hanteer en aanwend om tot die sukses van vergaderings by te dra, voorsien gulde geleenthede vir personeelontwikkeling. Kollegas op alle posvlakke in die skool word op hierdie manier op die hoogte gebring met metodes vir 'n positiewe hantering van faktore wat die sukses van vergaderings bepaal.

Volgens Bradford (1978:47) kan probleme van uiteenlopende aard in enige vergadering ontstaan. Skoolhoofde moet dus poog om probleme wat vóór, tydens of ná vergaderings ontstaan, vroegetydig te bepaal en die hoof te bied.

3.5.1 Faktore wat vóór die vergadering die sukses daarvan beïnvloed

Verskeie faktore vóór die aanvang van die vergadering kan tot tevredenheid of onvergenoegdheid by die personeellede lei en bydra tot die sukses of mislukking van die vergadering.

3.5.1.1 Die noodsaaklikheid van die vergadering al dan nie

Verskeie redes, soos byvoorbeeld sosiale- of ontspanningsredes word soms as dekmantel gebruik vir die belê van vergaderings. Die kernvraag is egter of 'n groep die situasie beter as die individu sal kan hanteer. Die voor- en nadele van groepe behoort in elke geval die finale deurslag te gee vir die hou van die vergadering (Burrup, 1962:242; Smeltzer & Waltman, 1984:313).

3.5.1.2 Voorafbesinning deur die hoof

Dit is van besondere belang dat die hoof vooraf sal besin oor die doelstellings wat hy met die vergadering wil bereik en watter strategieë hy in die vergadering sal volg.

* Doelstellings met die vergadering

Die skoolhoof moet 'n duidelike beeld hê van wat hy met die vergadering wil bereik (Hayes, 1980:14). Dit is wenslik dat die hoof vir homself die vraag skriftelik sal beantwoord wat die verwagte uitkoms van die vergadering sal wees. Op hierdie wyse kan die doelstellings van die vergadering in duidelike taal aan die lede oorgedra en ontleed word en tweedens kan die resultaat van die vergadering by wyse van nabetragting makliker geëvalueer word (Smeltzer & Waltman, 1984:314). Eers as die doelstellings bepaal is, word die agenda saamgestel. Die doelstellings gee aan die vergadering 'n afgebakende struktuur en 'n verwysingsraamwerk (Hayes, 1980:14).

* Strategieë wat ten opsigte van die vergadering gevolg word

Dit is noodsaaklik dat die hoof voor die vergadering 'n aanvang neem, sal besin oor watter strategieë hy sal volg om die vergadering so suksesvol moontlik te laat verloop (McGreal, 1980:419). Enkele strategieë wat gevolg kan word, word vervolgens aangedui:

- Datum en tyd van die vergadering. Dit is belangrik dat die keuse van die dag en tyd van die vergadering vir die maksimum aantal personeellede geskik sal wees (Walling, 1984:94).
- Lengte van die vergadering. Die hoof moet vooraf by benadering bepaal hoe lank die vergadering sal duur en die inligting aan die personeel deurgee sodat hulle die nodige reëlings kan tref (Anthony, 1979:549).
- Ander oorwegings. Volgens Daniels (1983:115) behoort enige ander tersaaklike inligting voor die vergadering in oënskoue geneem te word om ander probleme of vrae wat daaruit mag voortvloei, te bepaal.

Sake waaroor die hoof moet besin, sluit in: die soort verbale en nie-verbale optrede wat 'n ondersteunende klimaat kan skep, watter vrae gestel kan word om probleemareas uit te lig en watter ander strategieë benut kan word om die vergadering te laat vlot (Kindsvatter & Wilen, 1981:528).

3.5.1.3 Die saamstel van die agenda

Vir elke vergadering moet 'n weldeurdagte konsepagenda saamgestel word. Dit behoort in getikte vorm minstens vyf dae voor die vergadering aan al die betrokkenes voorsien te word (Anthony, 1979:549). Sodoende kry die personeel die geleentheid om voor te berei om sinvolle bydraes te maak (Giannangelo & O'Conner, 1980:28). Personeellede moet aangemoedig word om bykomende items op die agenda te plaas (Walters, 1987:2). Ramsey (1984:97) beveel aan dat een of meer bussies waarin voorstelle geplaas kan word, beskikbaar gestel word. Die aangevulde agenda behoort ook vooraf aan personeellede besorg te word (Anthony, 1979:549).

Die agenda mag nie items bevat waarvoor daar nie voldoende agtergrondinligting beskikbaar is nie (Wynn & Guditus, 1984:213). Walling (1984:108) beklemtoon dit dat onafgehandelde sake van die vorige vergadering ook op die agenda geplaas moet word. Maidment & Bullock (1985:vergaderingsreël 10) beveel aan dat 'n gedeelte van die agenda voorsiening moet maak vir persoonlike behoeftes, want sodoende kan verborge agendas voorkom word.

Griffiths (1956:263) beweer dat hoofde wat dit beproef het, aanbeveel dat 'n agendakomitee uit die personeel verkies word om die konsepagenda saam te stel. Dit bring groter belangstelling in en verhoogde prestasie gedurende vergaderings mee.

Persone wat op die hoogte is met spesifieke temas op die agenda behoort vooraf gevra te word om 'n positiewe bydrae

tot die onderhawige item te maak. Dit verseker lewendige besprekings (Walters, 1987:2).

Daar moet streng volgens die agenda gehou word. Op hierdie wyse kan verseker word dat die vergadering betyds sal eindig (Daniels, 1983:115).

3.5.1.4 Die omsien na fisiese behoeftes van die lede van die vergadering

'n Kontrolelys van fisiese behoeftes wat voor die vergadering nagegaan moet word, is noodsaaklik. Dit sluit sake in soos die lokaal, visuele hulpmiddels, sitplekke, ventilasie, beligting en verversings. Die wyse waarop die sitplekke gerangskik word sodat kommunikasie makliker kan plaasvind, is ook van belang (Bradford, 1978:18; Hayes, 1980:14; Smeltzer & Waltman, 1984:318-319).

Vergaderings moet plaasvind in 'n lokaal met 'n rustige atmosfeer waar die aandag nie maklik afgetrek sal word nie (Anon.,1985:8). Die vertrek moet ook ruim genoeg wees en oor voldoende muurproppe beskik vir die benutting van hulpmiddels soos truprojektors en waalers. 'n Aantal klein tafeltjies waarop items soos skryfbehoeftes en agendas geplaas kan word, kan nuttig aangewend word. (SAIKO, 1987:27).

3.5.1.5 Klimaatskepping vóór die vergadering

Organisasieklimaat kan gedefinieer word as die kwaliteit van die omgewing soos waargeneem deur lede van die personeel (Wiles & Bondi, 1983:313).

Indien daar nie 'n vertrouensverhouding tussen die hoof en personeel bestaan nie, is dit noodsaaklik dat die hoof werk daarvan sal maak om 'n klimaat van produktiewe kommunikasie te skep. Informele verkeer en die geniet van verversings voor vergaderings kan die groepsgees en samehorigheidsgevoel stimuleer. Die hoof moet ervaar word as bevoeg, vriendelik,

met 'n humorsin, beskeie, maar tog ferm en beslis (Kindsvat-
ter & Wilen, 1981:526; Giannangelo & O'Conner, 1980:29).

3.5.1.6 Die versterking van die moreel van die personeel

Deur 'n aangename, wellewende groepsgees onder die personeel te skep, laat die skoolhoof 'n gevoel van sekuriteit en geborgenheid by onderwysers posvat. Daardeur sal kollegiale deernis onder mekaar bevorder word wat ook in vergaderings duidelik sal blyk. Die groepmoreel kan bevorder word deur betekenisvolle geleenthede vir die personeel te skep om deel te neem aan die besluitnemingsproses. (Visser & Du Preez, 1985:175).

3.5.1.7 'n Gees van lojaliteit en roepingsbewustheid

Die aanwakker van lojaliteit by die personeel teenoor homself en die skool is 'n belangrike taak van die skoolhoof. Hy moet by sy personeel 'n verhewe roepingsbewustheid en 'n opregte lojaliteit teenoor die verhewe doelstellings van hul beroep opskerp (Visser & Du Preez, 1985:176). As lojaliteit en roepingsbewustheid 'n werklikheid geword het, sal hierdie gesindheid ook 'n stimulerende uitwerking op vergaderings in die skool hê.

3.5.2 Faktore wat tydens die vergadering die sukses daarvan beïnvloed

Dit is veral tydens 'n vergadering dat die hoof met oorleg en begrip te werk moet gaan om die sukses van die vergadering te verseker. Die wyse waarop die hoof in die situasies hieronder genoem, optree, bied weer eens besondere geleenthede vir personeelontwikkeling.

3.5.2.1 Aanvangsprosedures

Die aanvangsprosedure van 'n agenda bestaan aanvanklik uit die konstituering, opening, verskonings en die verwelkoming

(SAUK: Vergaderings: 1985 Ep.4).

Dit is van besondere belang om die personeel reeds op hierdie stadium op hul gemak te stel, want dit sal deelname aan die vergadering bevorder (Hayes, 1980:14). Die hoof moet hom daarvan vergewis dat die onderwysers vry sal voel om hul menings in die vergadering te lug (Giannangelo & O'Conner, 1980:29).

Deur hulle vir hul teenwoordigheid te bedank en 'n grappie of staaltjie te vertel, kan die hoof die spanning wat voor elke vergadering bestaan, verdryf. Die hoofpunte van die agenda kan vervolgens met 'n truprojektor aangedui word (Hayes, 1980:14). Terselfdertyd behoort 'n duidelike uiteensetting gegee te word van die oogmerke van die vergadering en spesifieke take wat volgens die agenda afgehandel moet word (Wynn & Guditus, 1984:213).

Die hoof se geloofwaardigheid kan versterk word as hy alle noodsaaklike verduidelikende inligting verskaf (Gorton & Burns, 1985:30).

As daar 'n misrekening is en die agenda blyk meer uitgebreid te wees as wat die tyd toelaat, moet 'n datum en tyd vir die volgende vergadering waarin die oorblywende sake hanteer kan word, vasgestel word. Die ander moontlikheid is om die afhandeling van sekere items aan 'n ad hoc-kommissie op te dra (Daniels, 1983:115).

3.5.2.2 Kommunikasie tydens vergaderings

Die hoof moet sy kommunikasievaardighede ten volle gebruik om die deelname van elke lid van die groep in die vergadering aan te moedig. Hy moet die grondbeginsels vir terugvoering stel en dit self toepas. Hierdie beginsels kan vooraf op skrif uitgedeel word of mondelings voor die aanvang van die vergadering gestel word. Dit behels onder andere dat niemand in die rede geval word nie, dat die voorsitter alle kommen=

taar aanteken en alle bydraes erken (Daniels, 1983:116).

Goeie kommunikasie kan verhoudings verbeter deur 'n gevoel van groter deelname te skep, maar kan ook bydra tot 'n gevoel van status en die daarstel van 'n gesagsbegrip by die lede. Kommunikasie kan aangewend word om inligting te voorsien, besluitneming te versterk en optrede te ontlok (Kleynhans, 1983:15).

Kommunikasie in die vorm van groepbesprekings kan 'n belangrike bydrae tot die sukses van vergaderings maak. Groepbesprekings kan onder andere bevorder word deur stoele in 'n sirkelvorm of U-vorm te plaas (Anthony, 1979:549-550).

Die mees gebruiklike vorms van groepbesprekings is die gonsgroepe en dinkskrums. Volgens Newman (1974:143) kan hierdie besprekings 'n uur of langer duur.

Nie-verbale kommunikasie kan 'n sinvolle bydrae tot die verloop van 'n vergadering maak. Kommunikasie kan bevorder word deur middel van 'n aangename gesigsuitdrukking, oogkontak, gebare en liggaamsbewegings om 'n gevoel van empatie en begrip oor te dra (Kindsvatter & Wilen, 1981:528).

3.5.2.3 Die hantering van wanpraktyke tydens vergaderings

Een van die verantwoordelikhede wat direk op die skouers van die voorsitter rus, is dat hy moet toesien dat reg en geregtigheid in vergaderings sal geskied (Daniels, 1983:117).

As 'n persoon/groep 'n vergadering oorheers kan die hoof sy/hulle bydrae erken en op taktvolle wyse vra dat 'n ander persoon die geleentheid sal kry om te praat (Anthony, 1979:550). Die hoof moet self op sy hoede wees om nie die vergadering te oorheers nie. Hy moet die minimum praat, hoofsaaklik verduidelik en die bydraes van die lede erken (Daniels, 1983:118).

As persoonlikhede bots of konflik te heftig word, moet die

voorsitter taktvol tussenbeide tree. Hy moet die situasie beskryf soos hy dit op daardie stadium sien en sê hoe hy oor die saak voel (Daniels, 1983:117).

Iemand wat 'n vergadering wil ontwrig, kan onordelik optree deur konstante onderbrekings te veroorsaak, te weier om die voorsitter se reëlins te aanvaar en onnodige lang spreekbeurte te neem (Wragg & Dartington, 1980:70; Zakariya, 1985: 25). As die voorsitter die teiken van hierdie wanpraktyke is, kan die optrede deur die voorsitter geïgnoreer word (Maidment & Bullock, 1985: vergaderingsreël 30). As 'n lid die vergadering heeltemal ontwrig, kan hy op diplomatieuse wyse daarop gewys word dat daar by hom 'n gebrek aan samewerking is. Dit sal slegs slaag as die persoon beseft dat die voorsitter die belange van elke lid op die hart dra. 'n Ander metode is om so 'n persoon ná die vergadering aan te spreek (Daniels, 1983:117-118).

As die voorsitter die teiken van negatiewe voorstelle is, kan hy die betrokke persoon vra om 'n voorstel ter verbetering in te dien. As die voorsitter vermoed watter lid negatief mag optree, kan hy vooraf aan so 'n persoon vra wat hy in gedagte het (Hayes, 1980:14). 'n Ander metode om negatiewe teiken te bied, is om saam te stem met sommige besonderhede en op vriendelike trant vrae aan die betrokke persoon te vra om sodoende twyfel te kenne te gee. Komplimenteer die voorsteller met sy doelstellings, maar stel dit op 'n vriendelike wyse dat dit twyfelagtig is of die voorstel die doelwit sal bereik (SAIKO, 1987:16).

Soms word idees aangeval voordat hulle ten volle uitgespreek is. Dit kan hanteer word deur die oortreder te vra dat, voordat hy na 'n vorige spreker verwys, hy eers kortliks sal opsom wat daardie spreker gesê het (Bradford, 1978:47).

'n Ander wanpraktyk wat die voortgang van 'n vergadering kan benadeel, is die verborge agenda ("hip-pocket agenda"). 'n Lid van die vergadering sal wag totdat die geleentheid hom

voordoën en dan spontaan probeer reageer op 'n opmerking, so= dat sy beoogde saak ter sprake kan kom. Op hierdie wyse be= oog hy dat sy saak uiteindelik deur die vergadering aanvaar sal word (Wynn & Guditus, 1984:87; Anthony, 1979:549; Brad= ford, 1978: 50).

3.5.2.4 Klimaatskepping tydens vergaderings

Die aanprys van lede wanneer hulle dit verdien, is 'n doelma= tige wyse om klimaatskepping te bevorder, veral as dit spesi= fiek op 'n persoon gerig is (Kindsvatter & Wilen, 1981:527).

'n Ander wyse waarop klimaatskepping kan geskied, is om elke persoon se bydrae in 'n vergadering te erken. Die voorsitter moet hom daarvan weerhou om kritiek teen 'n bydrae uit te spreek of dit te evalueer. As die voorsitter wel sy mening oor 'n bewering gee, moet hy by die feite hou en dit vermy om sprekers belaglik voor te stel of persoonlike oordele uit te spreek (Daniels, 1983:116).

Deur sensitiwiteit te openbaar, kan klimaatskepping bevorder word. Die voorsitter moet die spreker se woorde gevoelvol vertolk en poog om met hierdie inligting insigte te verkry. Die gevoelvolle benutting van hierdie eienskap maak die ver= skil tussen 'n bevoegde hoof en 'n hoof wat inspireer. Die hoof moet swaar leun op beskrywings, vrae en die gee van lei= ding gedurende besprekings (Kindsvatter & Wilen, 1981:527-528). Die hoof moet op hierdie wyse 'n atmosfeer skep wat vriendelik, sonder bedreiging en tog taakgeoriënteerd is (Gorton, 1983:286).

Teichler et al., (1983:2096-2097) gebruik die term interper= soonlike verhoudingstigting en beweer dat die suksesvolle toepassing daarvan, afhanklik is van die volgende elemente:

* Empatie

Dit is die vermoë om die ander persoon se gevoelens en

bedoelings te verstaan asof dit jou eie is en dit dan duidelik aan hom te laat blyk.

* Respek en warmte

Hiermee word bedoel 'n diepe erkenning en waardering van die waarde van die ander mens as skepsel van God en sy reg as vrye individu (vgl. ook Miltz & Kanus, 1978:344).

* Egtheid

Hierdie begrip impliseer dat die eerste persoon nie 'n rol moet vertolk nie, maar sy ware self moet openbaar.

* Konkreetheid

Met hierdie eienskap word bedoel om akkuraat, duidelik, spesifiek en oombliklik in jou reaksie te wees.

3.5.2.5 Die hantering van leemtes tydens vergaderings

Een van die algemeenste leemtes tydens vergaderings is die gebrek aan deelname van die lede. Daniels (1983:117) meen dat, as persone nie deelneem nie, hulle siening op taktvolle wyse gevra kan word. Walling (1984:104) beveel die volgende metodes aan om lede te laat deelneem:

- * Konsentreer liever op probleme as op persoonlikhede.
- * Luister na alle gesigspunte en gee genoeg tyd vir na=denke.
- * Verskaf vroegtydig agtergrondinligting.
- * Groepeer die lede om deelname aan te help.
- * Leiers van sodanige groepe moet gereeld gegewens opsom en verduidelik.

As dit moeilik is om te verstaan wat 'n persoon in 'n verga=dering wil oordra, kan die hoof dit wat gesê is in sy eie

woorde probeer stel en dan die feite met die spreker kontroleer (Daniels, 1983:117).

Soms word 'n laagtepunt in 'n vergadering bereik. Om die situasie te verhelp, kan prikkelende vrae aan spesifieke persone gevra word. Sodoende kan nuwe gedagtes na vore kom (Hayes, 1980:14).

3.5.2.6 Die hantering van beleidsverandering tydens vergaderings

Beleidsverandering gaan dikwels gepaard met 'n gevoel van weerstand. Die situasie kan verlig word as sake wat verband hou met die verandering vroegtydig, sonder kommentaar van die hoof, bespreek word (Daniels, 1983:119). Denys (1980:152-153) beveel aan dat 'n noukeurig voorbereide dokument, met die nodige besonderhede van die beoogde verandering, voor of tydens die vergadering onder alle belanghebbendes gesirkuleer word. Sodoende word onduidelikhede uit die weg geruim.

3.5.2.7 Die leiding en optrede van die hoof tydens vergaderings

Hoofde kan niksvermoedend in vergaderings in strikke trap en negatiewe resultate weens hul gedrag veroorsaak. Miltz & Kanus (1978:344) noem 'n aantal tegnieke om positiewe reaksies by personeel te ontlok, naamlik oplettende gedrag, positiewe leidinggewing, vraagstelling, verheldering van stellings wat gemaak word, erkenning van gevoelens, respek vir ander en die verskaffing van opsommings van wat gedoen en bereik is. Alle negatiewe optrede moet vermy word.

3.5.3 Faktore wat ná die vergadering die sukses daarvan beïnvloed

Selfs na afloop van die vergadering is daar bepaalde stappe wat die hoof kan volg wat 'n bydrae tot die sukses van die vergadering maak. Die manier waarop die hoof in hierdie ver-

band optree, is eweneens 'n wyse van personeelontwikkeling.

3.5.3.1 Die rol van die hoof na afloop van die vergadering

Voordat die vergadering verdaag word, kan die sukses daarvan verhoog word as die hoof die gebeure tydens die vergadering sal opsom, die besluite uitlig en met 'n slotgedagte na vore kom (Hayes, 1980:16). Kindsvatter & Wilen (1981:528) beveel aan dat sake waaroor konsensus in die vergadering bereik is, weer beklemtoon word. Lede kan ook herinner word aan die opdragte wat hulle gekry het, asook die aard daarvan (Anon., 1985:8).

In sy strewe om op vorige vergaderings te verbeter, moet die hoof vir homself sekere vrae beantwoord, naamlik of hy in sy doel geslaag het, of daar positiewe reaksie was op sy pogings tot klimaatskepping, of sy vrae beter geformuleer kan word en of hy ander vergaderingtegnieke voordeliger kan benut (Kindsvatter & Wilen, 1981:528).

3.5.3.2 Gesamentlike verantwoordelikheid

Dit is volgens Wragg & Dartington (1980:69) 'n erkende beginsel dat, nadat 'n besluit geneem is, lede van die vergadering hulle nie van die besluit sal distansieer nie. Lede moet daaraan herinner word om besluite van die vergadering as 'n groep te ondersteun, selfs al was hulle daarteen gekant gedurende die bespreking daarvan.

3.5.3.3 Die siening van die lede

Daar moet by die lede vasgestel word of die vergadering in sy doelstellings geslaag het. Die personeel se siening van die hantering en verloop van die vergadering is van besondere belang (Anon., 1985:8). 'n Kort vraelys aan die lede ten opsigte van die sukses al dan nie van die vergadering, kan 'n nuttige doel dien met die oog op toekomstige vergaderings.

3.5.3.4 Die notule

Om kontinuïteit te verseker, is dit nodig dat 'n getroue weergawe van die vergadering verskaf word deur middel van 'n duidelike notule (Walling, 1984:101). Die notule moet aandui watter besluite geneem is en die persone wat by verskillende aksies betrokke is (Wynn & Guditus, 1984:213).

Dit is dan die taak van die hoof om toe te sien dat die notule van die vergadering tot die beskikking van die lede gestel word, sodat uitvoering aan besluite gegee kan word deur die betrokkenes. Die sukses van 'n vergadering word sodoende verseker, deurdat die notule as middel dien vir die uitvoering van besluite.

3.6 GESAMENTLIKE BESLUITNEMING

Gesamentlike besluitneming is een van die mees kragtige kommunikasieprosesse. Baie inligting word op hierdie wyse tussen hoofde en personeel en omgekeerd gewissel (Brodinsky, 1983:72).

Die belangrikste voordele van gesamentlike besluitneming is dat die moreel van die personeel verhoog word, misverstand en kommunikasiegapings bekamp word en dat dit tydbesparend is. Met die besluitnemingsproses kan die besluit vinnig geneem word, maar die implementering en die verkryging van die personeel se ondersteuning neem lank. In die geval van gesamentlike besluitneming is die tydsverloop tussen probleemidentifikasie en besluitneming baie langer, maar implementering word vinnig afgehandel, omdat die betrokkenes reeds ingelig en oortuig is van die toepaslikheid van die besluit (Brodinsky, 1983:72).

In sommige gevalle kan 'n vergadering, afhangende van die saak waaroor besluit moet word, slegs 'n kerngroep (i.c. ad hoc-kommissie) saamstel om oor die onderhawige saak te besin. Daarná word met voorstelle na die personeel teruggekom vir

finale bespreking en verdere moontlike aanbevelings en goedkeuring.

Uit die bespreking hierbo blyk dit dat vergaderings unieke en haas onbeperkte geleenthede aan 'n hoof bied om deur sy optrede en voorbeeld in vergaderings, personeelontwikkeling tot sy reg te laat kom.

3.7 SOORTE VERGADERINGS EN HUL MOONTLIKHEDE AS MIDDEL TOT PERSONEELONTWIKKELING

3.7.1 Inleiding

'n Verskeidenheid van vergaderings is tot 'n hoof se beskikbaar met die oog op personeelontwikkeling. Uit die aard van die samestelling en doelstellings van hierdie vergaderings is die moontlikhede vir personeelontwikkeling by sommige vergaderings byna onbeperk, terwyl ander tipe vergaderings weining moontlikhede vir personeelontwikkeling inhou.

'n Metode om vergaderings as middel tot personeelontwikkeling meer sinvol te maak, is om die personeel eers in te lig oor wat personeelontwikkeling behels. Vraelyste kan aan die personeel gegee word waarin onder andere vrae gestel word oor hoe hulle hul poste erbaar, vrae oor hul bestuurstyle en hul siening oor personeelontwikkeling by die betrokke skool, asook voorstelle ter verbetering van die huidige stelsel van personeelontwikkeling. Die voltooide vraelyste word deur die skoolbestuur (hoof, adjunk-hoofde en departementshoofde) hanteer en in 'n vergadering wat vir die doel belê is, bespreek. Mierna word 'n vergadering van die hele personeel belê waar toeligting gegee word en die personeel 'n bydrae kan maak. Die voordele van hierdie werkwyse is eerstens dat al die personelede bewus gemaak word van die beginsel van personeelontwikkeling en tweedens dat eie inisiatief aangewakker word.

Vir die doel van hierdie skripsie sal die volgende vergaderings in besonderhede bespreek word, omdat hulle goeie ge-

leenthede vir personeelontwikkeling bied: personeel-, skool= bestuur-, vakvergaderings en vergaderings met beginneronder= wysers.

'n Tipe vergadering wat besondere geleenthede vir personeel= ontwikkeling bied, is die personeelvergadering. Elke onder= wyser kan na goeë dunke 'n bydrae in die vergadering maak, terwyl opdragte in ooreenstemming met belangstelling en ver= moëns toegeken kan word.

3.7.2 Personeelvergaderings

In hierdie paragraaf sal onderskei word tussen die algemene personeelvergadering, die voorskoolse personeelvergadering en die personeelvergadering aan die begin van die skooljaar.

3.7.2.1 Die algemene personeelvergadering

* Algemene opmerkings

Die passiewe rol wat die personeel dikwels in personeel= vergaderings speel, word as 'n verneme oorsaak van hier= die vergaderings se ongewildheid genoem. Dit is dus van die allergrootste belang dat die skoolhoof sal verhoed dat personeelvergaderings 'n vorm sal aanneem waar die hoof alleen aan die woord is (Visser & Du Preez, 1985: 177).

Die woord personeelvergadering dui op groepaksie. Dit impliseer ook 'n saaklike wyse van kommunikasie tussen 'n skoolhoof en sy personeel op 'n demokratiese grond= slag en in belang van 'n gemeenskaplike doelstelling of spesifieke taak (Bondesio & De Witt, 1986:264; Teichler et al., 1982:2091).

Suksesvolle personeelvergaderings skep begrip en bewust= heid, asook gevoelens van vertrouwe wat tot verhoogde personeelproduktiwiteit lei (Walling, 1984:93).

Die twee belangrikste oogmerke van die personeelvergadering is die verbetering van die onderwysprogram en die professionele ontwikkeling van die personeel (Burrup, 1962:248; Van Niekerk, 1982:128-129).

'n Skoolhoof behoort nie sy eie wil en siening in 'n personeelvergadering af te dwing nie. Hy sal sy persoonneel betrek by besprekings en by die neem van besluite wat op die vernaamste skoolaktiwiteite betrekking het. Hy sal onderwysers beïnvloed en sterk leiding gee, maar ook met 'n oop gemoed luister na wat hulle te sê het (Visser & Du Preez, 1985:177; Nel, 1981:111).

Kort, gereelde personeelvergaderings moet gehou word. Gereelde vergaderings verseker vordering en maak daarvoor voorsiening dat alle fasette van 'n projek onder oë geneem word. Dit verhoed ook dat kleiner probleme in groter probleme ontaard en verseker dat alle probleme onmiddellik aandag geniet (Burns, 1971:422).

* **Personeelontwikkeling deur middel van personeelvergaderings**

Johnson (1976:99) beweer dat daar geen doeltreffender wyse is om onderwyspersoneel op te lei en te ontwikkel as die personeelvergadering nie. Hierdie soort vergadering is gerig op die behoeftes van mense en die volle personeel is meestal betrokke.

Die onderstaande metodes kan met vrag as middel tot personeelontwikkeling aangewend word:

- Spesifieke vaardighede kan as tema in personeelvergaderings vir bespreking oopgestel word, byvoorbeeld leermetodes vir die natuurwetenskappe of die geesteswetenskappe. Hildebrand (1981:24) beveel aan dat vir hierdie doel vakvergaderings en personeelvergaderings gekombineer word.

- Adjunk-hoofde, departementshoofde en senior personeel kan gevra word om op 'n rotasiebasis as voorsitter van personeelvergaderings waar te neem (Walling, 1984:99). Dit is egter die taak van die hoof om so 'n persoon vóór die tyd behoorlik in te lig oor wat van hom/haar verwag word. Walling (1984:100) waarsku egter dat die hoof in so 'n geval sonder uitsondering op die vergadering teenwoordig behoort te wees en ook tot 'n mate leiding moet gee.

- Die personeel kan gevra word om 'n aantal onderwysers aan te wys wat by elke personeelvergadering wenke oor onderwys sake en suksesvolle strategieë op onderwys gebied met kollegas sal deel (Ramsey, 1984:123).

- 'n Personeelvergadering kan as 'n demonstrasieklassie beplan word. 'n Bekwame personeellid van die plaaslike skool of van 'n ander skool kan gevra word om sy doelstellings en klaskamertegniek te bespreek (Lewis & Sparks, 1985:39). Daarna volg 'n algemene bespreking. Sodoende kan
 - tegnieke van ander personeel benut word,
 - begrip vir ander vakke se situasie en openheid ten opsigte van kritiek ervaar word en
 - spanning en geheimhouding afgebreek word (Griffiths, 1956:261).

- Die eerste tien minute van personeelvergaderings kan gewy word aan die voordra van praktiese idees om die onderrig-leersituasie te verbeter. Hierdie idees kan verkry word uit die lees van resente tydskrifartikels. Hierdie voordrag word deur 'n onderwyser aangebied, kan lewendige besprekings uitlok en voorsien die jongste inligting vir toepassing in die klaskamers. Sorg moet gedra word dat hierdie voordrag op die praktyk gerig is (Crisciolo, 1984:135; Burrup, 1962:248).

- 'n Moontlike patroon wat deur die jaar gevolg kan word, is dat die eerste uur van personeelvergaderings gebruik word om die personeel in klein groepies te verdeel en om die agendapunte te bespreek. Die groepe word saamgestel uit 'n deursnee van onderwysers uit verskillende vlakke en departemente. Die laaste halfuur word dan weer in die vorm van 'n voltallige sessie benut waarin terugrapportering plaasvind. Die voordele van 'n volgehoue patroon soos hierbo is dat die personeel meer openlik is en dat 'n vaste werkpatroon ontwikkel. Die groepleiers en lede van die groep behoort deur die jaar te roteer (Richardson, 1973:327-330).
- Probleme wat in belang van die skool opgelos moet word, kan ook in die vorm van dinkskrums in personeelvergaderings hanteer word (Guth & Shaw, 1980:21). Terugrapportering moet plaasvind. Sodoende word die maksimum deelname verkry wat die beste oplossings bied (Criscuolo, 1984:135).
- As 'n onderwyser 'n konferensie of kursus bygewoon het, moet hy die geleentheid kry om praktiese wenke by 'n voltallige personeelvergadering oor te dra (Criscuolo, 1984:135).
- Een van die personeellede kan gevra word om 'n koerantberig oor 'n besondere skoolaktiwiteit voor te berei. Hierdie inligting word in 'n personeelvergadering met die personeel bespreek en die berig in sy finale vorm word dan deur die hoof aan die plaaslike koerant vir publikasie voorgelê (Criscuolo, 1984:136). Vir hierdie doel kan onderwysers mekaar op 'n gereelde basis afwissel, afhangende van die beskikbaarheid van wetenswaardighede.

3.7.2.2 Voorskoolse personeelvergaderings

Sommige skole hou daaglikse kort personeelvergaderings van hoogstens tien minute vóór die aanvang van die skooldag. Volgens Bondesio & De Witt (1986:270) is die hoofmotivering vir hierdie soort vergaderings dat dit die geleentheid bied vir die afhandeling van spoedeisende sake en kleiner roetine-aangeleenthede.

Alhoewel die gebrek aan tyd 'n beperkende faktor is, bied die voorskoolse personeelvergadering ook geleenthede vir persoonelontwikkeling. Die gereelde frekwensie van die voorskoolse personeelvergadering bring mee dat oor 'n tydperk van 'n skooljaar 'n groot verskeidenheid sake hanteer word. Die meeste van hierdie sake word in die skoolbestuurvergadering bespreek voordat dit aan die personeel voorgelê word. So doende het die geskikste wyse van delegering en opdraggewing reeds die nodige aandag geniet.

3.7.2.3 Personeelvergaderings aan die begin van die skooljaar

Hierdie langer vergadering kan ewe goed as 'n algemene personeelvergadering geklassifiseer word, maar sy besondere aard bring mee dat hy in 'n afsonderlike kategorie val (Bondesio & De Witt, 1986:270).

Die meeste skole hou 'n personeelvergadering die dag voor die heropening van die skool in Januarie (Bondesio & De Witt, 1986:270). Reeds by hierdie geleentheid kan die nuwe personeel en die beginneronderwysers inligting en leiding ontvang. Dit sluit sake in soos doelwitte vir die skooljaar wat voorlê en prosedures wat by die skool van toepassing is. Dit gee ook aan die hoof die geleentheid om na belangrike sake wat in die skoolbeleid opgeneem is, te verwys.

Wat personeelontwikkeling betref, kry personeel die geleentheid om aanbevelings en bydraes te maak. Dit laat hulle be=

trokke voel en noop hulle om as deel van die span hul beste te lewer (Bondesio & De Witt, 1986:271).

3.7.3 Gedifferensieerde vergaderings

Dit is vergaderings waarby slegs 'n deel van die personeel betrokke is.

3.7.3.1 Skoolbestuurvergaderings (Topbestuurvergaderings/kabinetvergaderings/hoofdevergaderings)

In die geval van hierdie tipe vergadering het die skoolhoof juis te doen met onderwysers wat reeds in bevorderingsposte staan. Die hoof sal dus hierdie senior personeellede ontwikkel en gereed maak vir verdere moontlike bevordering.

* Algemene opmerkings

Die skoolhoof moet vergaderings met die adjunk-hoof(de), departementshoofde en ander personeel hou ten einde beleid te bepaal, te bespreek en aktiwiteite te koördineer. 'n Balans tussen deskundigheid en outoriteit moet nagestreef word (Nel, 1981:110).

Groter skole hou dikwels skoolbestuurvergaderings vóór die aanvang van die skooldag. Sake van algemene belang word gewoonlik bespreek en aan die res van die personeel oorgedra.

* Personeelontwikkeling deur middel van skoolbestuurvergaderings

- Lede van die skoolbestuur kan die geleentheid kry om onderwerpe van opvoedkundige belang te bestudeer en aan die res van die skoolbestuur voor te dra. Hierdie lesings word op skrif gestel en aan die lede voorsien.

- Tydens informele vergaderings kan inligting van algemene aard uitgeruil word, terugvoering gevra word of vinnige besluite geneem word (TOD, 1986b:1). Op hierdie wyse word besondere geleenthede vir personeelontwikkeling gebied.
- Voorsiening behoort gemaak te word vir periodes waartydens die hoof gesprek met individuele bestuurslede kan voer met die oog op personeelontwikkeling (TOD, 1986b:1).
- Dit is die skoolhoof se verantwoordelikheid om ter saaklike inligting asook opdragte en versoeke vanaf hoofdevergaderings van die streek aan die skoolbestuursgroep oor te dra (TOD, 1986b:1).
- In skoolbestuurvergaderings behoort hoofde opgelei te word in die bestuursvaardighede van beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening (TOD, 1986b:1).
- Adjunk-hoofde en departementshoofde kan by hierdie skoolbestuurvergaderings, soos in die geval van personeelvergaderings, die geleentheid gegee word om as voorsitter op te tree. Ook hier is die voorwaarde dat die skoolhoof, waar moontlik, teenwoordig sal wees en leiding sal gee.
- Soms gaan die vergaderings oor vertroulike geleenthede wat liefs nie tydens 'n volle personeelvergadering bespreek behoort te word nie. Dit kan die vorm van 'n skoolbestuurdinkskrum aanneem wat tydens 'n volle personeelvergadering te veel tyd in beslag sou neem (Bondesio & De Witt, 1986:274). Hierdie situasie bied dus vir die skoolhoof 'n gulde geleentheid om skoolbestuurslede professioneel op te lei. Daarbenewens kry die lede waardevolle geleenthede om ervaring op te doen in die hantering van vertroulike

probleemsituasies.

- Besondere metodes word soms gedurende skoolbestuur=vergaderings gevolg, waar die skool se bestuursleiers 'n saak indringend bespreek en dan 'n spesifieke werkwyse aanbeveel. Volgens Bondesio en De Witt (1986:274) kan in die daaropvolgende personeelvergadering baie tyd bespaar word as die skoolhoof kan verklaar dat die saak reeds in diepte deur die skool=bestuur bespreek is en dat 'n bepaalde werkwyse aanbeveel word. Hierdie indringende bespreking van die skoolbestuur bied goeie geleenthede vir personeelontwikkeling.
- Skoolbestuurslede doen gedurende skoolbestuurvergaderings ervaring op van 'n wye reeks onderwerpe met groot moontlikhede vir personeelontwikkeling, naamlik:
 - sake van administratiewe en organisatoriese aard wat direk betrekking het op die doeltreffende funksionering van die skool, soos skoolbeleid, regulasies, finansies, kantoor sake, delegering van pligte, asook terugvoering en beheer,
 - sake van opvoedkundige en didaktiese aard soos leieridentifisering, vakdidaktiese leiding, leerlingprobleme en remediërende onderwys,
 - sake van professionele aard soos die evaluering van personeel, kommunikasievaardighede, die beginneronderwyser, onderwysvernuwing, konflikthanteering, aanstelling van personeel en
 - sake van algemene belang soos ouerbetrokkenheid, beeld van die skool en motivering (TOD, 1986b:2).

In die kleiner kring van die skoolbestuurvergadering word 'n

wedersydse vertrouensverhouding gehandhaaf. Daarbenewens heers daar 'n professionele gesindheid van mede-verantwoordelikheid, lojaliteit en empatie. Deur dié kaliber onderskraging kom die heel beste in 'n onderwysleier en sy kollegas na vore en word die skool se opvoedingstaak ten beste gedien (Bondesio & De Witt, 1986:274).

3.7.3.2 Vakvergaderings

* Algemene opmerkings

Hierdie soort vergaderings staan onder leiding van die vakhoof of departementshoof van 'n spesifieke vak of vakke. Die lede bestaan uit al die betrokke vakonderwysers. By die groter skole kan daar tien of meer vakonderwysers per vak wees, terwyl in die geval van keusevakke slegs een of twee personeellede per vak betrokke kan wees.

Die skoolhoof behoort soveel as moontlik van hierdie vakvergaderings by te woon om goeie onderlinge verhoudinge te bevorder (TOD, 1986c:111). Sodoende kan die breë skoolbeleid ook hier deurwerk. Die skoolhoof bly op dié wyse ook op die hoogte met die betrokke vak en hy kan sy personeel beter leer ken (Bondesio & De Witt, 1986:276).

* Personeelontwikkeling deur middel van vakvergaderings

- Hierdie soort vergaderings bied 'n gulde geleentheid aan lede van 'n vakgroep vir indringende kennismaking, om mekaar as individue aan te vul en dien ook as middel om 'n wedersydse vakkundige slypingsproses moontlik te maak (Bondesio & De Witt, 1986:274).
- In so 'n homogene groep bestaan daar 'n natuurlike klimaat vir goeie kommunikasie en vir probleemoplossings in die aanbieding van die betrokke vak. Daar=

benewens lei besprekings tot nuwe insigte en die bevordering van harmonieuse personeelverhoudinge (Bondesio & De Witt, 1986: 275).

- Spesiale vakvergaderings kan belê word waarin onder=onderwysers opvoedkundige hulpmiddels vir gebruik in hul klasse voorberei. Bronverwysings, tydskrifte, koerante en ander inligting moet aan die vakonderwysers beskikbaar gestel word (Criscuolo, 1984:136). Op hierdie wyse raak personeel betrokke, die groepsgees word ontwikkel en kennis word uitgebrei.
- Vraagstukke in verband met die kurrikulum kan aan 'n kurrikulumkomitee opgedra word. Deur middel van vergaderings met vakonderwysers word 'n tweerigting-kommunikasienetwerk in verband met die kurrikulum tot stand gebring. Idees en inligting vloei dan heen en weer tussen onderwysers, departementshoofde en die vaksuperintendente (Mendez, 1986:5).
- Personeelontwikkeling kan binne vakgebiede plaasvind deur middel van besoeke aan ander vakdepartemente binne die skool en aan vakdepartemente by ander skole (Swift, 1981:56).
- Vakonderwysers kan gevra word om 'n klein uitstallinkie te hou van leerlinge se werk met kort verduidelikings van hoe beproefde klaskamertegnieke toegepas is om hierdie resultate te kon bereik (Criscuolo, 1984: 135).

Die doelmatige leiersrol van die vakhoof/departementshoof en veral die gees van welwillendheid en kollegiale onderskraging wat hy tydens vergaderings handhaaf, is van deurslaggewende waarde met die oog op personeelontwikkeling, ook vir die nuweling in die vak en vir die beginneronderwysers (Bondesio & De Witt, 1986:275).

3.7.3.3 Vergaderings met beginneronderwysers

* Algemene opmerkings

Dit gebeur dikwels dat die beginneronderwyser die verantwoordelikheid van 'n volle periodelas moet dra en ook 'n bydrae tot die voortgang van verskeie buitemuurse aktiwiteite moet maak. Hierdie onderwysers word dan gekritiseer, omdat hulle nie aan die verwagtings voldoen nie, terwyl hulle weinig spesifieke leiding vir hul taak vóór diensaanvaarding ontvang het (Gibbon, 1986:5).

Die afwesigheid van 'n inburgeringsprogram versterk die wanopvatting dat graad- en diplomastudie 'n onderwyser ten volle en finaal voorberei vir 'n professionele beroep. Slegs die onderwysers wie se opleiding onvoldoende was, sou dan daadwerklike hulp moet ontvang (Gibbon, 1986:6).

* Personeelontwikkeling deur middel van vergaderings met beginneronderwysers

- Dit is van die grootste belang dat die skoolhoof reeds op die eerste dag van die skooljaar, voordat die beginneronderwysers hulle eerste klasgroepe ontvang, die eerste vergadering met hulle sal hou. By hierdie groep kan ook die personeel ingesluit word wat vanaf ander skole kom en vir die eerste keer by die betrokke skool 'n pos aanvaar. Baie van laasgenoemde onderwysers het reeds wye ervaring by ander skole opgedoen en kan op 'n bepaalde stadium vrywillig van die vergadering verskoon word wanneer temas wat spesifiek op beginnerpersoneel betrekking het, hanteer word. 'n Ander moontlikheid is om 'n afsonderlike vergadering met die nuwe personeel te hou onder leiding van 'n adjunk-hoof.

- Veral gedurende die eerste termyn van elke skooljaar

is dit nodig dat opvolgvergaderings met die beginner-
onderwysers gehou word. In hierdie vergaderings kan
skoolhoofde die beginneronderwysers beter leer ken en
vasstel op watter terrein hulle nog probleme onder-
vind. Om hierdie probleme die hoof te bied, kan die
skoolhoof verskillende strategieë volg, byvoorbeeld:

- Reëlings word met die departementshoofde/vakhoofde
getref om die nodige leiding in vakvergaderings te
gee.
- Beginneronderwysers kan op vrywillige basis navor-
sing oor spesifieke probleme doen en hul bevin-
dings in vakvergaderings voordra. Hierdie metode
bied besondere geleenthede vir personeelontwikke-
ling.
- In vergaderings met beginneronderwysers is dit van
deurslaggewende belang dat die korrekte en volledige
inligting voorsien sal word. Die volgende sake moet
volgens Bondesio en De Witt (1986:236-238) onder die
aandag van beginneronderwysers gebring word.
 - Onderrig en kurrikulum. Items wat aandag moet ge-
niet is voorbereiding, aanbieding, kontrole en re-
medlërende maatreëls. Die beginneronderwyser moet
ook weet teenoor wie hy aanspreeklik is en aan wie
hy moet terugrapporteer.
 - Leerlinge. Alle probleemareas staan uiteindelik
in 'n direkte of indirekte verband met leerlinge
en in hierdie opsig moet duidelike leiding gegee
word. Van belang is sake soos dissipline, skool-
bywoning, siekte, kleredrag, ontoereikende presta-
tasie, asook gedrags- en leerprobleme.
 - Skoolgemeenskapsverhoudinge. Die unieke situasie
van 'n skool binne 'n gemeenskap en die besondere
diens wat die skool aan die gemeenskap verskaf,
maak begeleiding van die beginneronderwyser nood-
saaklik ten einde die bestaande verhouding te ver-

beter en nie te versteur nie.

- Gibbon (1986:6-9) noem die volgende sake wat onder die aandag van beginneronderwysers gebring behoort te word, naamlik leerlinge wat klasse ontwrig, kontrole van leerlinge se werk, werktempo, leerlinge met verskillende vermoëns in die dieselfde klas, gebrek aan selfvertroue by beginneronderwysers, die stel van standaarde in toetse en eksamens, die uitvoer van administratiewe take asook die stel en bereiking van doelwitte vir die eerste jaar .

Volgens Gibbon (1986:11) is Hunt oortuig daarvan dat 'n oriënteringsprogram vir beginneronderwysers 'n goeie belegging is, omdat dit die onderwyser voorsien van "a feeling of security and of opportunity to grow".

3.8 SAMEVATTING

Dit is van die allergrootste belang dat elke skoolhoof vooraf sal besin oor watter doelstellings hy graag met elke vergadering in die betrokke skool wil bereik. Elke skool se omstandighede verskil en gevolglik sal ook die benaderingswyse met betrekking tot vergaderings van skool tot skool verskil.

Om die sukses van 'n vergadering te verseker, moet die hoof reeds vóór die aanvang daarvan besin oor sake soos die strategieë wat hy gaan volg, die saamstel van die agenda en kliëmaatskepping. Tydens die vergadering is aspekte soos deelname aan besprekings en verhoudingstigting van die uiterste belang. Na afloop van die vergadering moet onder andere aandag gegee word aan die beskikbaarstelling van die notule. Sekere vergaderings soos die personeel-, skoolbestuur-, vakvergaderings en vergaderings met beginneronderwysers bied uitmuntende geleenthede vir personeelontwikkeling.

Hoofstuk 4 behels die empiriese ondersoek deur middel van die gestruktureerde vraelyste.

E M P I R I E S E O N D E R S O E K

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk sal gepoog word om vergaderings as middel tot personeelontwikkeling in die sekondêre skool in die praktyk te toets na aanleiding van die vraelyste wat aan sestien hoofde en adjunk-hoofde/departementshoofde besorg is in komprehensiewe eenhede 6, 25, 32 en 40.

4.2 Die doelstellings van die empiriese ondersoek

Die belangrikste doelstellings van die empiriese ondersoek was om te bepaal:

- * of skoolhoofde en adjunk-hoofde/departementshoofde in bogenoemde komprehensiewe eenhede vergaderings as middel tot personeelontwikkeling beskou,
- * hoe gereeld die belangrikste vergaderings in skole gehou word,
- * of die hou van notules van vergaderings as belangrik beskou word deur skoolhoofde,
- * watter soort vergaderings skoolhoofde die beste benut met die oog op personeelontwikkeling,
- * op watter wyse personeelvergaderings, skoolbestuurvergaderings, vakvergaderings en vergaderings met beginneronderwysers deur skoolhoofde aangewend word as middel tot personeelontwikkeling,
- * watter ander spesifieke metodes skoolhoofde aanwend om personeelontwikkeling tot sy reg te laat kom en
- * wat die persoonlike siening van adjunk-hoofde/departementshoofde is, rondom aktiwiteite in sekere vergaderings wat 'n rol ten opsigte van personeelontwikkeling speel.

4.3 Die metode van die empiriese ondersoek

Nadat toestemming van die Transvaalse Onderwysdepartement verkry is (sien bylaag B), is vraelyste aan die skoolhoofde en adjunk-hoofde/departementshoofde van sestien van die sewentien Afrikaansmediumskole (die navorser se tuisskool is uitgesluit) in die vier komprehensiewe eenhede 6, 25, 32 en 40 besorg (sien bylaes E en F). Hierdie komprehensiewe eenhede sluit 'n afgebakende area in wat begrens word deur 'n denkbeeldige lyn wat Vereeniging, Potchefstroom en Randfontein verbind. Die navorser woon in die onmiddellike omgewing van die teikenpopulasie en dit het die hantering en kontrole van die vraelyste vergemaklik. Begeleidende briewe is by die vraelyste ingesluit (sien bylaes C en D).

4.4 DIE VRAELYSTE

4.4.1 Die samestelling van die vraelyste

Om reg te laat geskied aan die vraelys, moes 'n groot verskeidenheid vrae in die vraelys ingesluit word. Aangesien dit sou veroorsaak dat die vraelys te lank sou word en te veel van die skoolhoof se tyd in beslag sou neem, is op twee vraelyste besluit:

- * Een vraelys moes deur die skoolhoof ingevul word. Dit bestaan uit 'n aantal oop vrae en 'n aantal geslote vrae (sien bylaag E). Op hierdie wyse is inligting van skoolhoofde verkry van hoe hulle die verskillende vergaderings hanteer, asook inligting oor ander metodes van personeelontwikkeling. Ten slotte moes die hoofde tien vergaderings rangskik in orde van belangrikheid met die oog op personeelontwikkeling.
- * 'n Tweede vraelys moes volgens die keuse van die hoof deur 'n adjunk-hoof/departementshoof ingevul word. Hierdie vraelys het slegs uit geslote vrae bestaan (sien bylaag F). Op hierdie wyse is inligting verkry oor die frekwensie van vergaderings en is vasgestel of notules

van die vergaderings by die onderskeie skole gehou word. Die res van hierdie vraelys het inligting verskaf oor die siening van die respondente ten opsigte van prosedures in vergaderings wat 'n bydrae tot personeelontwikkeling kan maak. Personeelvergaderings, vakvergaderings en skoolbestuurvergaderings is onder die loep geneem.

4.4.2 Metode wat gevolg is om die vraelyste te versprei en ingevulde vraelyste te bekom

In 'n poging om goeie reaksie van skoolhoofde te verkry, is die sestien skoolhoofde persoonlik besoek. Die doel van die vraelyste, soos ook in die begeleidende briewe uiteengesit (bylae C en D), is onder die skoolhoofde se aandag gebring. Die vraelyste is oorhandig en daar is ooreengekom dat die ingevulde vraelyste na 'n week by die skole afgehaal sou word. Vyftien van die sestien vraelyste is op hierdie wyse terug ontvang. Slegs een hoof het weens 'n druk program sy vraelyste later per pos versend. Hierdie hoof se vraelyste is egter terug ontvang nadat die vyftien vraelyste deur die rekenaar verwerk is. Verder is geen oop vrae beantwoord nie en gevolglik moes hierdie skool se vraelyste buite rekening gelaat word. Op hierdie wyse is dus 94% terugvoering vir beide vraelyste ontvang en kon betroubare afleidings gemaak word vir genoemde skole in komprehensiewe eenhede 6, 25, 32 en 40.

4.5 INTERPRETASIE VAN GEGEWENS VAN VRAELYS 1 AAN SKOOLHOOFDE (sien bylaag G)

Die gegewens uit die oop vrae in vraelys 1 aan skoolhoofde is tot 'n geheel saamgevoeg en hierdie gegewens is as 'n eenheid geïnterpreteer. Die gegewens uit die geslote vrae verkry, is op dieselfde wyse hanteer.

4.5.1 AFDELING 1: ALGEMEEN

4.5.1.1 Op vraag 1.1 of vergaderings 'n middel tot personeelontwikkeling is, het al 15 skoolhoofde bevestigend geant-

woord.

Hieruit blyk duidelik dat die betrokke skoolhoofde positief ingestel is wat betref die stelling dat vergaderings 'n middel tot personeelontwikkeling is.

4.5.1.2 In vraag 1.2 moes skoolhoofde motiveer waarom hulle vergaderings as 'n middel tot personeelontwikkeling beskou.

LET WEL: Indien meer as een hoof dieselfde feite genoem het, dui die syfer tussen hakies vir die res van hierdie hoofstuk telkens aan hoeveel hoofde dieselfde feite ter motivering vermeld het. As geen syfer ná 'n feit voorkom nie, het slegs een hoof die feit vermeld.

Die volgende sake is deur skoolhoofde aangevoer waarom hulle vergaderings as middel tot personeelontwikkeling beskou:

- * Deur deelname aan besprekings, verkry personeel 'n deel in demokratiese skoolbestuur. (3)
- * Die hele personeel kan in personeelvergaderings, en die hoofde in skoolbestuurvergaderings, persoonlik en professioneel ontwikkel word.
- * Die hoof kry die geleentheid vir die behandeling van opvoedkundige en didaktiese aangeleenthede soos lesaanbieding, hantering van leerlinge en ander sake met die oog op personeelontwikkeling.
- * Onderwysers kry die geleentheid tot meningvorming. (2)
- * Deur middel van delegering deur die hoof, kan onderwysers ervaring opdoen van beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening. (2)
- * Inligting kan op 'n daaglikse basis aan personeel voorsien word.
- * Administratiewe en organisatoriese sake kan aandag geniet. (3)
- * Probleemareas kan gelokaliseer en bespreek word en oplossings kan aan die hand gedoen word.
- * Geleentheid word gebied vir kreatiewe deelname.

- * Skoolhoofde kry die geleentheid om leiding te gee aan onderwysers.
- * Skoolhoofde kan personeel motiveer en die groepsgevoel versterk.
- * Werkgroepe kan benut word.
- * Sake van besondere belang kan op 'n formele wyse hanteer word.
- * Deelname aan besluitneming kan plaasvind.
- * Vergaderings bied die geleentheid om in klein groepies effektief te kommunikeer.

Die inligting hierbo verkry, dui op die haas onbeperkte moontlikhede wat vergaderings as middel tot personeelontwikkeling bied. Die personeel op alle posvlakke kan individueel, of in kleiner of groter groepe, in die onderwyssituasie betrek word, om sodoende die voordele van demokratiese bestuur in opvoedende onderwys te laat realiseer.

4.5.1.3 In vraag 1.3.1 moes skoolhoofde aandui hoe hulle personeelvergaderings as middel tot personeelontwikkeling aanwend. Die volgende metodes is vermeld:

- * Personeel kry geleentheid om items op die agenda te plaas.
- * Kurrikulêre aspekte word benadruk en die graderingskaal vir die merietebeplanning van opvoeders (TOD 193), word as basis gebruik.
- * Personeel word gevra om as inleiers vir sekere onderwerpe op te tree. (2)
- * Kenners op die personeel ten opsigte van sekere temas word gevra om inligting aan kollegas oor te dra. (3)
- * Tydens groepbesprekings kry personeel die geleentheid om leiding te neem. (5)
- * Personeel kry insae in skoolbestuur.
- * Die skoolhoof bespreek items soos dissipline (2), klas-kamerbestuur (2), opstel van 'n vakbeleid, die rol van die voogonderwyser, lesaanbieding (2), skoolbeleid en personeel-leerlingverhoudings.

- * Die personeel kry die geleentheid tot terugvoering.
- * Probleme insake die skoolsituasie word vooraf aan die personeel gegee om oor te besin (2).
- * Die beste oplossings vir probleem-situasies word aanvaar, al kom dit van die junior onderwysers.
- * Werkgroepsessies vind gedurende die tweede en derde termyn plaas in samewerking met die adjunk-hoofde en departementshoofde.

Dit blyk dat personeelvergaderings nie slegs die geleentheid aan elke onderwyser bied om kennis te neem van wat van hom verwag word nie, maar om self deel te word van die proses van personeelontwikkeling. Die klem het hier veral geval op leidinggewing deur onderwysers en die ontwikkeling van professionele en persoonlike kwaliteite.

4.5.1.4 In vraag 1.3.2 moes skoolhoofde aandui hoe hulle skoolbestuurvergaderings as middel tot personeelontwikkeling aanwend. Die volgende metodes is genoem:

- * Skoolbestuurslede doen deur middel van skoolbestuurvergaderings kennis en ervaring op ten opsigte van die volgende sake: administratiewe en organisatoriese aspekte (3), bestuursvaardighede (2), beplanning (2), leidinggewing (2), beheer (2), onderwysbeleid, die begroting van die skool, jaarbeplanning, ontwikkeling van die skoolbeleid (2), buitemuurse aktiwiteite, groepbesluitneming en delegering.
- * Spesifieke hulpmiddels wat benut word is die Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie en die Regulasies en Ordonnansies.
- * In die proses van personeelontwikkeling word bestuurslede terselfdertyd ingestel op die bevordering van die beeld van die onderwys in die algemeen en die bevordering van die beeld van die skool in die besonder.
- * Die skoolhoof gee slegs riglyne en op hierdie wyse kry bestuurslede die geleentheid om eie insette te maak en op demokratiese wyse op te tree.

- * Spesifieke temas wat op personeelontwikkeling gerig is, kan deur die skoolhoof ter sprake gebring word, soos byvoorbeeld vakbeleid en leierskapstyle.
- * Onderwerpe soos werkgroepessies wat onder leiding van die Superintendent van Onderwys (kring) met skoolhoofde hanteer is, kan deur die onderskeie skoolbestuurvergaderings in besonderhede bespreek word.
- * 'n Verskeidenheid van onderwerpe kan deur die skoolbestuurslede bespreek word en die resultate van die besprekings kan dan aan die res van die personeel voorgelê word.
- * Skoolbestuurslede word op die hoogte gebring met die hantering van voorstelle om veranderinge in die skoolbeleid te bewerkstellig.
- * Nabetragting kan gehou word oor doelstellings en mislukings.
- * In die hele proses van personeelontwikkeling word bestuurslede gereed gemaak vir bevordering.

Dit gaan hier om die ontwikkeling van onderwysers wat reeds in bevorderingsposisies staan. Bestuursaspekte behoort veral aandag te kry en lojale gedrag na binne en na buite word van al groter betekenis. Skoolbestuurslede behoort in die geleentheid gestel te word om self leiding te gee en 'n bydrae te maak tot die ontwikkeling van die res van die personeellede.

4.5.1.5 In vraag 1.3.3 moes skoolhoofde aandui hoe hulle vakvergaderings as middel tot personeelontwikkeling aanwend. Omdat die skoolhoof nie in 'n vakvergadering die voorsitter is nie, tree die skoolhoof uit die aard van die saak meer voorskriftelik op. Die volgende sake geniet, met die oog op personeelontwikkeling, aandag op vakvergaderings:

- * 'n Verskeidenheid van onderwerpe word met die oog op personeelontwikkeling in vakvergaderings behandel, naamlik evaluering, vakmetodiek (4), leerlingprobleme, vakbeleid, vakorganisasie, vakkomitees, studiegids en sil-

labusontleding.

- * Na afloop van oriënterings- en streekkursusse word vakvergaderings belê om implementering van voorstelle op die kursusse te bespoedig.
- * Die skoolrooster word so opgestel dat vakonderwysers een periode per week beskikbaar is vir 'n vakvergadering gedurende skoolure.
- * Een vakvergadering met slegs personeelontwikkeling as tema en 'n tweede vergadering met organisasie en administrasie as tema, word elke termyn verpligtend gemaak.
- * Die skoolhoof lê in samewerking met die departementshoof/vakhoof duidelike riglyne neer vir personeelontwikkeling.
- * Elke notule van vakvergaderings moet afsonderlik aandui op watter wyse personeelontwikkeling tot sy reg gekom het.
- * Groepbesprekings word op vakvergaderings aangewend.
- * Alle fasette van die evalueringsvorm, graderingskaal vir die merietebeplanning van opvoeders (TOD 193), word op vakvergaderings bespreek.
- * Geleentheid word gegee vir die uitruil van praktiese wenke in verband met vakonderwys. (2)
- * Die departementshoof/vakhoof hou die vakonderwysers op die hoogte met die jongste ontwikkelings op die betrokke vakgebied.
- * Vakkomitees se bydraes word bestudeer.
- * 'n Volledige sakelys word vooraf beskikbaar gestel.
- * Die skoolhoof gee spesifieke riglyne vir die ontwikkeling van beginnerpersoneel.
- * Verslae van die vaksuperintendentente word deeglik bestudeer.

Dit blyk dus dat die doelmatige hantering van vakkundige, administratiewe en organisatoriese aspekte in vakvergaderings deur die skoolhoofde beklemtoon word. Die departementshoof het 'n verantwoordelikheid om die betrokke vakonderwysers met behulp van 'n verskeidenheid van tegnieke te ontwikkel en gereed te maak vir bevordering.

4.5.1.6 In vraag 1.4 moes skoolhoofde aandui of daar 'n voogonderwyser vir elke beginneronderwyser aangewys word. Op hierdie vraag het twaalf van die vyftien skoolhoofde bevestigend geantwoord.

Uit hierdie gegewens is dit duidelik dat skoolhoofde oor die algemeen ingestel is op die behoeftes van die onderwyser wat met sy skoolloopbaan begin.

4.5.1.7 In vraag 1.5 moes skoolhoofde aandui op watter maniere leiding aan beginneronderwysers gegee word. Die volgende metodes is deur skoolhoofde benut:

- * Die skoolhoof hou spesiale vergaderings met beginneronderwysers. (6)
- * Die skoolhoof hou aanvanklik daaglikse vergaderings met beginneronderwysers.
- * Die skoolhoof spreek die beginneronderwysers, veral gedurende die eerste maand toe, waartydens probleme vasgestel en hulp verleen word.
- * Die skoolhoof moedig beginneronderwysers aan om gereelde besoeke by sy kantoor af te lê.
- * Die betrokke departementshoof(de) hou vergaderings met beginneronderwysers.
- * Vakhoofde (3), departementshoofde (2) en adjunk-hoofde gee leiding aan beginneronderwysers.
- * Die skoolhoof en departementshoofde tree op as voogonderwysers vir beginneronderwysers.
- * Voogonderwysers moet binne die eerste week van die skooljaar kontak maak met die beginneronderwyser onder sy sorg.
- * Die skoolhoof gee binne die eerste week persoonlike aandag aan elke beginneronderwyser.
- * 'n Kursus van een of twee dae word by die skool vir beginneronderwysers gereël. Administrasie, organisasie en die skoolbeleid word behandel.
- * Gereelde klasbesoek vind plaas by beginneronderwysers. (7)

- * Beginneronderwysers moet hulle aan boekinspeksies onderwerp.
- * Beginneronderwysers kry die geleentheid om ervare personeel se klasse by te woon.
- * Ervare personeel besoek beginneronderwysers op hulle uitnodiging.
- * Indien moontlik ontvang beginneronderwysers met hul aanstelling die vorige jaar 'n skoolbeleid, vakbeleid en handboeke (2), asook sillabusse en werkskemas.
- * Die skoolbeleid en Handleiding vir Algemene skoolorganisasie word met beginneronderwysers behandel.
- * Beginneronderwysers word georiënteer ten opsigte van sake soos die omgewing waarin die skool geleë is, die skoolgebou en die skoolterrein.

Uit die inligting hierbo blyk dit dat hoofde, as geheel gesien, moeite doen om die aanpassing van die beginneronderwyser te vergemaklik en om hom persoonlik en professioneel te ontwikkel. Die mees gebruiklike metodes is vergaderings met beginneronderwysers en klasbesoek.

In hierdie afdeling laat die skoolhoofde die soeklig ook duidelik val op 'n verskeidenheid van metodes om kommunikasie doelgerig te bevorder. (Soos in die volgende afdeling, by nadere ondersoek sal blyk, is daar tog by sommige hoofde sprake van 'n gebrek aan kommunikasie met die personeel as geheel.)

4.5.1.8 Op vraag 1.6 moes die hoof aandui hoeveel van sy personeel in 1986 eksterne nasieners/eksaminatore was. Uit die antwoorde het geblyk dat in die geval van tien van die vyftien skole daar vyftien of meer personeel by eksterne nasienwerk betrokke was. Hierdie nasienwerk kan alleenlik positiewe gevolge vir die akademiese insig en ontwikkeling van die personeel inhou.

4.5.2 Afdeling 2: Personeelontwikkeling

Die vier kriteria wat in hierdie afdeling gebruik word, is altyd, dikwels, selde en nooit.

In hierdie afdeling moes hoofde (die term hoofde dui telkens op skoolhoofde) aandui hoe hulle klasbesoek benader, inligting wat noodsaaklik is vir personeelontwikkeling hanteer en op watter wyse hulle geleenthede vir personeelontwikkeling skep. Die volgende feite het na vore gekom:

- * Agt uit die vyftien hoofde lig altyd hul onderwysers in oor die datum vir en vereistes wat aan klasbesoek gestel word, drie doen dit dikwels, twee doen dit selde en een nooit.
- * Elf hoofde verwys altyd mondeling na die sterk punte van die onderwyser ná klasbesoek, drie dikwels en een selde.
- * Dertien hoofde verwys altyd skriftelik na die sterk punte van die onderwyser ná klasbesoek en twee verwys dikwels daarna.
- * Sewe hoofde (47%) maak dikwels informele waarnemings in die onderwysers se klaskamers, vyf (33%) doen dit selde en drie (20%) doen dit nooit nie.
- * Nege hoofde knoop dikwels informele gesprekke buite die kantoor met onderwysers aan, een hoof doen dit altyd, vier doen dit selde en een doen dit nooit nie.
- * Tweederdes van die hoofde (10) ontmoet dikwels hulle personeel op individuele basis om akademiese doelstellings te bevorder, een doen dit altyd en vier doen dit selde.
- * Sewe hoofde (47%) vergader dikwels met onderwysers met ooreenstemmende belange om persoonlike en professionele belangstellings te wete te kom, terwyl agt hoofde (53%) dit selde doen.
- * Slegs een hoof gee altyd kort vraelyste aan personeel om hul toekomsverwagtinge te bepaal, een hoof doen dit dikwels, twee doen dit selde en elf (73%) doen dit nooit nie.

- * Slegs een hoof vra altyd kort biografieë van sy personeel om die hoogte- en laagtepunte in hulle loopbane vas te stel, een doen dit selde en dertien (87%) doen dit nooit nie.
- * Drie hoofde (20%) besoek dikwels hulle personeel by hul huise, terwyl twaalf (80%) dit selde doen.
- * Twaalf hoofde gee altyd persoonlike erkenning aan onderwysers vir prestasies en ywer, terwyl drie dit dikwels doen.
- * Ses van die hoofde hou altyd 'n skriftelike rekord van elke onderwyser se prestasies en besonderhede, vier doen dit dikwels, een selde, terwyl vier dit nooit doen nie.
- * Vier hoofde lig altyd hul personeel in oor die terrein van personeelontwikkeling, tien doen dit dikwels, terwyl een dit nooit doen nie.
- * Onderwysers se uitstaande prestasies word deur drie hoofde altyd beloon met verdere opleiding, gerig op personeelontwikkeling, nege doen dit dikwels en drie doen dit selde.
- * Nege hoofde ondersteun altyd onderwysers se versoeke ten opsigte van personeelontwikkelingsaktiwiteite as hulle met die skool se doelstellings strook, terwyl ses dit dikwels doen.
- * Drie hoofde voorsien altyd die onderwysers van opvoedkundige tydskrifartikels, elf doen dit dikwels, terwyl een dit nooit doen nie.
- * Drie hoofde laat altyd die onderwysers roteer ten opsigte van leidinggewing by skoolaktiwiteite, agt doen dit dikwels, twee doen dit selde en twee doen dit nooit.
- * Die meeste hoofde (9) sien altyd toe dat onderrigtyd nie deur interkomaankondigings onderbreek word nie, terwyl ses dikwels toesien dat dit nie gebeur nie.
- * Ses hoofde sien altyd toe dat die leerlinge nie gedurende onderrigtyd na die kantoor ontbied word nie, agt sien dikwels toe dat so iets nie gebeur nie, terwyl een nooit daaraan aandag gee nie.

Die inligting wat uit hierdie afdeling verkry is, dui duidelik op 'n gebrek aan kommunikasie op formele vlak by 'n be= duidende aantal hoofde op verskillende terreine. Dit kom na vore in gebeure wat klasbesoek raak en die gebrek aan die be= nutting van geleenthede vir die bevordering van akademiese doelstellings. Daar is ook opvallende leemtes wat betref in= ligting oor die belangstellings en toekomsverwagtinge van on= derwysers. Daarbenewens is hoofde grootliks onbewus van hoogte- en laagtepunte in onderwysers se skoolloopbane.

Ook op informele vlak is daar 'n kommunikasieprobleem tussen hoofde en onderwysers. Dit sluit in 'n gebrek aan informele gesprekvoering buite die kantoor, en 'n leemte wat betref be= soeke van hoofde aan onderwysers by hul tuistes.

Die bekom van inligting oor onderwysers en die deurgee van inligting oor personeelontwikkeling deur hoofde aan perso= neel, laat ook veel te wense oor. Daar word ook nie deur= gaans skriftelik verslag gehou van inligting wat betrekking het op die ontwikkeling van onderwysers nie.

4.5.3 Afdeling 3: Evaluering

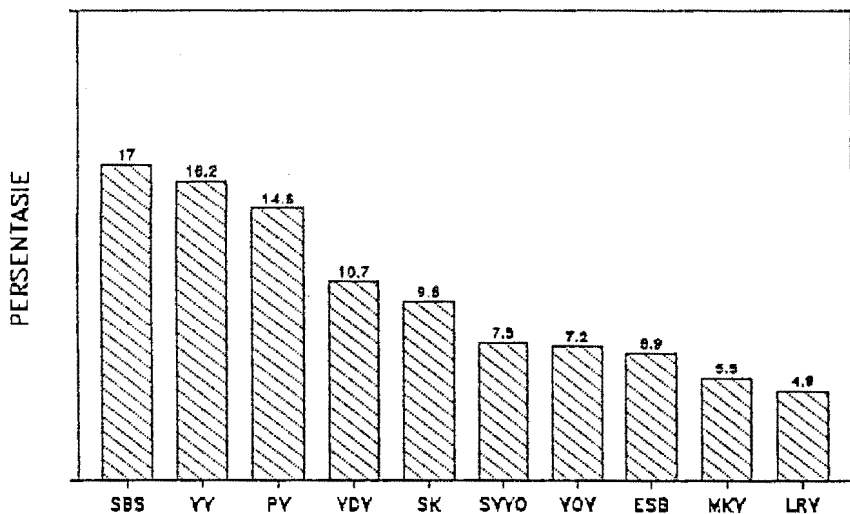
In hierdie afdeling moes hoofde tien soorte vergaderings rangskik in orde van belangrikheid met die oog op die moont= likhede wat hulle vir personeelontwikkeling bied.

Uit die inligting van die hoofde verkry, is die vergaderings hieronder in orde van belangrikheid gerangskik, met die oog op personeelontwikkeling. Die afkortings wat hieronder tus= sen hakies verskyn, word in tabel 4.1 gebruik. Die persenta= sie langs elke tipe vergadering gee 'n aanduiding van die waarde wat die hoofde aan elke tipe vergadering toegeken het met die oog op personeelontwikkeling:

Skoolbestuurvergaderings (SBS)	17,0%
Vakvergaderings (VV)	16,2%
Personeelvergaderings (PV)	14,6%
Vergaderings van departementshoofde en vakhoofde (VDV)	10,7%
Samesprekings na klasbesoek (SK)	9,6%
Standaardvergaderings: voog- en vakonderwysers (SVVO)	7,5%
Voogonderwyservergaderings (VOV)	7,2%
Evalueringvergaderings: skoolbestuur met SO (kring) (ESB)	6,9%
Mediakomiteevergaderings (MKV)	5,5%
Leerlingraadvergaderings (LRV)	4,9%

In figuur 4.1 word 'n grafiese voorstelling van bogenoemde inligting gegee.

VERGADERINGS: PERSONEELONTWIKKELING MOONTLIKHEDE UITGEDRUK AS PERSENTASIE.



FIGUUR 4.1

4.6 INTERPRETASIE VAN GEGEWENS VAN VRAELYS 2 AAN ADJUNK-HOOFDE/DEPARTEMENTSHOOFDE (sien bylaag H)

Hierdie vraelys kon, volgens die keuse van die hoof, ingevul word deur 'n senior adjunk-hoof, 'n adjunk-hoof of 'n departementshoof. Soos in die geval van die vraelys aan hoofde is vyftien van die sestien vraelyste (N=16) terug ontvang. Vraelys 2 is deur ses senior adjunk-hoofde, vyf adjunk-hoofde en vier departementshoofde ingevul.

In hierdie vraelys het slegs afdeling 1 betrekking op die werklike situasie by elke skool. Hierdie afdeling handel oor die frekwensie van sekere vergaderings en of notule gehou word al dan nie. Afdelings 2 tot 5 het betrekking op die persoonlike siening van die respondente met betrekking tot personeelontwikkeling deur middel van personeelvergaderings, vakvergaderings en skoolbestuurvergaderings.

4.6.1 Afdeling 1: Algemeen

In hierdie afdeling val die klem op vergaderings wat reeds in hoofstuk 3 en in vraelys 1 ter sprake gekom het en wat hulle die beste tot personeelontwikkeling leen, naamlik skoolbestuurvergaderings, vakvergaderings en personeelvergaderings.

4.6.1.1 Skoolbestuurvergaderings

In die geval van tien van die vyftien skole word weeklikse skoolbestuurvergaderings gehou. By twee van die skole word dit daaglikse gehou, by een maandeliks, by een termynlikse en by een skool slegs indien nodig. Slegs in die geval van die skool waar maandeliks vergadering gehou word, word geen notule van die vergadering gehou nie.

4.6.1.2 Vakvergaderings

By ses van die veertien skole wat op hierdie vraag gereageer het, word een maal per termyn vakvergaderings gehou, by vyf

word dit weekliks gehou, by twee maandeliks en by een slegs indien nodig. Notule van vakvergaderings word by al die skole gehou.

4.6.1.3 Personeelvergaderings

By dertien van die vyftien skole word een maal per termyn 'n personeelvergadering gehou en by twee word dit slegs gehou indien nodig. In al die gevalle word notule van die vergaderings gehou.

4.6.1.4 Voorskoolse personeelvergaderings

Daar word in die geval van elf van die vyftien skole daagliks 'n voorskoolse personeelvergadering gehou. In die geval van drie skole word geen personeelbyeenkoms voor skool gehou nie, terwyl daar by een skool een maal per termyn 'n personeelvergadering voor skool gehou word. By agt skole word nie notule van hierdie vergaderings gehou nie, terwyl daar by ses wel notule gehou word. In die geval van een skool is nie op hierdie vraag gereageer nie.

4.6.1.5 Pousevergaderings met personeel

In die geval van twaalf van die vyftien skole word slegs vergaderings met personeel gedurende pouses gehou, indien dit nodig blyk te wees. In een geval word nooit pousevergaderings gehou nie, by een word dit daagliks gehou en by een een maal per termyn. By sewe skole word notule van hierdie vergaderings gehou en by sewe geen notule nie. Een lid het nie op hierdie vraag gereageer nie.

Uit paragraaf 4.6.1.1 blyk dit dat daar 'n leemte is wat betref gereelde skoolbestuurvergaderings. Behalwe in die geval van een skool word vakvergaderings gereeld en op 'n vaste basis gehou. Termynlikse personeelvergaderings is op enkele uitsonderings na 'n algemene instelling by die betrokke skole. Ook daaglikse voorskoolse personeelvergaderings word al-

gemeen beoefen, maar daar word by meer as die helfte van die skole nie notule gehou van hierdie vergaderings nie. Pouse= vergaderings met personeel blyk nie gewild te wees nie.

4.6.2 Afdeling 2: Personeelvergaderings (Algemeen)

In hierdie afdeling, en die afdelings wat volg, gee adjunk-hoofde/departementshoofde hul persoonlike siening van sake wat verband hou met personeelontwikkeling rondom die personeelvergadering, die vakvergadering en die skoolbestuurvergadering. Die vier kriteria wat telkens ter sprake is, is baie belangrik, belangrik, minder belangrik en glad nie belangrik nie.

LET WEL: Ter wille van saaklikheid en duidelikheid sal adjunk-hoofde/departementshoofde van die skole voortaan aange= dui word met lede. Vraelys 2 is deur slegs een persoon per skool ingevul en die aantal lede dui dus ook op die aantal skole wat ter sprake is.

In afdeling 2 is lede se siening van personeelvergaderings soos volg:

- * Vyf van die lede is van mening dat dit baie belangrik is dat die agenda vooraf beskikbaar is, sewe beskou dit as belangrik en drie beskou dit as minder belangrik.
- * Vier lede toon aan dat dit baie belangrik is dat bykomende sake op die agenda gevra word, agt beskou dit as belangrik, terwyl drie dit as minder belangrik beskou.
- * Drie van die lede beskou dit as baie belangrik dat die duur van die vergadering vooraf bepaal word, agt is van mening dat dit belangrik is, terwyl vier dit as minder belangrik beskou.
- * Tien lede dui aan dat dit baie belangrik is dat die vergadering op die vasgestelde tyd begin, terwyl vyf dit as belangrik beskou.
- * Agt lede is oortuig dat dit baie belangrik is dat die doel van die vergadering uiteengesit word, terwyl sewe

van mening is dat dit belangrik is.

- * Vir twee lede is dit baie belangrik dat die vergadering naastenby op die voorafbepaalde tyd sal eindig, vir elf is dit belangrik, terwyl twee dit as minder belangrik beskou.
- * Ses lede dui aan dat dit baie belangrik is dat streng by die agenda gehou word, agt is van mening dat dit belangrik is, terwyl een dit as minder belangrik beskou.
- * Vir tien lede is dit baie belangrik dat items op die agenda deeglik hanteer word, terwyl vyf dit as belangrik beskou.
- * Om 'n tydsbeperking op sprekers te plaas, is vir drie lede baie belangrik, vir agt is dit belangrik en vir vier is dit minder belangrik.
- * Deelname aan besprekings deur die personeel is vir elf lede baie belangrik, terwyl vier dit as belangrik beskou. Dat goeie kommunikasie nagestreef word, is vir tien lede baie belangrik en vir vyf belangrik.
- * Ses lede is van mening dat die nastreef van konsensus baie belangrik is, sewe beskou dit as belangrik en vir twee is dit minder belangrik.
- * Die gedagte dat sommige personeel van die vergadering verskoon word wanneer hulle geen belang daarby het nie, is vir drie lede baie belangrik, vir ses belangrik en vir vyf minder belangrik.
- * Die beskikbaarstelling van die notule binne 'n week ná die vergadering is vir drie lede baie belangrik, vir agt belangrik en vir vier minder belangrik.
- * Nege lede dui aan dat dit baie belangrik is dat die notule 'n akkurate opsomming van die vergadering is, terwyl vyf dit as belangrik beskou.
- * Die evaluering van die vergadering deur middel van 'n vraelys of andersins, is vir een lid baie belangrik, vir tien is dit belangrik en vir vier is dit minder belangrik.

Uit die inligting blyk dit dat skoolbestuurslede oor die algemeen positief ingestel is wat betref faktore wat vóór per=

soneelvergaderings personeelontwikkeling kan beïnvloed, soos byvoorbeeld die beskikbaarheid van 'n agenda voor die tyd. Faktore tydens personeelvergaderings wat personeelontwikkeling beïnvloed, is ook positief benader, soos byvoorbeeld die noodsaaklikheid van algemene deelname van onderwysers aan besprekings. Laastens is faktore wat ná personeelvergaderings 'n uitwerking op personeelontwikkeling kan hê, meestal as belangrik geag, soos byvoorbeeld die noodsaaklikheid van die evaluering van personeelvergaderings.

4.6.3 Afdeling 3: Personeelvergaderings: personeelontwikkeling

In hierdie afdeling moes lede aandui hoe belangrik hulle sekere aktiwiteite beskou wat in personeelvergaderings 'n bydrae tot personeelontwikkeling kan maak:

- * Die gedagte dat van gonsgroepe/dinkskrums gebruik gemaak behoort te word, is vir twee lede baie belangrik, vir tien belangrik en vir drie minder belangrik.
- * Drie lede is van mening dat die afwisseling van groepleiers in gonsgroepe/dinkskrums baie belangrik is, agt beskou dit as belangrik en vier as minder belangrik.
- * Dat spesifieke onderwysers gevra word om te verduidelik hoe hulle denke stimuleer, is vir twee baie belangrik, vir vyf belangrik en vir sewe minder belangrik.
- * Die gedagte dat onderwysers wat bo-gemiddelde resultate in hul vakke behaal, hul metodes in personeelvergaderings sal meedeel, is vir vier lede baie belangrik, vir vyf is dit belangrik en vir ses minder belangrik.
- * Om in gonsgroepe oor die opskerp van dissipline te besin, is vir twee lede baie belangrik, vir agt is dit belangrik en vir vyf is dit minder belangrik.

Uit hierdie response is dit duidelik dat dit oor die algemeen vir lede belangrik is dat pogings aangewend behoort te word om personeelvergaderings meer doelmatig te maak deur middel van gonsgroepe, dinkskrums en die benutting van kun-

dige personeel. Sommige idees, soos wenke om dissipline te verbeter, is meer positief benader onder die afdeling vakvergaderings, omdat die tema daar beter tot sy reg kom.

4.6.4 Afdeling 4: Vakvergaderings: personeelontwikkeling

Sekere aktiwiteite in en rondom vakvergaderings wat personeelontwikkeling ten doel het, is in hierdie afdeling ter sprake gebring. Die sienings oor die aktiwiteite is soos volg:

- * Dat akademiese doelstellings in gonsgroepe bespreek word, is vir vier lede baie belangrik, vir ses is dit belangrik en vir vyf minder belangrik.
- * Die afwisseling van groepleiers in gonsgroepe is vir een lid baie belangrik, vir tien is dit belangrik, terwyl dit vir vier minder belangrik is.
- * Positiewe reaksie is verkry op die gedagte dat onderwysers hul onderrigmetodes in vakvergaderings verduidelik. Vyf het dit as baie belangrik beskou en tien het dit as belangrik beskou.
- * Dat onderwysers individueel sal verduidelik hoe hulle dissipline handhaaf is vir vier lede baie belangrik, vir agt is dit belangrik en vir drie minder belangrik.
- * Agt lede beskou dit as baie belangrik dat kundige onderwysers leiding sal gee betreffende die opstel van eksamen vrae, ses beskou dit as belangrik en een as minder belangrik.
- * Vir elf lede is dit baie belangrik en vir vier belangrik dat vakonderwysers ná streekkursusse verslag in die vergadering sal doen en ook dat die departementshoof individueel samesprekings met vakpersoneel voer.
- * Die kwessie of die departementshoof die hoof na formele klasbesoek vergesel, is vir sewe lede baie belangrik, vir vier belangrik en vir vier minder belangrik.
- * Die reël van werkgroepe deur die departementshoof vir sy vakpersoneel is vir twee lede baie belangrik, vir nege belangrik, vir drie minder belangrik en vir een glad

nie belangrik nie.

- * Die reël van besoeke van vaksuperintendente tydens vakvergaderings is vir een lid baie belangrik, vir agt belangrik, vir vier minder belangrik en vir een glad nie belangrik nie.

Uit bogenoemde stellings kan afgelei word dat groepwerk in vakvergaderings vir die meeste lede 'n belangrike metode is om personeelontwikkeling te bevorder. Wedersydse hulpverlening in vakvergaderings en hulp van buite deur middel van byvoorbeeld vaksuperintendente, is vir die meeste lede belangrike aspekte.

Die gedagte dat departementshoofde die hoof op klasbesoeke vergesel, is vir vier lede minder belangrik. Slegs vier van die vyftien respondente is egter departementshoofde en twee van hierdie vier lede beskou die gedagte as minder belangrik. Dit wil dus voorkom dat die departementshoofde subjektief invloed kan wees in hul keuse, omdat so 'n stap verdere verantwoordelikhede kan meebring.

4.6.5 Afdeling 5: Skoolbestuurvergaderings: personeelontwikkeling

In afdeling 5 van die vraelys word skoolbestuurslede (adjunkhoofde en departementshoofde) se siening gevra rondom gebeure binne die bestuurvergadering en rondom onderwerpe wat ter sprake kom in skoolbestuurvergaderings. Binne hierdie opset bestaan daar besondere geleenthede om personeelontwikkeling tot sy reg te laat kom. Die volgende sienings het na vore gekom.

- * Die gedagte dat lede om die beurt temas van opvoedkundige belang tydens die vergadering behandel, beskou twee lede as baie belangrik, agt as belangrik, vier as minder belangrik, terwyl een dit glad nie belangrik ag nie.
- * Drie lede dui dit as baie belangrik aan dat 'n voorgenoemde lys van temas aan lede besorg word, ses beskou dit

as belangrik, vyf as minder belangrik en een as glad nie belangrik nie.

- * Dat behandelde temas in afgerolde vorm aan lede besorg word, is vir twee lede baie belangrik, vir agt belangrik, vir vier minder belangrik en vir een glad nie belangrik nie.
- * Drie van die veertien lede wat op die vraag gereageer het, beskou dit as baie belangrik dat lede ook as voorsitter van die vergadering sal optree, twee beskou dit as belangrik en nege as minder belangrik.
- * Die gedagte dat die lede as leiers van aktiwiteite roeteer, is vir vyf lede baie belangrik, vir ses belangrik en vir drie minder belangrik.
- * Dit is vir agt lede baie belangrik dat die skoolhoof formele individuele samesprekings met lede hou, vir ses is dit belangrik en slegs vir een minder belangrik.
- * Wat betref informele individuele gesprekke met die skoolhoof, is dit vir nege lede baie belangrik en vir vyf belangrik. Een lid het nie op hierdie vraag gereageer nie.
- * Dat lede inligting oor hoofvergaderings van die streek van die skoolhoof moet ontvang, is vir nege baie belangrik en vir ses belangrik.
- * Die stelling dat lede 'n aandeel in die werkverdeling van personeel behoort te hê, beskou elf lede as baie belangrik en vier as belangrik.
- * Die aandeel van lede ten opsigte van leieridentifisering is vir ses lede baie belangrik en vir nege belangrik.
- * Vir elf lede is dit baie belangrik dat lede 'n aandeel behoort te hê aan die opstel van die skoolrooster, terwyl vier dit as belangrik beskou.
- * Wat betref die benutting van die mediasentrum deur lede beskou drie dit as baie belangrik, elf as belangrik en een as minder belangrik.
- * Ses lede is van mening dat dit baie belangrik is dat lede 'n aandeel behoort te hê in die oriëntering van beginnersonderwysers en vir nege is dit belangrik.
- * Laastens toon vier lede aan dat dit baie belangrik is

dat lede 'n aandeel behoort te hê in die aanstelling van personeel, vir agt is dit belangrik en vir drie minder belangrik.

Die gedagte dat lede om die beurt temas van opvoedkundige belang in hierdie vergaderings behandel, is nie allerweë ondersteun nie. Waarskynlik is die rede hiervoor dat dit baie navorsing vir sommige lede sou meebring. Werkrotering word deur lede as oorwegend belangrik beskou, maar daarenteen het die gedagte dat lede mekaar as voorsitter in die vergadering sal afwissel, nie algemene byval gevind nie. 'n Moontlike verklaring is dat so-liets te veel druk op sommige lede sou plaas, veral omdat meer as die helfte van die betrokke skole oor die dienste van senior adjunk-hoofde beskik. Ook hier is kommunikasie tussen die hoof en lede as belangrik beskou.

4.7 SAMEVATTING

In hoofstuk 4 is die doelstellings en metodes van die empiriese ondersoek omskryf, die samestelling en hantering van die vraelyste is uiteengesit en vervolgens is 'n interpretasie gegee van die gegewens wat uit die twee vraelyste verkry is.

Die doelstellings van die empiriese ondersoek was veral gerig op aktiwiteite in en om personeelvergaderings, skoolbestuurvergaderings, vakvergaderings en vergaderings met beginneronderwysers. Op hierdie wyse kon vasgestel word hoeveel aandag gegee word aan personeelontwikkeling in die betrokke skole en wat die persoonlike siening van adjunk-hoofde en departementshoofde ten opsigte van personeelontwikkeling is.

In vraelys 1 het skoolhoofde uiteenlopende redes aangevoer waarom hulle vergaderings as middel tot personeelontwikkeling beskou. Hulle het ook aangedui op watter wyses hulle pogings aanwend om personeelontwikkeling in personeelvergaderings, skoolbestuurvergaderings, vakvergaderings en vergaderings met beginneronderwysers tot sy reg te laat kom. Vervolgens het

skoolhoofde aangedui of hulle bepaalde strategieë toepas om personeelontwikkeling ook op ander terreine te bevorder. Laastens moes hulle ook 'n aantal vergaderings in orde van belangrikheid rangskik met die oog op personeelontwikkeling.

In vraelys 2 het adjunk-hoofde en departementshoofde die frekwensie van verskeie vergaderings aangedui en vermeld of note gehou word al dan nie. Vervolgens het hulle hul persoonlike siening gegee van gebeure in en rondom die onderhawige vergaderings.

In hoofstuk 5 sal 'n samevatting gegee word van wat reeds in die vorige hoofstukke hanteer is en laastens sal gevolgtrekkings gemaak en aanbevelings gedoen word.

S A M E V A T T I N G , G E V O L G T R E K K I N G S
E N A A N B E V E L I N G S

5.1 SAMEVATTING

In hoofstuk 1 is die volgende vrae hanteer: Word vergaderings in die sekondêre skool optimaal benut en word die intrinsieke waarde van personeelontwikkeling in die opvoeding onderskat? Ten einde antwoorde te vind vir die probleemvrae was dit die doel van die navorsing om te bepaal in watter mate vergaderings as middel tot personeelontwikkeling dien en in hoedanige mate vergaderings optimaal benut kan word. Nadat die literatuurstudie gedoen is, is dit opgevolg met 'n empiriese ondersoek deur middel van vraelyste wat na hoofde en adjunk-hoofde/departementshoofde van Afrikaansmedium sekondêre skole in komprehensiewe eenhede 6, 25, 32 en 40 (N=16) versprei is.

Vervolgens is in hoofstuk 2 die toenemende belangrikheid van personeelontwikkeling ter sprake gebring. Verwante begrippe soos onderrigleiding en indiensopleiding is verhelder. Daar is ook aangetoon dat daar 'n duidelike behoefte aan personeelontwikkeling by onderwysers is. Verskeie faktore dra egter by tot die sukses van personeelontwikkeling, waarvan die belangrikste die positiewe ingesteldheid van die hoof en personeel is. Omgekeerd is 'n wanverhouding tussen die hoof en die personeel die belangrikste oorsaak van die mislukking van pogings tot personeelontwikkeling. Enkele metodes van personeelontwikkeling binne die skool, sluit onder andere in, die skep van 'n gunstige onderrig-leerklimaat, deelname aan besluitneming, die verbetering van personeelverhoudinge, vergaderings, klasbesoek en delegering. Personeelontwikkelingsmetodes buite die skool behels veral verdere studie en bywoning

van kursusse.

Die faktore wat die sukses van vergaderings beïnvloed en die wyse waarop vergaderings as middel tot personeelontwikkeling kan dien, is in hoofstuk 3 in oënskou geneem. Daar is onder meer beklemtoon dat elke skoolhoof vooraf moet besin oor wat hy met elke vergadering wil bereik. Die benaderingswyse met betrekking tot vergaderings verskil van skool tot skool, omdat die omstandighede by skole verskillend is. Hoofstuk 3 is afgesluit met 'n bespreking van die moontlikhede wat personeel-, skoolbestuur-, vakvergaderings en vergaderings met beginneronderwysers bied met die oog op personeelontwikkeling.

Die empiriese ondersoek is in hoofstuk 4 bespreek. Elke skoolhoof het twee vraelyste ontvang, sodat daar in totaal dertig vraelyste ingevul is. Die doel met vraelys 1 was om inligting van skoolhoofde te verkry oor hoe hulle vergaderings as middel tot personeelontwikkeling aanwend, watter leiding aan beginnerpersoneel gegee word, hoe klasbesoek hanteer word en watter mate van kommunikasie tussen die skoolhoof en personeel bestaan. Skoolhoofde is ten slotte gevra om 'n lys van vergaderings in orde van belangrikheid te rangskik met die oog op personeelontwikkeling. Adjunk-hoofde/departementshoofde is in vraelys 2 gevra om die frekwensie van 'n aantal vergaderings aan te dui en te vermeld of notules van hierdie vergaderings gehou word om sodoende 'n aanduiding te verkry in watter mate personeelontwikkeling plaasvind. Vervolgens is hulle persoonlike sienings gevra ten opsigte van personeelontwikkeling, personeelvergaderings, vakvergaderings en skoolbestuurvergaderings. Sekere afleidings is gemaak uit die inligting wat van die respondente verkry is.

Vervolgens sal gevolgtrekkings en aanbevelings in hierdie hoofstuk gemaak word.

5.2 GEVOLGTREKKINGS

5.2.1 Gevolgtrekkings met betrekking tot die literatuur= studie

5.2.1.1 In die huidige tydsgewrig speel personeelontwikke=
ling 'n toenemend belangrike rol om doelmatige onderwys en
opvoeding te verseker.

5.2.1.2 Personeelontwikkeling is 'n voortgaande handeling
wat 'n relevante bydrae tot elke stadium in die professione=
le groei van 'n onderwyser se loopbaan behoort te maak.

5.2.1.3 Vergaderings bied unieke geleenthede as middel tot
personeelontwikkeling.

5.2.1.4 Interpersoonlike verhoudingstigting deur die skool=
hoof is 'n bepalende faktor vir die sukses van personeelont=
wikkeling deur middel van vergaderings.

5.2.1.5 Die gesindheid van die skoolhoof met betrekking tot
vergaderings en die optrede van die voorsitter vóór, tydens
en ná vergaderings speel 'n bepalende rol om die sukses van
personeelontwikkeling te verseker.

5.2.1.6 Gevolgtrekkings ten opsigte van die personeelverga=
ring is die volgende:

- * Personeelvergaderings is gerig op die opvoedkundige be=
hoefte van die onderwysers en die volle personeel is
betrokke.
- * Hierdie vergaderings bied besondere geleenthede vir kom=
munikasie en demokratiese inspraak.
- * Die erkenning aan personeel in hierdie vergaderings,
veskaf noodsaaklike werktevredenheid en beloning.

5.2.1.7 Ten opsigte van die vakvergadering is die gevolgtrekkings die volgende:

- * Feitlik alle personeellede het die geleentheid tot direkte inspraak in vakvergaderings.
- * Selfs die meer beskeie onderwyser kry hier die geleentheid om vrymoedigheid te ontwikkel om persoonlike bydraes tot die sukses van die vergadering te maak.
- * Interpersoonlike verhoudingstigting kan in vakvergaderings op 'n besondere wyse tot sy reg kom.
- * Die doelmatige leiersrol van die departementshoof/vakhoof is van deurslaggewende betekenis, veral met die oog op die beginneronderwyser en die nuwelinge in die betrokke vak.

5.2.1.8 Wat die skoolbestuurvergadering betref is die gevolgtrekkings die volgende:

- * In die skoolbestuurvergadering is personeelontwikkeling gerig op personeellede wat reeds bevorderingsposte beklee.
- * Uit die aard van hulle posisie in die skoolsituasie, kom bestuurslede dikwels in hierdie vergaderings met bestuurstake op 'n wye terrein in aanraking.
- * 'n Professionele gesindheid van mede-verantwoordelikeid en empatie heers normaalweg onder die lede.

5.2.1.9 Oor vergaderings met beginneronderwysers is die gevolgtrekkings soos volg:

- * Graad- en diplomastudie kan 'n onderwyser nie ten volle en finaal vir sy beroep voorberei nie.
- * 'n Inburgeringsprogram is dus noodsaaklik vir die beginneronderwyser.

5.2.2 Gevolgtrekkings met betrekking tot vraelys 1, van die empiriese navorsing, wat aan skoolhoofde gerig is

- * Haas onbeperkte moontlikhede bestaan vir personeelontwikkeling in vergaderings.
- * Skoolbestuurslede behoort in die geleentheid gestel te word om leiding te gee en 'n bydrae te maak tot die ontwikkeling van die res van die personeel.
- * Die departementshoof/vakhoof het 'n verantwoordelikheid om vakonderwysers te ontwikkel en gereed te maak vir bevordering.
- * Op formele en informele vlak is daar 'n gebrek aan kommunikasie tussen sommige hoofde en onderwysers.

5.2.3 Gevolgtrekkings met betrekking tot vraelys 2, van die empiriese navorsing, wat aan adjunk-hoofde/departementshoofde gerig is

- * Deelname aan besprekings in personeelvergaderings en die nastreef van goeie kommunikasie, is vir die meeste skoolbestuurslede baie belangrik.
- * Die meeste lede het die benutting van tegnieke soos gongsroepe in personeelvergaderings as belangrik beskou.

5.3. AANBEVELINGS

5.3.1 Aanbevelings ten opsigte van die navorsing

- * Dit word aanbeveel dat hoofde opnuut bewus gemaak sal word van die belangrikheid van interpersoonlike verhoudingstigting met die oog op die aanwending van vergaderings as middel tot personeelontwikkeling.
- * Hoofde behoort deurgaans toe te sien dat agendas voor die aanvang van vergaderings beskikbaar gestel word en

dat personeel die geleentheid sal kry om items op agendas by te voeg.

- * Tegnieke soos gonsgroepe en dinkskrumms behoort, waar moontlik, algemeen in vergaderings aangewend te word, veral met die oog op verbetering van kommunikasie.
- * Daar moet toegesien word dat notules vroegetydig aan betrokkenes besorg word.
- * Werksnotules waarin ook opdragte aan personeel duidelik aangedui word, word sterk aanbeveel.
- * Skoolbestuurslede behoort op 'n vrywillige basis die geleentheid gebied te word om as voorsitter in personeel- en skoolbestuurvergaderings op te tree.
- * Hoofde behoort departementshoofde/vakhoofde onder die besef te bring van hulle verantwoordelikheid om vakonderwysers, ook in vakvergaderings, te ontwikkel en vir bevordering voor te berei.
- * Dit word aanbeveel dat hoofde aandag sal gee aan duidelike kommunikasie met onderwysers en in die besonder vóór, tydens en ná klasbesoek.

5.3.2 Aanbevelings vir verdere navorsing

- * Navorsing moet gedoen word om vas te stel of in kursusse vir nuutaangestelde hoofde, voldoende aandag gegee word aan die tema van vergaderings as middel tot personeelontwikkeling.
- * Navorsing kan gedoen word om vas te stel of alle opleidingsinstansies wat kursusse in onderwysbestuur aanbied, die tema van vergaderings as middel tot personeelontwikkeling by genoemde kursusse insluit. Op hierdie wyse kan die aanbieding van dié tema by universiteite en

kolleges gerasionaliseer word.

- * Daar moet vasgestel word of die superintendente van onderwys (kring) behoorlik ingelig is oor vergaderings as middel tot personeelontwikkeling en in watter mate hierdie tema aan die betrokke skoolhoofde oorgedra word.

5.4 SLOTOPMERKING

Vergaderings behoort optimaal aangewend te word met die oog op die persoonlike en professionele ontwikkeling van onderwysers. Op sy beurt kan dit 'n positiewe bydrae tot die opvoedende onderwys maak. Hierdie hele tema sal eers ten volle tot sy reg kom indien dit beheers word deur die Christelike opdrag van liefde tot God en liefde tot die medemens.

S U M M A R Y

MEETINGS AS A METHOD OF STAFF DEVELOPMENT

IN THE SECONDARY SCHOOL

The purpose of this research is to determine what is implied by staff development as related to meetings, to what extent meetings serve at present as a means of staff development and in what way meetings can be utilised to the fullest extent as a means to staff development.

The aim of staff development is to make the school more efficient and to equip the staff for their task to the fullest extent. Principals should realise that the success of staff development depends on a concerted effort, on the use of facilities, but also on the creation of a suitable climate and on positive staff attitudes.

The principal ought to reflect beforehand which aims, with a view to staff development, he wishes to achieve with each meeting in a specific school. The circumstances of schools differ and consequently the approach with regard to meetings will also differ from school to school.

To create the opportunity for staff development the principal should already have reflected before the commencement of the meeting on such matters as the strategy he wishes to follow, the constitution of an agenda and the creation of a suitable educational climate. During meetings teachers should take part in discussions as much as possible. The principal ought to pay attention to the establishment of sound relations while malpractices such as negative behaviour should be curbed at the same time. At this stage of the meeting there is an almost unlimited opportunity for staff development. Even after the meeting the attitudes of the staff members and

the availability of the minutes will influence the success of staff development.

Certain meetings, such as staff meetings, school managing meetings, subject meetings and meetings with novice staff members offer outstanding opportunities for staff development and should be utilised to the full.

In the questionnaires principals indicated how they used the above-mentioned meetings to foster staff development. Deputy principals/departmental heads gave their personal opinions of events during and around the meetings in question. Certain inferences were made from this information.

Finally certain conclusions were drawn and recommendations were made for education in general and for further research, in particular.

B R O N N E L Y S

- ANON. 1985. Checkpoint: your ready-to-use reference guide. Innovative organisation, 1(1):7-8, October.
- ANTHONY, W.P. 1979. Management for more effective staff meetings. Personnel journal, 58(8):547-550, August.
- ATKINSON, S. 1986. Organisasies aan die werk. Johan= nesburg : Perskor.
- BARNARD, S.S. 1986. Die samehang tussen onderwysbestuur en skoolgemeenskapsverhoudinge. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria : HAUM. p.361-396.)
- BARWICK, J.T. 1980. The liberal art of staff development. Community college review, 7(4):27-31, Spring.
- BILLING, D. 1982. The role of staff development. (Occasional paper 6.) Birmingham : SCEDSIP Publications Committee.
- BOLAM, R. & BAKER, K. 1984. Staff development. (In Glatte, G. The management of staff. Keynes : The Open University Press. p.81-111.)
- BONDESIO, M.J. & DE WITT, J.T. 1986. Personeelbestuur. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria : HAUM. p.221-303.)
- BRADFORD, L.P. 1978. A dozen reasons some meetings bomb - and others work wonders. Training, 15(5):47-51, May.

BRODINSKY, B. 1983. Building morale...motivating staff: problems and solutions. Sacramento : Education News Service.

BURNS, R.W. 1971. Suggestions for involving teachers in innovation. (In Hillson, M & Hyman, R.T., reds. Change and innovation in elementary and secondary organization. New York : Holt Rinehart & Winston. p.421-423.)

BURRUP, P.E. 1962. Modern high school administration. New York : Harper & Brothers.

BUSH, T., GLATTER, R., GOODEY, J. & RICHES, C., reds. 1980. Approaches to school management. London : Harper & Row.

CAWOOD, J. & GIBBON, J. 1981. Educational leadership: staff development. Goodwood : Nasou.

CLOETE, J.J.N. 1975. Personeeladministrasie. Pretoria : Van Schaik.

COETZEE, J.H. 1985. Groepwerk as onderrig-leergeleentheid. (In Coetzee, J.H., Malan, M.M. & Steyn, I.N. Onderrig-leer in fokus. Durban : Butterworth. p.105-146.)

CRISCUOLO, N.P. 1984. Staff meetings: meaningful or meaningless. NASSP-bulletin, 68(471):134-136, April.

DANIELS, M.M. 1983. Realistic leadership: how to lead others in achieving company and personal goals. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

DE JAGER, I. 1984. Personeelontwikkeling as taak van die kring superintendent van onderwys in Transvaal. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.)-PU vir CHO.)

- DELUCA, N. 1983. Meetings: with effective leadership, they can work. NASSP-bulletin, 67(464):114-117, September.
- DENYS, J. 1980. Leadership in schools. London : Heinemann Educational Books.
- DE WET, P.R. 1981. Inleiding tot onderwysbestuur. Kaapstad : Lex Patria.
- DE WITT, J.T. 1984. Harmonieuse personeelverhoudinge: 'n imperatief vir effektiewe onderwysbestuur. Educare, 13(2): 59-71.
- DOLL, R.C. 1983. Supervision for staff development: ideas and application. Boston : Allyn Bacon.
- FUREY, A.J.Jr. 1978. Participation and personal growth: keys to staff development. (In Rubin, L. The in-service education of teachers. Boston : Allyn & Bacon. p.195-198.)
- GIANNANGELO, D.M. & O'CONNOR, P. 1980. Teachers rate faculty meetings. The Education digest, 46:28-29, November.
- GIBBON, J. 1986. How are we faring with beginning teachers? SAOR bulletin, 26:5-11, March.
- GORTON, R.A. 1983. School administration and supervision. Dubuque : Brown.
- GORTON, R.A. & BURNS, T. 1985. Faculty meetings: what do teachers really think of them? The Clearing House, 59(1): 30-32, September.
- GRIFFITHS, D.E. 1956. Human relations in school administration. New York : Appleton.

- GUTH, C.K. & SHAW, S.S. 1980. How to put on dynamic meetings: teaming the oral with the visual. Reston : Prentice-Hall.
- HALLINGER, P. & MURPHY, J. 1985. Assessing the instructional management behaviour of principals. The elementary school journal, 86(2):217-247, November.
- HARRINGTON, G.N. & SACKS, S.R. 1984. Student to teacher: novel strategies for achieving the transition. Journal of education for teaching, 10(2):154-163, May.
- HAYES, J.L. 1980. Making the most of meetings. American school and university, 53:14-16, November.
- HELBIG, A. 1983. Boosting morale and improving communications. (In Edelfelt, R.A., red. Staff development for school improvement. Ypsilanti, Michigan : Eastern Michigan University. p.35-49.)
- HIBNER, D. 1983. Staff development from the principal's perspective. (In Edelfelt, R.A., red. Staff development for school improvement. Ypsilanti, Michigan : Eastern Michigan University. p.19-24.)
- HILDEBRAND, J.E. 1981. Faculty meeting: a simulation for secondary teacher candidates. Kappa, Delta, Pi Record, 18(1):24-25, Fall.
- HUNTER, M. 1973. Staff meeting. Instructor, 83(4):12-13, December.
- JAMES, R.K. & DOUGHERTY, A.M. 1985. Do your own dog and pony show: a guide to the perplexed school counselor. Elementary school guidance and counseling, 20(1):11-18, October.

- JEFFRIES, J.R. & BATES, J.D. 1983. The executive's guide to meetings, conferences, and audiovisual presentations. New York : Mc Graw-Hill.
- JENNINGS, G.L. 1983. Benefits of staff development projects for downsized schools. (In Edelfelt, R.A., red. Staff development for school improvement. Ypsilanti, Michigan : Eastern Michigan University. p.29-34.)
- JOHNSON, T. 1976. Curriculum development and staff development. Forum for the discussion of new trends in education, 18(3):98-100, Summer.
- KINDSVATTER, R. & WILEN, W.W. 1981. A systematic approach to improving conference skills. Educational leadership, 38(7):525-529, April.
- KLEYNHANS, F.H. 1983. Maksimering van kommunikasie=doeltreffendheid in onderwysbestuur. Nou-blad, 14(1):14-17.
- KRÜGEL, S.W. 1983. Personeelopleiding en bestuurders=ontwikkeling: 'n praktiese model. Potchefstroom : Pro Rege.
- KRUGER, J.M.N. 1983. Die inspekteur van onderwys en skoolhoof as vennote in personeelontwikkeling. Johannesburg. (Skripsie(M.Ed.)-RAU.)
- LANE, J.J. 1981. Is this meeting necessary? An application of decision theory. NASSP-bulletin, 65(446):85-89, September.
- LEWIN, A. 1985. The law, procedure and conduct of meetings. Kaapstad : Juta.
- LEWIS, M. & SPARKS, R. 1985. Make it big with a small-scale conference. The Science teacher, 52(5):38-41, May.

- LUMLEY, D.H. 1979. Participation in educational decision making. Educational horizons: 123-125, Spring.
- LYONS, G. 1976. Heads tasks. A handbook of secondary school administration. London : NFER Publishing Company.
- MAIDMENT, R. & BULLOCK, W.Jr. 1985. Meetings: accomplishing more with better and fewer. Reston : NASSP.
- MARCH, J.G. 1980. Analytical skills and the university training of educational administrators. (In Bush, T., Glatte, R., Goodey, J. & Riches, C., eds: Approaches to school management. London : Harper & Row. p.437-456.)
- MARX, F.W. 1981. Bedryfsleiding. Pretoria : HAUM.
- MATTLEMAN, M.S. 1973. Staff development: band-aid or treatment? Educational leadership, 30(8):745-755, May.
- MCGREAL, T.L. 1980. Helping teachers set goals. Educational leadership, 37(5):414-419, February.
- MEINTJES, C.R. 1981. Die skoolhoof se onderrigleierstaak ten opsigte van personeelontwikkeling. Stellenbosch. (Proefskrif(D.Ed.)-Universiteit Stellenbosch.)
- MENDEZ, R. 1986. How can principals improve their instructional leadership? NASSP-bulletin, 70(488):1-6, March.
- MILTZ, R.J. & KANUS, L. 1978. Improving supervisors' interpersonal communication. The Clearing house, 51(7):343-345, March.
- NEL, D.S. 1981. Die invloed van die skoolhoof se bestuurstyl op leermotivering en leerprestasie in die sekondêre skool. Johannesburg. (Verhandeling (M.Ed.) -RAU.)

NEL, D.S. 1983. Die fundering en terrein van die onderwysbestuur met verwysing na die sekondêre skool. Johannesburg. (Proefskrif(D.Ed.)-RAU.)

NELL, W.L. 1982. Uitgangspunte in onderwysbestuur wat doeltreffende skoolhoofskap kan bevorder, met spesiale verwysing na delegering. Die Unie, 78(11):291-294, Mei.

NEWMAN, R.G. 1974. Groups in schools. New York : Simon and Schuster.

PRIOR, F.C. 1986. Technicon academic staff development with special reference to newly appointed lecturing staff. Pretoria. (Verhandeling(M.Ed.)-UNISA.)

RAMSEY, R.D. 1984. Management techniques for solving school personnel problems. New York : Parker.

REBORE, R.W. 1982. Personnel administration in education: A management approach. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

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

ROBBINS, S.P. 1984. Management: concepts and practices. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

SAIKO. 1987. Sinvolle vergaderings. PU vir CHO.

S.A.S. 1982. Users guide: basics. North Carolina : S.A.S. Institute.

SAUK

kyk

SUID-AFRIKAAANSE UITSAAIKORPORASIE.

- SERGIOVANNI, T.J. 1971. Emerging patterns of supervision: human perspectives. New York : Mc Graw-Hill.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1979. Supervision: human perspectives. New York : Mc Graw-Hill.
- SIKULA, A.F. 1976. Personnel administration and human resources management. New York : John Wiley and Sons.
- SKONE, B.A. 1983. Stepping stones to success. (In Edelfelt, R.A., red. Staff development for school improvement. Ypsilanti, Michigan : Eastern Michigan University. p.25-28.)
- SMELTZER, L.R. & WALTMAN, J.L. 1984. Managerial communication: a strategic approach. New York : Wiley.
- SMITH, D.O. 1985. Staff meetings: planning meaningful curriculum. Day care early education, 12(4):20-21, Summer.
- SUID-AFRIKAANSE UITSAAIKORPORASIE. 1985. Vergaderings: neem jy die stoel. Johannesburg. (Video-opname).
- SWIFT, J. 1981. Visionary principals needed: the organization, management of English departments. NASSP-bulletin, 65(444):54-61, April.
- TEICHLER, M.G., CALITZ, L.P., VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1982. Interpersoonlike verhoudingstigting as bestuursfunksie van die hoof van 'n sekondêre skool. Fokus, 10(3):2088-2110, September.
- TEICHLER, M.G., CALITZ, L.P. & VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1983. Die stigting van gesonde interpersoonlike verhoudings met sy onderwyspersoneel as bestuursfunksie van die skool=hoof. Fokus, 11(3):218-230, Augustus.

TOD

kyk

TRANSVAAL. Onderwysdepartement.

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1986a. Inligtingstuk aan skoolhoofde: klasbesoek deur die skoolhoof. Komprehen= siewe eenhede - Randfontein/Carletonville. (Voorsitter: D.S. Nel.)

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1986b. Verslag van hoofde: aanwending van topbestuur- en personeelvergaderings vir personeelontwikkeling. Komprehensiewe eenhede - Randfontein/Carletonville. (Voorsitter: D.S. Nel.)

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1986c. Handleiding vir algemene skoolorganisasie. Pretoria : TOD.

VAN DER WERSTHUIZEN, P.C. 1985. Die vraelys as navoer= singsinstrument. Potchefstroom : M.Ed. klasaantekeninge.

VAN NIEKERK, J.H.S. 1982. Personeelontwikkeling as be= stuurstaak van die skoolhoof. Johannesburg. (Verhandeling (M.Ed.)-RAU.)

VERMA, S. 1984. Staff development: a systematic ap= proch. Education Canada, 24(3):9-13, Fall.

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

WALLING, D.R. 1984. How to build staff involvement in school management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

WALTERS, D. 1987. No bloody meetings: ten commandments for more effective meetings. Management in education, 1(1):1-2, Spring.

WHERRY, J.H. 1986. A public relations secret: enlist entire staff for PR effectiveness. NASSP-bulletin, 70(494):3-4, 6-8, 10-13, December.

WILES, J. & BONDI, J. 1983. Principles of school administration: the real world of leadership in schools. Columbus : Merril.

WILSON, S. 1978. Career long staff development: an educational necessity. (In Rubin, L. The in-service education of teachers. Boston : Allyn & Bacon. p.275-282.)

WRAGG, E.C. & DARTINGTON, J.A. 1980. A handbook for school governors. London : Methuen.

WYNN, R. & GUDITUS, C.W. 1984. Team management leadership by consensus. Columbus : Merril.

ZAKARIYA, S.B. 1985. Well orchestrated board meetings make sweet harmony for your schools. The American school board journal, 172(23):23-27, June.

15 Oktober 1987

Die Direkteur van Onderwys
Transvaalse Onderwysdepartement
Privaatsak X76
0001 PRETORIA

Geagte dr. Bredenkamp

VRAELYS VIR M.ED.-SKRIPSIE


Ek is tans besig met 'n M.Ed.-kursus in onderwysbestuur. My skripsie handel oor vergaderings as middel tot personeelontwikkeling in die sekondêre skool.

Om die skripsie te kan voltooi is twee vraelyste opgestel wat aan die hoofde van die skole in komprehensiewe eenhede 6, 25, 32 en 40 (N=16) besorg moet word. Die vraelyste is saangestel in samewerking met die konsultasiedienste van die PU vir CHO. Die data van die vraelyste verkry, sal met behulp van die rekenaar van die PU vir CHO verwerk word om die navorsers in staat te stel om bepaalde gevolgtrekkings te maak.

Hiermee vra ek beleef dat u toestemming sal verleen dat die vraelyste aan genoemde hoofde besorg word. 'n Afskrif van die twee vraelyste word hierby ingesluit.

By voorbaat dank

Die uwe



G.I. MOOLMAN

20008934

Dr. C.G. Coetzee

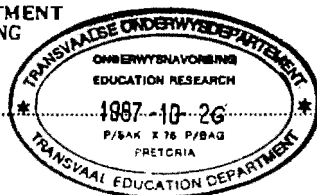
(012)324-1660/-70

Alle meddelings moet gesend word aan die
Direkteur van OnderwysAll communications must be addressed to the
Director of Education.

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT
TRANSVAAL EDUCATION DEPARTMENT
BURO VIR ONDERWYSNAVORSING

Privaatsak X76
Private Bag X76

PRETORIA
0001



Mnr. G.I. Moolman
Hoërskool Fochville
Privaatsak X5
FOCHVILLE
2515

Geagte mnr. Moolman

VRAELYSTE IN VERBAND MET VERGADERINGS AS MIDDEL TOT PERSONEEL-
ONTWIKKELING IN DIE SEKONDÊRE SKOOL

U brief, gedateer 1987-10-15, asook u besoek aan die Buro vir
Onderwysnavorsing op 1987-10-16, het betrekking.

Die Transvaalse Onderwysdepartement verleen hiermee aan u toe-
stemming om die voorgelegde vraelyste, soos gewysig, aan hoof-
de van Afrikaansmedium sekondêre skole in komprehensiewe een-
hede 6, 25, 32 en 40 te stuur sodat Vraelys I deur hoofde en
Vraelys II deur senior adjunk-hoofde, adjunk-hoofde of departe-
mentshoofde ingevul kan word.

Hierdie goedkeuring is aan die volgende voorwaardes onderworpe:

U moet self die samewerking van die betrokke hoofde, asook
senior adjunk-hoofde, adjunk-hoofde of departementshoofde
verkry sonder om hierdie brief as hefboom vir die doel
te gebruik.

2/.....

- . In u verhandeling mag u nie die name van skole en onderwyspersoneel vermeld of die verskillende komprehensiewe eenhede identifiseer nie.
- . U moet na voltooiing van u studie die Departement asseblief van 'n kopie van u verhandeling voorsien.

Sukses met u studie.

Die uwe



namens DIREKTEUR VAN ONDERWYS

CGC/DT
1987-10-22

BYLAAG C

Vygiestraat 6
2515 FOCHVILLE

26 Oktober 1987

Die Skoolhoof
.....
.....
.....

Geagte

Die ingeslote twee vraelyste het ten doel om inligting van hoofde van sekondêre skole te verkry in verband met vergaderings as middel tot personeelontwikkeling. Tans word personeelontwikkeling as een van die belangrikste take van 'n skoolhoof beskou.

Skriftelike toestemming is van die Transvaalse Onderwysdepartement ontvang om genoemde saak in 'n aantal skole in Transvaal te ondersoek (sien aangehegte brief).

Personeelontwikkeling kan gesien word as 'n proses waardeur 'n individu se kennis, bekwaamhede en persoonlike kwaliteite verbreed en verdiep word tot voordeel van die individu, die departement as werkgewer en die skool wat hy verteenwoordig.

Wees verseker dat alle inligting streng vertroulik behandel sal word en dat 'n openhartige mening dus niemand skade sal berokken nie.

Vraelys 2 moet asseblief deur 'n adjunk- of departementshoof ingevul word en vraelys 1 deur uself. Vraelys 2 is die persoonlike siening van die respondente en weerspieël nie noodwendig die situasie by u skool nie.

Dit sal waardeur word as u hierdie vraelys asseblief voor of op 2 November sal invul en in die ingeslote kovert sal plaas wanneer dit by u persoonlik afgehaal sal word.

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

By voorbaat dankie.

Die uwe



.....
G.I. MOOLMAN
Tel. 01492-3008

BYLAAG D

Vygiestraat 6
2515 FOCHVILLE

26 Oktober 1987

Die senior adjunk-hoof/adjunk-hoof/departementshoof
.....
.....
.....

Geagte Meneer/Mevrou/Mejuffrou

Die hoof van u skool het twee vraelyste ontvang. Vraelys 1 is vir voltooiing deur die hoof.

Vraelys 2 is vir voltooiing deur 'n senior adjunk-hoof, adjunk-hoof of departementshoof, volgens die keuse van die hoof.

Beide vraelyste gaan oor vergaderings as middel tot persoonelontwikkeling. Skriftelike toestemming is van die Transvaalse Onderwysdepartement ontvang om die vraelyste by 'n aantal skole in Transvaal te versprei.

Personeelontwikkeling kan gesien word as 'n proses waardeur 'n individu se kennis, bekwaamhede en persoonlike kwaliteite verbreed en verdiep word tot voordeel van die individu, die departement as werkgewer en die skool wat hy verteenwoordig.

Sal u asseblief vraelys 2 invul. Dit word vertroulik behandel en is 'n weergawe van u persoonlike siening wat u deur die jare as onderwyser opgebou het. Dit is dus nie noodwendig 'n weerspieëling van die situasie by u skool nie.

Dit sal waardeur word indien u hierdie vraelys asseblief voor of op 2 November sal invul en in die ingeslote kovert sal plaas wanneer dit by u persoonlik afgehaal sal word.

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

By voorbaat dankie.

Die uwe



.....
G.I. MOOLMAN
Tel. 01492-3008

Hierdie vraelys moet asseblief deur die hoof ingevul word. Indien die ruimte onvoldoende is, gebruik asseblief 'n afsonderlike bladsy.

AFDELING 1 : ALGEMEEN

JA	1
NEE	2

3

1.1 Is vergaderings 'n middel tot personeelontwikkeling?
Plaas 'n kruisjie oor die blokkie van u keuse.

1.2 Motiveer asseblief u antwoord.

1.3 Indien u ja antwoord, beskryf asseblief hoe u die volgende vergaderings as middel tot personeelontwikkeling aanwend.

1.3.1 Personeelvergaderings

1.3.2 Skoolbestuurvergaderings (Hoofdevergaderings)

1.4 Is daar 'n voogonderyser vir elke beginnerysery by u skool? Merk asseblief met 'n kruisie oor JA of NEE.

JA	1
NEE	2

1.5 Op watter (ander) maniere word leiding aan beginnerysery gegee?

1.6 Hoeveel van u personeel was in 1986 eksterne nasieners/eksaminatore?

--	--

4

5-6

Omkring asseblief die syfer wat die situasie by u skool die beste weergae.

Die syfer 4 verteenwoordig "altyd";
 die syfer 3 verteenwoordig "dikwels";
 die syfer 2 verteenwoordig "selde" en
 die syfer 1 verteenwoordig "nooit".

VIR KANTOORGEBRUIK

	ALTYD	DIKWELS	SELDE	NOOIT	
Hoof lig onderwyser individueel in oor datum van klasbesoek en vereistes wat gestel word.	4	3	2	1	7
Hoof verwys mondelings na onderwyser se sterkpunte in onderhoud met hom ná klasbesoek	4	3	2	1	8
Hoof verwys skriftelik na onderwyser se sterkpunte in verslag na klasbesoek	4	3	2	1	9
Hoof maak inforwele waarnemings in klaskamer: oorgeskeduleerd, minstens 5 minute met of sonder terugvoering	4	3	2	1	10
Hoof knoop opvoedkundige gasprekke met personeel aan gedurende wisseling van klasse, pouses en andersins	4	3	2	1	11
Hoof ontmoet onderwysers op individuele basis om akademiese doelwitte te bevorder	4	3	2	1	12
Hoof vergader met onderwysers met ooreenstemmende belange om persoonlike en professionele belangstellings te wete te kom	4	3	2	1	13
Hoof gee kort vraelyste aan personeel om hul toekomsverwagtings te bepaal	4	3	2	1	14
Hoof vra kort outobiografie van personeel met klem op hoogte- en laagtepunte van sy/haar loopbaan	4	3	2	1	15
Hoof besoek personeel by hul huise	4	3	2	1	16
Hoof gee erkenning aan onderwysers vir prestasies en ywer (in persoonlike gesprek)	4	3	2	1	17
Hoof hou skriftelik rekord van elke onderwyser se prestasies en besonderhede	4	3	2	1	18
Hoof lig personeel in oor terrein van personeelontwikkeling	4	3	2	1	19
Onderwysers se uitstaande prestasies word beloon met verdere opleiding, gerig op personeelontwikkeling, deur die hoof	4	3	2	1	20
Hoof ondersteun onderwysers se versoeke t.o.v. personeelontwikkelingsaktiwiteite as hulle strook met die skool se doelstellings	4	3	2	1	21
Hoof voorsien onderwysers van opvoedkundige tydskrifartikels	4	3	2	1	22

	ALTYD	DIKWELS	SELDE	NOOIT	
Ondervysers roteer t.o.v. leidinggewing by al die aktiwiteite van die skool	4	3	2	1	23
Hoof sien toe dat onderrigtyd nie deur interkomsaankondigings onderbreek word nie	4	3	2	1	24
Hoof sien toe dat leerlinge nie uit klasse na die kantoor ontbied word gedurende onderrigtyd nie	4	3	2	1	25

Hier volg 'n lys van sekere vergaderings in alfabetiese orde. Rangskik hulle asseblief in orde van belangrikheid met die oog op die moontlikhede wat hulle op die werke (met ander woorde nie as gevolg van hulle frekwensie of die aantal personeel betrokke nie) vir personeelontwikkeling bied. As u meen dat vakvergaderings die beste geleentheid tot personeelontwikkeling bied, plaas slegs die syfer 1 in die blokkie naas vakvergaderings. As u meen dat topbestuurvergaderings [hoof, adjunk(te) en departementshoofde] die tweede beste geleentheid bied, plaas die syfer 2 in die blokkie daarnaas en so voort.

Departementshoofde -- vergader met vakhoofde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26-27
Evalueringsvergaderings -- topbestuur met S.O. (kring)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28-29
Leerlingraadsvergaderings (formeel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30-31
Mediakomiteevergaderings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32-33
Personeelvergaderings (formeel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34-35
Standerdvergaderings -- voogondervysers met vakpersoneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	36-37
Skoolbestuurvergaderings [hoof, adjunk(te) en departementshoofde]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	38-39
Vakvergaderings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40-41
Vergaderings ná klasbesoek (ondervysers individueel met hoof)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	42-43
Voogondervysersvergaderings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	44-45

VIR KANTOORGEBRUIK
 Vraelysmr. 1-2

- Hierdie vraelys moet asseblief deur 'n senior adjunk-hoof, adjunk-hoof of departementshoof ingavul word.

- Die vraelys is voltooi deur:

SAMS	AHS	DHS
------	-----	-----

Die asseblief met 'n kruisie in die toepaslike blokkie aan.

AFDELING 1 : ALGEMEEN

Hoe dikwels vind die volgende vergaderings plaas (A) en word notule gehou (B)? Plaas telkens een kruisie in kolom A en een in kolom B.

VOORBEELD:

	A							B	
	GEEN VER- GADERING	SOOS WODIG	DAAG- LIKS	WEEK- LIKS	MAANDE- LIKS	TERMYN- LIKS	JAAR- LIKS	NOTULE	GEEN NOTULE
Oververgaderings: TAO		X						X	

Hieruit blyk dat ouervergaderings van die TAO slegs gehou word as die behoefte daarvoor ontstaan en dat notule van die vergadering gehou word.

Vul asseblief die res van hierdie afdeling aan die hand van bogenoemde voorbeeld in.

	A							B	
	GEEN VER- GADERING 1	SOOS WODIG 2	DAAG- LIKS 3	WEEK- LIKS 4	MAANDE- LIKS 5	TERMYN- LIKS 6	JAAR- LIKS 7	NOTULE 1	GEEN NOTULE 2
Vergaderings: Administratiewe Personeel									3-4
Skoolbestuurvergaderings (Topbestuur)									5-6
Vakvergaderings									7-8
Vergaderings: departementshoofde / vakhooftde									9-10
Finansiële Komiteevergaderings									11-12
Jeugveerbaarheidsvergaderings									13-14
Kultuurvergaderings									15-16
Leerlingraadsvergaderings (formeel)									17-18
Mediakomiteevergaderings									19-20
Noodplanvergaderings									21-22
Personeelvergaderings									23-24
Sporthoofdevergaderings									25-26

	GEEN VER- GADERING 1	SOOS NODIG 2	DAAG- LIKS 3	WEEK- LIKS 4	MAANDE- LIKS 5	TERMYN- LIKS 6	JAAR- LIKS 7	NOTULE 1	GEEN NOTULE 2	
Standaardvergaderings (voogde en vak- onderwysers)										27-28
Voogdevergaderings										29-30
Voorskoolse personeelvergaderings										31-32
Pousevergaderings met personeel										33-34

Dit telkens aan hoe belangrik u die volgende stellings, gebeure of handellinge vir die suksesvolle verloop van personeelvergaderings beskou, deur die syfer in die kolon wat met u mening ooreenstem, te ontkring.

VOORBEELDE:

Vir die suksesvolle personeelvergadering moet

	BAIE BELANGRIK	BELANGRIK	MINDER BELANGRIK	GLAD NIE BELANGRIK
die hoofde groep die agenda van die vergadering vasstel	4	③	2	1
die agenda tydens die vergadering uitgedeel word	4	3	②	1

Uit die antwoord blyk dat die respondēt die vasstel van die agenda deur die hoofde groep as belangrik beskou en dat dit vir hom minder belangrik is dat die agenda op personeelvergaderings uitgedeel word.

Vol asseblief die res van hierdie afdeling aan die hand van die voorbeeld hierbo in.

Vir die suksesvolle personeelvergadering moet

	BAIE BELANGRIK	BELANGRIK	MINDER BELANGRIK	GLAD NIE BELANGRIK	
die agenda vooraf beskikbaar gestel word	4	3	2	1	35
bykomende sake op die agenda gevra word	4	3	2	1	36
die duur van die vergadering vooraf bepaal word	4	3	2	1	37
die vergadering op vasgestelde tyd begin	4	3	2	1	38
die doel van die vergadering uiteengesit word	4	3	2	1	39
die vergadering naastenby op voorafbepaalde tyd eindig	4	3	2	1	40
die agenda streng nagevolg word	4	3	2	1	41
die items op die agenda deeglik hanteer word	4	3	2	1	42
'n tyd beperking op sprekers geplaas word	4	3	2	1	43
die personeel aan besprekings deelneem	4	3	2	1	44
goeie kommunikasie nagestreef word	4	3	2	1	45
konsensus nagestreef word	4	3	2	1	46
sommige personeel van die vergadering verskoon word omdat hulle geen belang daarby het nie	4	3	2	1	47
die notule binne 'n week beskikbaar wees	4	3	2	1	48
die notule 'n akkurate opsomming van die vergadering wees	4	3	2	1	49
die personeel die vergadering deur middel van 'n vraelys of andersins evalueer	4	3	2	1	50

Vol asseblief op dieselfde wyse as afdeling 2 in deur die syfer van u keuse te merk.

VIR KANTOORGEBRUIK

Personeelontwikkeling kan in die personeelvergadering ten beste benut word as

	BAIE BELANGRIK	BELANGRIK	MINDER BELANGRIK	GLAD NIE BELANGRIK	
daar van gonsgroepe/dinkskrums gebruik gemaak word	4	3	2	1	51
groepleiers wat terugrapporteer, afgewissel word	4	3	2	1	52
spesifieke personeellede individueel verduidelik hoe hulle denke stimuleer	4	3	2	1	53
personeel wat bo-geenigde resultate in vakke behaal, hul metodes in die personeelvergadering mededeel	4	3	2	1	54
die personeel in gonsgroepe besin oor die opskerp van dissipline	4	3	2	1	55

Vul asseblief op dieselfde wyse as afdeling 2 in.

Personeelontwikkeling van vakonderwysers kan in die vakvergadering die beste geskied as

	BATE BELANGRIK	BELANGRIK	MINDER BELANGRIK	GLAD NIE BELANGRIK	
akademiese doelstellings in die vakvergadering, in gonsgroepe bespreek word	4	3	2	1	56
groepleiers wat terug rapporteer, afgewissel word	4	3	2	1	57
personeel individueel hul onderrigmetodes in die vakvergadering verduidelik	4	3	2	1	58
personeel individueel verduidelik hoe hulle dissipline handhaaf	4	3	2	1	59
kundige vakonderwysers (nêst bv. vraagbankkursus voltooi is) die opstel van eksamenvrae in die vakvergadering verduidelik	4	3	2	1	60
vakonderwysers na, byvoorbeeld streekkursusse, in die vakvergadering verslag doen	4	3	2	1	61
die departementshoof individueel samesprekings met vakpersoneel voer	4	3	2	1	62
die departementshoof die hoof na die formele klasbesoek vergesel	4	3	2	1	63
die departementshoof die bywoning van werkgroepe* vir sy vakpersoneel reel	4	3	2	1	64
die departementshoof reel vir periodieke besoeke van vaksuperintendente tydens die vakvergadering	4	3	2	1	65

* Werkgroepe is werksessias wat 'n paar dae duur waar 'n aantal skole oor gemeenskaplike probleme besin.

AFDELING 5 : SKOOLBESTUURVERGADERINGS [SKOOLHOOFDE MET ADJUNK-HOOF (DE) EN DEPARTEMENTSHOOFDE] :
 PERSONEELONTWIKKELING

Vul asseblief op dieselfde wyse as afdeling 2 in.

VIR KANTOORGEBRUIK

Personeelontwikkeling van hoofde (hierna genoem lede)
 kan die beste in die skoolbestuurvergadering geskied as

	BATE	BELANGRIK	MINDER	GLAD NIE	
	BELANGRIK		BELANGRIK	BELANGRIK	
die lede om die baart temas van opvoedkundige belang tydens die vergadering behandel	4	3	2	1	66
'n voorgenome lys van temas aan lede besorg word	4	3	2	1	67
die behandelde temas tydens die vergadering aan lede in afgerolde vorm besorg word	4	3	2	1	68
die lede geleentheid kry om as voorsitter van die skoolbestuurvergadering op te tree	4	3	2	1	69
die lede as leiers van aktiwiteite roteer	4	3	2	1	70
die skoolhoof formele individuele samesprekings met lede hou	4	3	2	1	71
die skoolhoof informele individuele gesprekke met lede voer	4	3	2	1	72
die lede inligting oor hoofdevergaderings van die streek, van die skoolhoof ontvang	4	3	2	1	73
die lede 'n aandeel in die werkverdeling van personeel het	4	3	2	1	74
die lede 'n aandeel in leieridentifisering het	4	3	2	1	75
die lede 'n aandeel in die opstel van die skool-rooster het	4	3	2	1	76
lede by die benutting van die mediasentrum betrokke is	4	3	2	1	77
lede 'n aandeel in die oriëntering van beginner-onderwysers het	4	3	2	1	78
lede 'n aandeel in die aanstelling van personeel het	4	3	2	1	79

Hierdie vraelys moet asseblief deur die hoof ingevul word. Indien die ruimte onvoldoende is, gebruik asseblief 'n afsonderlike bladsy.

	f	%
JA	15	100
NEE	0	0

AFDELING 1 : ALGEMEEN

1.1 Is vergaderings 'n middel tot personeelontwikkeling?
Plaas 'n kruisie oor die blokkie van u keuse.

1.2 Motiveer asseblief u antwoord.

1.3 Indien u ja antwoord, beskryf asseblief hoe u die volgende vergaderings as middel tot personeelontwikkeling aanwend.

1.3.1 Personeelvergaderings

1.3.2 Skoolbestuurvergaderings (Hoofdevergaderings)

	f	%
JA	12	80,0
NEE	3	20,0

1.4 Is daar 'n voogonderyser vir elke beginneronderyser by u skool? Merk asseblief met 'n kruisie oor JA of NEE.

1.5 Op watter (ander) maniere word leiding aan beginnerpersoneel gegee?

1.6 Hoeveel van u personeel was in 1986 eksterne nasieners/eksaminatore?

AANTAL	f	%
5	1	7,7
10	1	7,7
13	1	7,7
15	1	7,7
18	1	7,7
20	2	15,4
21	2	15,4
22	2	15,4
25	1	7,7
26	1	7,7

N=13

AFDELING 2 : PERSONEELONTWIKKELING

Omkring asseblief die syfer wat die situasie by u skool die beste weergee.

Die syfer 4 verteenwoordig "altyd";
 die syfer 3 verteenwoordig "dikwels";
 die syfer 2 verteenwoordig "selde" en
 die syfer 1 verteenwoordig "nooit".

	ALTYD		DIKWELS		SELDE		NOOIT		N
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Hoof lig onderwyser individueel in oor datum van klasbesoek en vereistes wat gestel word.	8	57,1	3	21,4	2	14,3	1	7,1	14
Hoof verwys mondelings na onderwyser se sterkpunte in onderhoud met hom na klasbesoek	11	73,3	3	20,0	1	6,7			15
Hoof verwys skriftelik na onderwyser se sterkpunte in verslag na klasbesoek	13	86,7	2	13,3					15
Hoof maak informele waarnemings in klaskamer: ongeskeduleerd, minstens 5 minute met of sonder terugvoering			7	46,7	5	33,3	3	20,0	15
Hoof knoop opvoedkundige gesprekke met personeel aan gedurende wisseling van klasse, pouses en andersins	1	6,7	9	60,0	4	26,7	1	6,7	15
Hoof ontmoet onderwysers op individuele basis om akademiese doelwitte te bevorder	1	6,7	10	66,7	4	26,7			15
Hoof vergader met onderwysers met ooreenstemmende belange om persoonlike en professionele belangstellings te wete te kom			7	46,7	8	53,3			15
Hoof gee kort vraelyste aan personeel om hul toekomsverwagtinge te bepaal	1	6,7	1	6,7	2	13,3	11	73,3	15
Hoof vra kort outobiografie van personeel met klem op hoogte- en laagtepunte van sy/haar loopbaan	1	6,7			1	6,7	13	86,7	15
Hoof besoek personeel by hul huise			3	20,0	12	80,0			15
Hoof gee erkenning aan onderwysers vir prestasies en ywer (in persoonlike gesprek)	12	80,0	3	20,0					15
Hoof hou skriftelik rekord van elke onderwyser se prestasies en besonderhede	6	40,0	4	26,7	1	6,7	4	26,7	15
Hoof lig personeel in oor terrein van personeelontwikkeling	4	26,7	10	66,7	1	6,7			15
Onderwysers se uitstaande prestasies word beloon met verdere opleiding, gerig op personeelontwikkeling, deur die hoof	3	20,0	9	60,0	3	20,0			15
Hoof ondersteun onderwysers se versoeke t.o.v. personeelontwikkelingsaktiwiteite as hulle strook met die skool se doelstellings	9	60,0	6	40,0					15
Hoof voorsien onderwysers van opvoedkundige tydskrifartikels	3	20,0	11	73,3	1	6,7			15

	ALTYD		DIKWELS		SELDE		NOOIT		N
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Onderwysers roteer t.o.v. leidinggewing by al die aktiwiteite van die skool	3	20,0	8	53,3	2	13,3	2	13,3	15
Hoof sien toe dat onderrigtyd nie deur interkomaankondigings onderbreek word nie	9	60,0	6	40,0					15
Hoof sien toe dat leerlinge nie uit klasse na die kantoor ontbied word gedurende onderrigtyd nie	6	40,0	8	53,3	1	6,7			15

Hier volg 'n lys van sekere vergaderings in alfabetiese orde. Rangskik hulle asseblief in orde van belangrikheid met die oog op die moontlikhede wat hulle op eie meriete (met ander woorde nie as gevolg van hulle frekwensie of die aantal personeel betrokke nie) vir personeelontwikkeling bied. As u meen dat vakvergaderings die beste geleentheid tot personeelontwikkeling bied, plaas slegs die syfer 1 in die blokkie naas vakvergaderings. As u meen dat topbestuurvergaderings [hoof, adjunk(te) en departementshoofde] die tweede beste geleentheid bied, plaas die syfer 2 in die blokkie daarnaas en so voort.

	% (*)
Departementshoofde -- vergader met vakhoofde	10,7
Evalueringsvergaderings -- topbestuur met S.O. (kring)	6,9
Leerlingraadsvergaderings (formeel)	4,9
Mediakomiteevergaderings	5,5
Personeelvergaderings (formeel)	14,6
Standaardvergaderings -- voogonderwysers met vakpersoneel	7,5
Skoolbestuurvergaderings [hoof, adjunk(te) en departementshoofde]	17,0
Vakvergaderings	16,2
Vergaderings na klasbesoek (ondervysers individueel met hoof)	9,6
Voogonderwysersvergaderings	7,2
	N=15

* Gegewens is verwerk na 'n persentasie om vas te stel watter vergaderings, volgens die ervaring van die hoofde, die beste moontlikhede vir personeelontwikkeling bied.

VRAELYS 2 : ADJUNK-HOOFDE/DEPARTEMENTSHOOFDE

- Hierdie vraelys moet asseblief deur 'n senior adjunk-hoof, adjunk-hoof of departementshoof ingevul word.
- Die vraelys is voltooi deur:

SAHS	MHS	DHS
------	-----	-----

Dit asseblief met 'n kruisjie in die toepaslike blokkie aan.

AFDELING 1 : ALGEMEEN

Hoe dikwels vind die volgende vergaderings plaas (A) en word notule gebou (B)? Plaas telkens een kruisjie in kolom A en een in kolom B.

VOORBEELD:

	«----- A -----»							«----- B -----»	
	GEEN VER GADERING	SOOS NODIG	DAAG- LIKS	WEEK- LIKS	MAANDE- LIKS	TERMYN- LIKS	JAAR- LIKS	GEEN NOTULE	GEEN NOTULE
Oververgaderings: TAO		X						X	

Hieruit blyk dat oewergaderings van die TAO slegs gebou word as die behoefte daarvoor ontstaan en dat notule van die vergadering gebou word.

Vul asseblief die res van hierdie afdeling aan die hand van bogenoemde voorbeeld in.

	«----- A -----»							«----- B -----»			
	GEEN VER GADERING	SOOS NODIG	DAAG- LIKS	WEEK- LIKS	MAANDE- LIKS	TERMYN- LIKS	JAAR- LIKS	GEEN NOTULE	GEEN NOTULE		
	1 f %	2 f %	3 f %	4 f %	5 f %	6 f %	7 f %	1 f %	2 f %		
Vergaderings: Administratiewe Personeel						4 28,6	10 71,4	14	9 64,3	5 35,7	14
Skoolbestuurvergaderings (Topbestuur)		1 6,7	2 13,3	10 66,7	1 6,7	1 6,7		15	14 93,3	1 6,7	15
Vakvergaderings		1 7,1		5 35,7	2 14,3	6 42,9		14	15 100		15
Vergaderings: departementshoofde / vakhoofde	2 13,3	4 26,7		5 33,3	1 6,7	3 20,0		15	12 85,7	2 14,3	14
Finansiële Komiteevergaderings		3 21,4			2 14,3	9 64,3		14	14 100		14
Jeugwerkbaarheidsvergaderings		3 20,0			2 13,3	8 53,3	2 13,3	15	15 100		15
Kultuurvergaderings	3 20,0	5 33,3	1 6,7		2 13,3	4 26,7		15	10 76,9	3 23,1	15
Leerlingraadsvergaderings (formeel)		3 21,4		3 21,4	5 35,7	3 21,4		14	13 100		14
Mediakomiteevergaderings		2 14,3			2 14,3	9 64,3	1 7,1	14	14 100		14
Noodplanvergaderings		7 46,7				7 46,7	1 6,7	15	12 80,0	3 20,0	15
Personeelvergaderings		2 13,3				13 86,7		15	15 100		15
Sporthoofdevergaderings	4 26,7	9 60,0				2 13,3		15	10 76,9	3 23,1	15

	GEEN VERGADERING		SOOS NODIG		DAAGLIKS		WEEKLIKS		MAANDELIKS		TERMYNLIKS		JAARLIKS		NOTULE 1		GEEN NOTULE 2		N	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Standervergaderings (voogde en vak- onderwysers)	1	6,7	9	60,0			1	6,7			4	26,7			15	8	53,3	7	46,7	1
Voogdevergaderings	2	13,3	5	33,3			3	20,0			4	26,7	1	6,7	15	5	35,7	9	64,3	1
Voorskoolse personeelvergaderings	3	20,0			11	73,3					1	6,7			15	6	42,9	8	57,1	1
Pousevergaderings met personeel	1	6,7	12	80,0	1	6,7	1	6,7							15	7	50,0	7	50,0	1

Dit telkens aan hoe belangrik u die volgende stellings, gebeure of handellings vir die suksesvolle verloop van personeelvergaderings beskou, deur die syfer in die kolom wat met u mening ooreenstem, te onkring.

VOORBEELDE:

Vir die suksesvolle personeelvergadering moet

	BAIE		MINDER	GLAD NIE
	BELANGRIK	BELANGRIK	BELANGRIK	BELANGRIK
die hoofdegroep die agenda van die vergadering vasstel	4	③	2	1
die agenda tydens die vergadering uitgedeel word	4	3	②	1

Uit die antwoord blyk dat die respondant die vasstel van die agenda deur die hoofdegroep as belangrik beskou en dat dit vir hom minder belangrik is dat die agenda op personeelvergaderings uitgedeel word.

Vul asseblief die res van hierdie afdeling aan die hand van die voorbeeld hierbo in.

Vir die suksesvolle personeelvergadering moet

	BAIE				MINDER		GLAD NIE		N
	BELANGRIK		BELANGRIK		BELANGRIK		BELANGRIK		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
die agenda vooraf beskikbaar gestel word	5	33,3	7	46,7	3	20,0			15
bykomende sake op die agenda gevra word	4	26,7	8	53,3	3	20,0			15
die duur van die vergadering vooraf bepaal word	3	20,0	8	53,3	4	26,7			15
die vergadering op vasgestelde tyd begin	10	66,7	5	33,3					15
die doel van die vergadering uiteengesit word	8	53,3	7	46,7					15
die vergadering naasteny op voorafbepaalde tyd eindig	2	13,3	11	73,3	2	13,3			15
die agenda streng nagevolg word	6	40,0	8	53,3	1	6,7			15
die items op die agenda deeglik banteer word	10	66,7	5	33,3					15
'n tydbeperking op sprekers geplaas word	3	20,0	8	53,3	4	26,7			15
die personeel aan besprekings deelneem	11	73,3	4	26,7					15
goeie kommunikasie nagestreef word	10	66,7	5	33,3					15
konsensus nagestreef word	6	40,0	7	46,7	2	13,3			15
sommige personeel van die vergadering verskoon word omdat hulle geen belang daarby het nie			3	21,4	6	42,9	5	35,7	14
die notule binne 'n week beskikbaar wees	3	20,0	8	53,3	4	26,7			15
die notule 'n akkurate opsomming van die vergadering wees	9	64,3	5	35,7					14
die personeel die vergadering deur middel van 'n vraelys of andersins evalueer			1	6,7	10	66,7	4	26,7	15

AFDELING 3 : PERSONEELVERGADERINGS : PERSONEELONTWIKKELING

Vul asseblief op dieselfde wyse as afdeling 2 in deur die syfer van u keuse te oorkring.

Personeelontwikkeling kan in die personeelvergadering ten beste benut word as

	BAIE BELANGRIK		BELANGRIK		MINDER BELANGRIK		GLAD NIE BELANGRIK		N
	f	%	f	%	f	%	f	%	
daar van gonsgroepe/dinkskryms gebruik gemaak word	2	13,3	10	66,7	3	20,0			15
groepleiers wat terugrapporteer, afgewissel word	3	20,0	8	53,3	4	26,7			15
spesifieke personeellede individueel verduldlik boe hulle denke stimuleer	2	14,3	5	35,7	7	50,0			14
personeel wat bo-gemiddelde resultate in vakke behaal, hul metodes in die personeelvergadering meedeel	4	26,7	5	33,3	6	40,0			15
die personeel in gonsgroepe besin oor die opskerp van dissipline	2	13,3	8	53,3	5	33,3			15

AFDELING 4 : VAKVERGADERINGS : PERSONEELONTWIKKELING

Vul asseblief op dieselfde wyse as afdeling 2 in.

Personeelontwikkeling van vakonderwysers kan in die vakvergadering die beste geskied as

	BAIE		BELANGRIK		MINDER		GLAD NIE		N
	f	%	f	%	f	%	f	%	
akademiese doelstellings in die vakvergadering, in gonsgroepe bespreek word	4	26,7	6	40,0	5	33,3			15
groepleiers wat terug rapporteer, afgewissel word	1	6,7	10	66,7	4	26,7			15
personeel individueel hul onderrigmetodes in die vakvergadering verduidelik	5	33,3	10	66,7					15
personeel individueel verduidelik hoe hulle dissipline handhaaf	4	26,7	8	53,3	3	20,0			15
Kundige vakonderwysers (nadat bv. vraagbankkursus voltooi is) die opstel van eksamenvrae in die vakvergadering verduidelik	8	53,3	6	40,0			1	6,7	15
vakonderwysers na, byvoorbeeld streekkursusse, in die vakvergadering verslag doen	11	73,3	4	26,7					15
die departementshoof individueel samesprekings met vakpersoneel voer	11	73,3	4	26,7					15
die departementshoof die hoof na die formele klasbesoek vergesel	7	46,7	4	26,7	4	26,7			15
die departementshoof die bywoning van werkgroepe* vir sy vakpersoneel reel	2	13,3	9	60,0	3	20,0	1	6,7	15
die departementshoof reel vir periodieke besoeke van vaksuperintendente tydens die vakvergadering	1	7,1	8	57,1	5	35,7			14

* Werkgroepe is werksessies wat 'n paar dae duur waar 'n aantal skole oor gemeenskaplike probleme besin.

AFDELING 5 : SKOOLBESTUURVERGADERINGS (SKOOLHOOFDE MET ADJUNK-HOOF(DE) EN DEPARTEMENTSHOOFDE) :
 PERSONEELONTWIKKELING

Vul asseblief op dieselfde wyse as afdeling 2 in.

Personeelontwikkeling van hoofde (hierna genoem lede)
 kan die beste in die skoolbestuurvergadering geskied as

	BAIE		BELANGRIK		MINDER		GLAD MET		N
	BELANGRIK		BELANGRIK		BELANGRIK		BELANGRIK		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
die lede om die beurt temas van opvoedkundige belang tydens die vergadering behandel	2	13,3	8	53,3	4	26,7	1	6,7	15
'n voorgenoem lys van temas aan lede besorg word	3	20,0	6	40,0	5	33,3	1	6,7	15
die behandelde temas tydens die vergadering aan lede in afgerolde vorm besorg word	2	13,3	8	53,3	4	26,7	1	6,7	15
die lede geleentheid kry om as voorsitter van die skoolbestuurvergadering op te tree	3	21,4	2	14,3	9	64,3			14
die lede as leiers van aktiviteits roteer	5	35,7	6	42,9	3	21,4			14
die skoolhoof formele individuele samesprekings met lede hou	8	53,3	6	40,0	1	6,7			15
die skoolhoof informele individuele gesprake met lede voer	9	64,3	5	35,7					14
die lede inligting oor hoofdevergaderings van die streek, van die skoolhoof ontvang	9	60,0	6	40,0					15
die lede 'n aandeel in die werkverdeling van personeel het	11	73,3	4	26,7					15
die lede 'n aandeel in leieridentifisering het	6	40,0	9	60,0					15
die lede 'n aandeel in die opstel van die skool-rooster het	11	73,3	4	26,7					15
lede by die benutting van die mediasentrum betrokke is	3	20,0	11	73,3	1	6,7			15
lede 'n aandeel in die oriëntering van beginner-onderwysers het	6	40,0	9	60,0					15
lede 'n aandeel in die aanstelling van personeel het	4	26,7	8	53,3	3	20,0			15