

'N SPANBESTUURSBENADERING VIR HOOFDE VAN PRIMÊRE SKOLE

PIETER RICHARD MANDERS DREYER B.A. B.Ed. T.H.O.D.

Skripsie goedgekeur as gedeeltelike nakoming van die
vereistes vir die graad MAGISTER EDUCATIONIS

in

ONDERWYSBESTUUR

in die

DEPARTEMENT VERGELYKENDE OPVOEDKUNDE EN
ONDERWYSBESTUUR

in die

FAKULTEIT OPVOEDKUNDE

van die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
vir CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

Studieleier : Prof. P.C. van der Westhuizen

Hulpleier : Prof. I.J. Oosthuizen

November 1989

Potchefstroom

DANKBETUIGING

Aan Hom alle eer.

Alle dank aan my Skepper, nie net vir die talente wat ek ontvang het nie maar ook vir die geleentheid om dit te kon ontwikkel.

Sonder Sy krag en genade sou ek dit nie kon vermag nie.

Groot dank en waardering word aan die volgende persone en instansies betuig:

- * My innige dank aan prof. P.C. van der Westhuizen, my studieleier, vir sy aanmoediging, insig, raad en veral deeglik beplande leiding gedurende die studie.
- * My hulpleier, prof. I.J. Oosthuizen, vir besondere aanmoediging, motivering en insigte gelewer.
- * Die Transvaalse Onderwysdepartement vir toestemming verleen om hierdie studie te kon uitvoer.
- * Mev. Elsa Mentz en die P.U. vir C.H.O. se Statistiese Konsultasiediens vir vriendelike en vinnige samewerking in die verwerking van die vraelyste.
- * My grootste dank en waardering aan die hoofde en waarnemende hoofde van Komprehensiewe Eenhede 18, 19 en 25 van Transvaal vir die spoedige voltooiing van die vraelyste.
- * Mnr. D.J. Smith, hoof van Laerskool Stifontein, vir die geleentheid, aanmoediging en insigte gelewer om hierdie studie te kon voltooi.
- * Mnr. P. Engelbrecht vir die taalkundige versorging.
- * Mnr P. Jordaan vir hulp met vertaalwerk.
- * My ouers en skoonouers vir die voortdurende belangstelling en aanmoediging tydens die duur van hierdie studie.
- * Aan my vrou, Marieta, en twee kinders, Waldo en Aldoné, 'n woord van innige dank en waardering vir die aanmoediging, geduld en begrip geopenbaar tydens die duur van hierdie studie.

**OPGEDRA AAN MY
OUERS,
SKOONOUERS
EN GESIN**

INHOUDSOPGAWE

SUMMARY	viii
OPSOMMING	ix
HOOFSTUK 1	
ORIËTERING	
1.1 INLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	1
1.3 DOEL MET DIE NAVORSING	3
1.4 METODE VAN NAVORSING	3
1.4.1 Literatuurstudie	3
1.4.2 Empiriese ondersoek	4
1.4.2.1 Meetinstrument	4
1.4.2.2 Populasie	4
1.4.2.3 Statistiese tegniek	4
1.5 TERREINAFBAKENING	4
1.6 HOOFSTUKINDELING	4
1.7 VERWANTE NAVORSING	5
1.8 SAMEVATTING	6
HOOFSTUK 2	
SPANBESTUUR AS BESTUURSTEGNIEK	
2.1 INLEIDING	7
2.2 DIE RASIONAAL VAN SPANBESTUUR	7
2.2.1 Opmerking	7
2.2.2 Westerse benadering tot onderwysbestuur	8
2.2.3 Japannese benadering tot onderwysbestuur	10
2.2.4 Teorie Z	15
2.2.5 Die spanbestuursbenadering	17
2.2.5.1 Begripsverheldering	17
2.2.5.2 Voorwaardes vir 'n spanbestuursbenadering	18
2.2.5.3 Kenmerke van spanbestuur	19
2.2.5.4 Vereistes vir spanbestuur	24
2.2.5.5 Voordele van spanbestuur	27
2.2.5.6 Nadele van spanbestuur	29
2.3 DIE BESTUURSPAN EN SPANBESTUUR	30
2.3.1 Inleiding	30

2.3.2	Beplanning	31
2.3.2.1	Begripsverheldering	31
2.3.2.2	Aard van beplanning	31
2.3.2.3	Vereistes vir beplanning	32
2.3.2.4	Beleidformulering	33
2.3.2.5	Bepaling van doelstellings	35
2.3.2.6	Besluitneming	37
2.3.2.7	Probleemoplossing	39
2.3.3	Organisering	40
2.3.3.1	Begripsverheldering	40
2.3.3.2	Delegering	41
2.3.3.3	Koördinerings	42
2.3.4	Leidinggewing	43
2.3.4.1	Begripsverheldering	43
2.3.4.2	Leierskapstyle	44
2.3.4.3	Motivering	47
2.3.4.4	Kommunikering	48
2.3.5	Beheeruitoefening	48
2.4	SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING	50
HOOFSTUK 3		
EMPIRIESE ONDERSOEK		
3.1	INLEIDING	51
3.2	NAVORSINGSONTWERP	51
3.2.1	Meetinstrument	51
3.2.1.1	Vraelys	51
3.2.1.2	Loodsondersoek	54
3.2.1.3	Finale vraelys	54
3.2.1.4	Konstruksie van die vraelys	54
3.2.1.5	Administratiewe prosedure	55
3.2.2	Populasie	55
3.2.3	Statistiese tegniek	56
3.3	INTERPRETERING VAN DIE DATA	56
3.3.1	Biografiese gegewens	56
3.3.2	Demografiese gegewens	58
3.3.3	Algemene bestuur van die skool	59
3.3.4	Die betrokkenheid van die opvoeders by spesifieke bestuurstake in die skool	66
3.3.5	Die komiteestelsel binne die skool	76

3.3.6 Die betrokkenheid van die hoof by die komitees	77
3.4 SAMEVATTING	80
HOOFSTUK 4	
SAMEVATTENDE OORSIG	
4.1 INLEIDING	81
4.2 SAMEVATTING	81
4.3 BEVINDINGS	82
4.3.1 Bevindings met betrekking tot die literatuurstudie	82
4.3.2 Bevindings met betrekking tot die empiriese ondersoek	83
4.4 RIGLYNE VIR DIE IMPLEMENTERING VAN SPANBESTUUR IN DIE PRIMÊRE SKOOL	84
4.4.1 Die bestuurspan van die skoolhoof	85
4.4.2 Die bestuurspan van die adjunk-hoof	86
4.4.3 Die bestuurspan van die departementshoof	88
4.4.4 Die bestuurspan van die vakhoof	88
4.4.5 Die bestuurspan van die sporthoof	89
4.4.6 Die bestuurspan van die kultuurhoof	89
4.4.7 Die leerlingraad as bestuurspan	89
4.5 AANBEVELINGS	90
4.5.1 Aanbevelings wat spruit uit ondersoek	90
4.5.2 Aanbevelings met betrekking tot verdere navorsing	91
4.6 SAMEVATTING	91
BIBLIOGRAFIE	92
BYLAES	
BYLAE 1 TOESTEMMINGSBRIEF AAN DIE T.O.D.	100
BYLAE 2 TOESTEMMINGSBRIEF VAN DIE T.O.D.	102
BYLAE 3 VRAELYS AAN DIE SKOOLHOOFDE	104
FIGURE	
2.1 DIE STRUKTUUR VAN SPANBESTUUR	21
2.2 'N LOGIESE STRUKTUUR VAN 'N SPANBESTUURSBENADERING	23
TABELLE	
3.1 GETAL VRAELYTE	55
3.2 BIOGRAFIESE GEGEWENS	57
3.3 DEMOGRAFIESE GEGEWENS	
3.4 BETROKKENHEID VAN DIE PERSONEEL BY ALGEMENE BESTUURSTAKE IN DIE SKOOL	60
3.5 PERSONEEL BETROKKE BY SEKERE BESTUURSTAKE IN DIE SKOOL	67
3.6 KOMITEES WAT FUNKSIONEER IN DIE SKOLE WAT BY DIE ONDERSOEK BETREK IS	76
3.7 DIE BETROKKENHEID VAN DIE HOOF BY DIE KOMITEES WAT IN SY SKOOL FUNKSIONEER	78

SUMMARY

TEAM-MANAGEMENT FOR PRINCIPALS OF PRIMARY SCHOOLS

This study has been undertaken to assess what the team-management approach in the primary school entails and whether or not principals of primary schools make use of above mentioned approach. Attention is firstly given to the ever increasing management task with which schools are expected to cope, and more specifically, the management task as carried out by the principal.

As far as the rationale of team-management is concerned attention is given to the Western and Japanese approaches to educational management. Attention is given to how the Z theory was conceived out of the Western and Japanese management approaches and how the theory can be utilized in educational management. An explanation of the "team-management", is given. Certain reservations with regard to the implementation of the approach are also brought into perspective. The study also looks at the characteristics of team-management, bearing in mind that certain demands are made on the team-management concept. Advantages and disadvantages are also peil under the microscope.

The study looks at how the management team are going to function inside the bounds of the management process. The total involvement by the management team in all the planning is discussed and we look at aspects such as, what planning actually consists of, demands set on us by the planning aspects, policy formulation, the setting of aim, the taking and making of dicisions and the solving of problems surrounding the planning. We also take a look at the involvement by the management team in the tasks of organization namely co-ordination and delegation. The involvement by the management team in the motivation, communication and how they give aid and guidance is also discussed. The last aspect which enjoys attention is how the management team exercises their controle over the proceedings.

The empirical study follows and is proceeded by discussion of the research-topic which includes the instrument of measurement, population and statistical techniques. Frequency measurement is also discussed in so far as the team-management approach is used in the primary school.

Guidelines are given on how the team-management approach can be implemented and fully utilized to great advantage.

OPSOMMING : 'N SPANBESTUURSBENADERING VIR HOOFDE VAN PRIMÊRE SKOLE

Hierdie studie is onderneem om te bepaal wat die spanbestuursbenadering in die primêre skool behels en of die hoofde van die primêre skole wel van die spanbestuursbenadering gebruik maak. Eerstens word aandag geskenk aan die groterwordende bestuurstaak waarmee die skool te doen het, asook die klemverskuiwing wat plaasgevind het betreffende die bestuurstaak van die skoolhoof.

Wat die rasionaal van spanbestuur betref, word aandag gegee aan die Westerse benadering tot onderwysbestuur asook die Japannese benadering tot onderwysbestuur. Aandag word gegee aan die ontstaan van Teorie Z uit die Westerse en Japannese bestuursbenaderings en hoe hierdie teorie in onderwysbestuur toegepas kan word. Wat die spanbestuursbenadering betref, word onder andere 'n begripsoms krywing gegee asook die voorwaardes wat gestel word vir die implementering van 'n spanbestuursbenadering. Aandag word bestee aan die kenmerke van spanbestuur, asook die vereistes wat gestel word vir spanbestuur. Verder word die voordele asook die nadele van spanbestuur onder die loep geneem.

Aandag word ook gegee aan hoe die bestuurspan binne die bestuursgebeure gaan funksioneer. Die betrokkenheid van die bestuurspan by alle beplanningsgebeure word eerstens bespreek en hier word gekyk na aspekte soos aard van beplanning, vereistes vir beplanning, beleidformulering, bepaling van doelstellings, besluitneming en ook probleemoplossing. Verder word na die betrokkenheid van die bestuurspan by die organiseringstake, naamlik delegering en koördinerings, gekyk. Die bestuurspan se betrokkenheid by leidinggewing, spesifiek motivering en kommunisering, word ook bespreek. Die laaste bestuurstaak waarby die bestuurspan se betrokkenheid bespreek word, is beheeruitoefening.

Die empiriese ondersoek word vervolgens bespreek en dit word ingelei deur 'n bespreking van die navorsingsontwerp wat die meetinstrument, populasie en statistiese tegniek insluit. Frekwensie-ontledings word ook bespreek, waar aangetoon is in hoe 'n mate die spanbestuursbenadering in die primêre skool toegepas word.

Riglyne word ook gegee oor hoe die spanbestuursbenadering in die primêre skool toegepas en geïmplementeer kan word.

HOOFSTUK 1

ORIËTERING

1.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word gekyk na die probleem waaromheen hierdie navorsing wentel. Die doel van die navorsing asook die metodes om die gestelde doel te bereik, word vervolgens beredeneer. Laastens word aandag gegee aan die strukturering en verloop en van hierdie navorsingprojek.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Met die besef dat die skoolhoof se taak tans grotendeels bestuursmatig is (Lieberman, 1988(a):4), het die bestuursgebeure in die skool meer en meer aandag van sowel onderwysdepartemente as navorsers gekry (Van der Westhuizen, 1987:2). Hierdie verskynsel in die RSA word ook bevestig in oorsese studies. Buckley (1985:4) is van mening dat daar ook in Engeland 'n klemverskuiwing in die skoolhoof se taak is - 'n verskuiwing van die pedagogies-didaktiese na die meer bestuursmatige. Ook in die VSA het Roe en Drake (1980:14) 'n tweeledigheid in die hoof se take gesien, naamlik as bestuursmatig en onderrig-gewend. Ten opsigte van eersgenoemde sê hulle (Roe en Drake, 1980:15): "Without question the administrative-managerial duties need to be performed and performed well."

Uit voorafgaande blyk dus dat die skoolhoof 'n bestuurstaak het en is dit ook noodsaaklik dat wetenskaplike bestuursbeginsels in die skoolpraktyk geïmplementeer moet word. Hoofde het bewus geword van hul bestuurstaak en probeer doelbewus om toepaslike bestuursbeginsels in die skool toe te pas (Thomas & Edgemon, 1984:49).

Enkele probleme verhoed nog die vestiging van 'n gesonde bestuurspraktyk: 'n outoritêre bestuurstyl en 'n doeltreffende besluitnemingspraktyk (Pellicer & Nemeth, 1980:98), 'n meer mensgerigte as taakgerigte benadering tot personeel (Chandler, 1984:344) en die oneffektiewe aanwending van personeel.

Ten einde bogenoemde probleme te ondervang en die bestuursgebeure in die skool te optimaliseer, het delegering, deelnemende en groepbesluitneming bekende praktyke geword (Neill, 1982:292).

Spanbestuur is egter nog 'n nuwe konsep in die skool en in die RSA is navorsing hieroor nog min (vgl. Celliers, 1987:6).

Spanwerk behels die lewering van die nodige dryfkrag om organisasiedoelwitte en onderlinge begrip ten opsigte van individuele behoeftes te bevorder, geleenthede vir deelname te skep, identifisering met die organisasie te bevorder en die waarskynlikheid dat die aksieplanne tot uitvoer gebring sal word te verhoog (Casner-Lotto, 1988:350). Spanbestuur is dus 'n demokratiese wyse van bestuur wat, volgens Regan (1988:85), die rol van die hoof beklemtoon en definieer.

Die hoof deel dus gesag en verantwoordelikheid met ander personelede en so word hul betrokkenheid by die gebeure in die skool verhoog, die organisasiedoelwitte word ingeskerp en elke persoon se toegekende gesag neem toe (Grindie, 1982:29).

Die skoolhoof moet ook beseft dat dit in belang van die skool is dat 'n span bewaare persone moet saamwerk anders gaan al die fasette van die skoolbestuur nie tot hulle reg kom nie, wat tot gevolg kan hê dat die skool en die leerlinge daaronder kan ly (Faconti & Hagerstrand, 1987:118). Die implementering en totuitvoer-bring van die spanbestuursbenadering sal ook nie sonder probleme geskied nie (Gorton, 1983:122). Sake wat probleme kan veroorsaak, is onder andere (vgl. Wynn & Guditus, 1984:199): die ideale grootte van die bestuurspan, die kundigheid van die lede van die bestuurspan, aanstellingstydperke van spanlede en delegering en aanvaarding van gesag. Die personeel moet ook deeglik ingelig wees aangaande die doel en voordele wat die spanbestuursbenadering vir die skool en ook vir die personeel inhou (Thomas & Edgemon, 1984:55).

Spanbestuur beteken egter nie dat almal sover moontlik by die bestuur betrek moet word nie; tewens, dit mag selfs kontraproduktief wees omdat personeel wat voortdurend by sake betrek word wat hulle nie eintlik raak nie negatief ingestel mag raak (Doll, 1983:288), terwyl sinvolle betrokkenheid (vgl. Denys, 1980:106&107) daarenteen die aanvaarding van besluite en die verdere hantering daarvan bevorder. Sinvolle betrokkenheid stimuleer ook 'n gesonde personeel-mooreel en verhoog tevredenheid en lojaliteit.

Tog maan Nell (1982:292) teen 'n verafgoding van konsensus en die onwilligheid om 'n ferm besluit te neem as die omstandighede dit vereis. Omdat 'n skoolhoof die finale aanspreeklikheid vir die skool moet aanvaar, is dit soms nodig dat hy 'n minderheidsbeslissing moet maak. As sy verhouding met sy personeel gesond is, sal hulle dit as sy goeie reg aanvaar en steeds lojale ondersteuning by die uitvoering daarvan verleen.

Uit die voorafgaande blyk die probleem van hierdie navorsing te wentel rondom die volgende twee vrae:

- 1.2.1 Wat behels die spanbestuursbenadering?
- 1.2.2 In hoe 'n mate maak hoofde in die primêre skool reeds van 'n spanbestuursbenadering gebruik?

1.3 DOEL MET DIE NAVORSING

Die doel met die navorsing is om

- 1.3.1 vas te stel wat die spanbestuursbenadering behels;
- 1.3.2 te bepaal in hoe 'n mate daar reeds van 'n spanbestuursbenadering in die primêre skole gebruik gemaak word en
- 1.3.3 riglyne neer te lê vir die implementering van 'n spanbestuursbenadering in die primêre skool.

1.4 METODE VAN NAVORSING.

1.4.1 LITERATUURSTUDIE

Daar is van boeke en tydskrifte gebruik gemaak. Gegewens so versamel, is bestudeer en geëvalueer, waarna daar tot enkele gevolgtrekkings gekom is. 'n DIALOG-soektog is onderneem met behulp van die volgende trefwoorde : **management, team management, principal, primary school, school principal.**

1.4.2 EMPIRIESE ONDERSOEK

1.4.2.1 MEETINSTRUMENT

'n Loodsvraelys is opgestel en aan drie hoofde voorgelê voordat die vraelys gefinaliseer is.

In die vraelys is die veranderlike, naamlik spanbestuur, geoperasionaliseer. Die doel van die vraelys was om te bepaal in watter mate spanbestuur in die primêre skole in die ondersoek gebied aangewend word. Vervolgens is daar afleidings, gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak.

1.4.2.2 POPULASIE

Al die hoofde van die Afrikaanse primêre skole van komprehensiewe eenhede 18, 19 en 25 in die Transvaalse Onderwysdepartement is genader om die vraelys te voltooi. ($n = 23$)

Die rede waarom hierdie populasie gebruik word, is die grootte van die skole, die hoeveelheid skole wat naby geleë is en die maklike bereikbaarheid daarvan.

1.4.2.3 STATISTIESE TEGNIEK

Die ingesamelde data is met behulp van 'n rekenaar verwerk. Daar is frekwensies vir die antwoorde bereken waaruit sekere afleidings gemaak is. Die P.U. vir C.H.O. se Statistiese Konsultasiediens het die verwerking van die data behartig.

1.5 TERRÉINAFBAKENING

In hierdie navorsing is hoofde van die Afrikaanse primêre skole onder beheer van die Transvaalse Onderwysdepartement in komprehensiewe eenhede 18, 19 en 25 betrek.

1.6 HOOFSTUKINDELING

HOOFSTUK 1: Oriëntering

HOOFSTUK 2: Spanbestuur as bestuurstechniek

HOOFSTUK 3: Empiriese ondersoek

HOOFSTUK 4: Samevattende oorsig

1.7 VERWANTE NAVORSING

- 1.7.1** Van Rooyen, J.W. 1984. Effektiewe spanbestuur op sekondêre skoolvlak. M.Ed.: Universiteit van Pretoria.

Van Rooyen (1984) het 'n literatuurstudie onderneem om vas te stel in hoe 'n mate effektiewe spanbestuur op sekondêre skoolvlak toegepas kan word. Hy het begin deur begrippe soos kommunikasie, koördinerings, motivering en so meer te verklaar, waarna enkele onderwysbestuurskundige riglyne bespreek is. Van Rooyen het ook 'n beknopte historiese oorsig oor hoofskap in die R.S.A. gegee, waarna hy na die doelwitte van die sekondêre skool verwys het. Aandag is ook gegee aan die verwagtinge gekoppel aan die hoofskap van 'n sekondêre skool, waarna die burokratiese organisasiesisteme bespreek is. Daar is ook aandag gegee aan leierskapstyle en leierskapmodelle. Verder is ook aandag gegee aan kommunikasieweë en die verskillende kommunikasiekanale. Besluitneming en besluitnemingstechnieke is bespreek, waarna spanbestuur in diepte bespreek is. Ten slotte is aanbevelings gemaak vir moontlike verdere navorsing.

'n Tekortkoming van hierdie studie is egter dat slegs 'n literatuurstudie gedoen is en die aangeleentheid nie empiries ondersoek is nie.

- 1.7.2** Celliers, A.S. 1988. 'n Deelnemende bestuursbenadering aan 'n onderwyskollege. M.Ed.: Randse Afrikaanse Universiteit.

Celliers (1988) het ter aanvang 'n aantal begrippe, byvoorbeeld deelneming, bestuur, deelnemende bestuur, bestuursklimaat en so meer bespreek. Daarna is 'n deelnemende bestuursbenadering met betrekking tot enkele basiese bestuurstake bespreek. Hierna is die rol wat leierskap in die implementering van 'n deelnemende bestuursbenadering speel, be-

spreek. Aandag is verder gegee aan die deelname van dosente aan basiese bestuurstake. Celliers het verder aanwendingsmoontlikhede van 'n deelnemende bestuursbenadering aan 'n onderwyskollege uitgelig. Enkele voorwaardes vir 'n deelnemende bestuursbenadering is ook aangetoon, waarna daar ten slotte bevindinge gegee is en aanbevelings gemaak is.

1.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die probleem uitgewys wat aanleiding gegee het tot die uitvoer van hierdie navorsing asook die doel wat daarmee bereik wil word. In die volgende gedeeltes gaan die teorie omskryf word asook toepassingsmoontlikhede uitgewys word.

Laastens gaan riglyne neergelê word en aanbevelings gemaak word sodat hierdie benadering suksesvol in die primêre skool geïmplementeer kan word.

HOOFSTUK 2

DIE AARD EN WESE VAN SPANBESTUUR

2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word gekyk na inligting wat daartoe kan bydra om 'n spanbestuursbenadering in die primêre skool te implementeer. Hier word gekyk na die Westerse benadering tot onderwysbestuur, die Japannese benadering tot onderwysbestuur en hoe Teorie Z hieruit voortgevloei het. Verder word aandag gegee aan die rasionaal van spanbestuur en ook hoe spanbestuur in die primêre skool toegepas kan word. Die bestuurstake van die bestuurspan word ook bespreek, waarna 'n samevatting en vooruitskouing gegee word.

2.2 DIE RASIONAAL VAN SPANBESTUUR

2.2.1 OPMERKING

Onderwysbestuur is so oud soos die onderwys self en deur die eeue was daar altyd 'n onderwysleier wat die bestuurswerk in die onderwys moes behartig. Dit is egter volgens De Wet (1981: 22) eers aan die begin van die twintigste eeu dat baie meer aandag bestee is aan 'n meer wetenskaplike benadering tot onderwysbestuur. Die skoolhoof bevind hom in 'n situasie waar hy nie meer alleen al die bestuurstake effektief kan uitvoer nie en daarom van ander bestuurstegnieke gebruik moet maak ten einde die skool effektief te kan bestuur (Pellicer & Nemeth, 1980:98). Een so 'n bestuurstegniek wat gebruik kan word, is spanbestuur.

In spanbestuur (vgl. 2.2.5) word gesoek na kontinue geleenthede om sinergie te bewerkstellig tussen die behoeftes van die skool en die unieke vermoëns en moontlikhede van die individuele onderwysers (Hitt, 1979:14). Indien die bestuurspan van die skool daarin slaag om hierdie verskynsels te integreer, is die resultaat baie groter as die som van die afsonderlike dele, en dit staan bekend as sinergie.

Ten einde te kyk na die noodsaaklikheid van en behoefte aan spanbestuur moet eers gekyk word na die Westerse benadering tot onderwysbestuur, gebaseer op die burokratiese bestuurstelsel.

2.2.2 WESTERSE BENADERING TOT ONDERWYSBESTUUR

'n Burokrasie is 'n hoogs gestruktureerde organisasie wat in sy ideale vorm vyf kenmerke openbaar (vgl. Hodgetts, 1979: 391-392):

- * 'n duidelike werksverdeling wat lei tot die aanstelling van gesagdraers in elke posisie;
- * 'n hiërgiesie gesagstruktuur;
- * 'n bestendige stel reëls en standaarde wat uniformiteit ten opsigte van werkverrigting en koördinerende van take tot gevolg het;
- * 'n gees van formalistiese onpersoonlikheid waarin beampptes hulle taak verrig, en
- * dat indiensneming berus op kwalifikasies en die werknemer beskerm word teen arbitrêre ontslag uit sy posisie.

Die skoolhoof in die R.S.A. bevind hom volgens De Wet (1981: 162-163) op makro- en mikrovlak in 'n burokratiese organisasiestruktuur. Die rigiditeit van die burokratiese stelsel maak dit moeilik om in pas te bly met veranderende omstandighede in onderwysbestuur (Wynn & Guditus, 1984:66). 'n Burokratiese organisasie is ook volgens Massie en Douglas (1981:279) onmenslik en is nie ingestel op die behoeftes van die mense - wat deel is van die meganiese struktuur van die organisasie - nie. Van die onderwyser wat hom binne die burokratiese stelsel bevind, word verwag om besluite te neem op grond van die feite alleen, sonder dat die menslike gevoel en behoeftes 'n rol mag speel (Hoy & Miskel, 1982:81).

Die tekortkominge van die burokratiese stelsel kom al meer na vore binne organisasies in die algemeen, terwyl die onaanvaarbaarheid daarvan in die onderwys baie sterk na vore kom, omdat die onderwysstelsel sekere unieke karaktertrekke besit wat nie in ander organisasies voorkom nie (Lovell & Wiles, 1983:37). Die feit dat die werk (i.c. onderrig) in die onderwys deur opgeleide

professionele persone gedoen word, maak **oormatige** burokrasie vir die onderwyser onaanvaarbaar. Dit is 'n probleem in die onderwys om die "inset" en "uitset" van die skool te evalueer en te bepaal, omdat die onderwys weens sy betrokkenheid by die mens meer mensgeoriënteerd as taakgeoriënteerd is. Die intieme verhouding tussen onderwyser en leerling is gebaseer op die uit leef van wedersydse vertroue en nie op 'n hiërargiese stelsel wat misbruik word nie. Nog 'n unieke eienskap van die onderwys is die behoefte aan intellektuele vryheid en ontwikkeling en daarmee saam die aard van die verhouding tussen mense in die leerproses. Die onderwys en ook die skool het 'n behoefte aan buigbaarheid en aanpasbaarheid by veranderende omstandighede (De Witt, 1983:173).

Uit die voorafgaande kan die afleiding gemaak word dat die burokratiese bestuurstelsel nie aan al die vereistes voldoen wat die moderne onderwys aan 'n bestuurstelsel stel nie (Ouchi, 1981:196).

Die vernaamste kenmerk van die Westerse bestuurspraktyk is dat dit burokrasie-hiërargie is (Koontz et al., 1984:90) en dikwels as koud en onpersoonlik beskryf word (Hudiburg & Klingstedt, 1986:89). Die verhouding tussen die hoof en die onderwysers is ongemaklik of onpersoonlik en dit strek tot nadeel van die skool (Imeson & Viney, 1982:49).

Die kommunikasiegaping tussen onderwysleiers en onderwysers is soms onoorkombaar groot. Sergiovanni en Starratt soos aangehaal deur Van der Westhuizen, 1986:70), is van mening dat die onderwyser geen inspraak of gesag van watter aard ook al het in sy diensvoorwaardes nie. Die kriteria vir klaskamer-aktiwiteite, skedulering van aktiwiteite, sillabusse, opleiding, evaluering, delegering van opdragte, beplanning van beskikbare ruimte en onderrigmetodes word gewoonlik deur vakkomitees en/of superintendente voorgeskryf en gekontroleer (Nyberg & Farber, 1986:4).

As gevolg van die vinnige verwisseling van personeel is daar 'n gestruktureerde stelsel van eksterne kontrole in die Westerse skoolbestuur (Lieberman, 1988:649). Beroepsgerigte sekondêre onderwys het, volgens Barnard (1984:101), sedert die vyftigerjare vinnig ontwikkel vanweë vordering op tegnologiese gebied. Die uitgangspunt ten opsigte van bestuur is dus eng spesialisierend, wat weer aanleiding gee tot strawwe kompetisie tussen individuele onderwysers. Ouchi (1981:59) sê ook dat daar geen motivering by werkers is om met ander werkers te assosieer of om vriendskappe op te bou nie.

Benne (1986:15) stel dit verder dat wat bestuurstake betref, die onderlinge kompetisie tussen individue gevaarlik en verkeerd is. Hierdie kompetisie is nie alleen bestuursmatig van aard nie, maar ook normatief. Met ander woorde, dieselfde norme en standaarde geld nie vir almal nie en dit kan net negatiewe gevolge vir die voortbestaan van die mens en die onderwys inhou.

Die Westerse onderwysstelsel, meer spesifiek die hoofde van skole, het aanpassings te maak in die nabye toekoms. Chapey (1983:394) meld dat die Amerikaanse onderwysstelsel gebuk gaan onder kroniese afwesigheid van personeel, dissiplinêre probleme, 'n gebrek aan bydraes ter verbetering van die onderwys, verminderende leerlingdeelname aan skoolaktiwiteite, permissiwiteit, uitbranding van onderwysers, lae selfbeeld by onderwysers en leerlinge, 'n gevoel van hulpeloosheid, frustrasie en teleurstelling. Chandler (1984:344) bou hierop voort met die aanname dat Amerika die afgelope jare 'n laer produktiwiteitskoers gehandhaaf het as baie van die Europese lande. Amerika se koers van alkoholisme, dwelmmisbruik, kriminele oortredings, egskedings en selfmoord is in teenstelling met sy produktiwiteitspeil die hoogste van alle industriële lande.

Daar bestaan dus in die Weste 'n behoefte aan 'n bestuursbenadering wat hul uit hierdie dilemma van agteruitgang en onproduktiwiteit in die onderwys kan red.

2.2.3 JAPANESE BENADERING TOT ONDERWYSBESTUUR

In die kort bestek van net meer as twee dekades het Japan gegroei tot 'n wêreldleier wat die bestuur van organisasies betref. Dit het groter produktiwiteit tot gevolg gehad, omdat werknemers by bestuurstake betrokke geraak het en 'n bydrae kon lewer om 'n gelukkige werkplek daar te stel (Anderson & Anderson, 1982:15). Volgens Aquila (1982:91) kan hierdie prestasie veral toegeskryf word aan hulle besondere bestuurstegniek.

Die goue draad in die lewe en voortbestaan van die Japannese is die groepsgees wat daar onder hulle heers in alles wat hulle doen. Die omgee vir, en die ondersteuning van mekaar, die gedissiplineerde onselfsugtigheid kom na vore in gelukkige sosiale verhoudings (Ouchi, 1981:8).

Die uitgangspunt in die Japannese bestuurspraktyk is dat produktiwiteit en vertroue interafhanklik van mekaar is (Wynn & Guditus, 1984:63). Die teenwoordigheid van vertroue in die geloofwaardigheid van die individu moedig die werkers

aan om alles te gee ter wille van die voortbestaan van die organisasie (Phillips & McColly, 1982:83). Wat verder van belang in die Japannese bestuurpraktyk is, is die feit dat daar omgesien word na die behoeftes van die mense wat by die organisasie betrokke is. Dit sluit nie net werksomstandighede in nie, maar ook die behoeftes en wense van die werkers buite werksverband, soos die verbetering van behuising, sportgeriewe, mediese dienste en die uitbouing van sosiale bedrywighede (Massie & Douglas, 1981:413).

Die Japannese bestuursbenadèring en die implementering daarvan in die skool sal dus sekere voordele vir die onderwyser inhou, wat sal bydra tot die effektiewe bestuur van die skool (Geneen, 1984:16) en die ontwikkeling van die personeel op onderrig- en bestuursvlak (Ornstein & Miller, 1980:157).

Die bestuursbeginsels van die Japannese bestuursmodel is daarop gegrond dat almal wat op een of ander manier by die skool se aktiwiteite betrokke is 'n inspraak moet hê in die bestuur van die skool (Wilhelm, 1984:28).

Een belangrike voordeel wat onderwysers uit so 'n bestuurstelsel kry, is meer permanente aanstellings (Koontz et al., 1984:88). Die onderwyser is deel van 'n bestuursspan en word gaandeweg meer betrek by bestuursfunksies (Geneen, 1984:16). Anderson en Anderson (1982:16) wys daarop dat onderwysers in so 'n stelsel nie ingestel moet wees op die uitbou van hul eie loopbaan ten koste van ander personeel en die skool nie. Onderwysers moet groepgeoriënteerd wees met respek vir die goeie orde, gesag en die organisasiekultuur en -klimaat in die skool.

Permanente aanstellings bied geleentheid tot groter afwisseling van die personeel ten opsigte van bestuurstake in 'n skool, wat weer lei tot minder individuele spesialisering in bestuur (Phillips & McColly, 1982:83). Die afwisseling van onderwysers binne die skool wat bestuurstake betref, dra by tot 'n ontspanne verhouding tussen onderwysers en ook tussen onderwysers en die hoof (Robbins, 1984:197-199; Anderson & Anderson, 1982:16).

Japannese skoolhoofde delegeer nie net gesag en opdragte aan onderwysers nie, maar werk saam met hulle in 'n span en assosieer hulle met die onderwysers (Aquila, 1982:92). Die onderwyser het daarom die geleentheid om nie net van die hoof te leer nie, maar ook om hom beter te leer ken onder verskillende omstandighede (Barth, 1988:640).

Aangesien die personeel betrokke is by die bestuurstake van die skool, is besluitneming een van die belangrikste take waarby die onderwysers betrek word (Chandler, 1984:344). Sodra onderwysers konsensus bereik het oor 'n aan geleentheid sal hulle gemotiveerd werk aan die uitvoering van daardie besluit (De Wet, 1981:52).

In die proses van deelname aan die bestuur van die skool het die Japanners groot sukses behaal met die implementering van die sogenaamde GEHALTEKRINGE (ook genoem KWALITEITSKRINGE) in die skool (Zahra et al., 1985:323). Deelname aan die gehaltekringe geskied op 'n vrywillige basis (vgl. Dunne & Maurer, 1982:87) en bestaan uit onderwysers met kennis van 'n spesifieke onderwerp of vakgebied wat vir ongeveer een uur per week vergader om uitvoering aan 'n spesifieke opdrag te gee (Dillon & Brown, 1983:50).

Die tegniek van gehaltekringe beteken dat daar vrye gesprek tussen onderwysers wat dieselfde belange deel plaasvind. Probleme word geïdentifiseer en oplossingsvoorstelle word vryelik oorweeg.

Gehaltekringe is gefundeer op die aanname dat mense wat die nouste betrokke is by 'n werksituasie meestal 'n veel beter begrip as die bestuur het omtrent die probleme van die werkplek en die werk self. Deur die individue aan te moedig om hulle idees saam te gooi en dit opbouend in groepe te bespreek, kan veel groter probleme aangepak word met 'n groter kans op sukses.

Dit is belangrik dat lede van die gehaltekring vooraf opleiding moet ondergaan in die funksionering van die gehaltekring om sodoende die effektiwiteit daarvan te verseker (Walling, 1984:126). Die lede van die gehaltekring moet kwaliteitbesluite neem wat meestal rondom die oplossing van probleme gesentreer is (Robbins, 1984:270).

Hierdie gehaltekringtegniek kan met vrug binne die onderwys en spesifiek in die skool - toegepas word (Zahra et al., 1985: 324). Die hoof funksie van die gehaltekring in die skool is die identifisering van probleme, die insameling van die nodige inligting en die oplos van die probleme op so 'n wyse dat dit tot voordeel van die hele skool sal wees (Harris, 1985:104). Die skoolhoof en sy bestuurspan moet bepaal waar daar in die skool 'n behoefte bestaan vir die implementering van 'n gehaltekring. Sodra so 'n behoefte geïdentifiseer is, moet 'n gehaltekring in werking gestel word (Adams, 1987:171).

Die implementering van die gehaltekringe en daarmee saam die deelname van personeel aan die bestuursgebeure van die skool bring mee dat die onderwyser 'n verantwoordelikebesef ontwikkel wat nooit andersins die geval sou gewees het nie (Aquila, 1983:182). Die instel van gehaltekringe behoort ook nie problematies te wees nie, aangesien baie van hierdie kringe reeds op 'n informele wyse in skole bestaan. Adams (1987:170-178) verwys na 'n hele aantal georganiseerde kringe wat reeds binne en buite die skool bestaan, naamlik die hoofdekringe, vakkomitees, standerdkomitees, bestuursrade en so meer. Gehaltekringe is met ander woorde persone wat saam gegroepeer is omdat hulle dieselfde doelwitte en doelstellings nastreef en 'n gesamentlike bydrae wil maak om beter onderwys en/of onderwysbestuur daar te stel. Die verskillende komitees dra dus by tot spanbestuur en is nie spanbestuur op sigself nie. Hierdie groepe moet vooraf goeie opleiding ontvang in die hantering van sekere aangeleenthede sodat hierdie gehaltekringe gehaltebesluite kan neem (Walling, 1984:128).

Sekere vereistes moet egter eers nagekom word voordat gehaltekringe effektief sal kan funksioneer in die skool (Anderson & Anderson, 1982:21). Die implementering van gehaltekringe vereis deeglike beplanning vooraf (Dunne & Maurer, 1982:89) en daarmee saam moet die skoolhoof baie vertrouwe in hierdie stelsel hê (Barth, 1988:640).

Gehaltekringe het die volgende onmiddellike voordele vir 'n skool indien dit reg geïmplementeer sou word (Eager, 1984:33):

- * 'n hoër moreel en selfbeeld by die werknemers;
- * groter werksbevreëdiging onder die werknemers;
- * opgradering van die spangees;
- * die ontwikkeling van leiers;
- * 'n verbetering van die bestuurs-werknemersverhouding;
- * aanvaarding van effektiewe vernuwing ;
- * stimulering van kreatiwiteit;

- * probleemoplossing geskied met die medewerking van almal wat by die probleem betrokke is;
- * kwaliteitsverbetering ten opsigte van probleemoplossing en besluitneming en
- * produktiwiteitsverbetering ten opsigte van die uitvoer van besluite omdat die betrokkenes deel gehad het aan die neem van die besluite.

Die volgende stappe word gevolg in die gehaltekringsiklus (vgl. Celliers, 1987:8):

*** Personeel identifiseer probleme:**

Tydens die eerste vergadering van 'n gehaltekring word probleme geïdentifiseer (indien enige) en verwante data versamel.

*** Ontleding van die probleme:**

Die probleem word ontleed met behulp van 'n dinkskrum of oorsaak-en-gevolg-tegniek. Hierdie tegniek laat alle lede betrokke raak. Die oorsaak van die probleem word in groepsverband geïdentifiseer en ontleed.

*** Ontwikkeling van oplossingsprosedure:**

Nadat die oorsaak vasgestel is, besin die kringlede oor die metode om die probleem op te los. Hierna kan die aksiestappe vir 'n kort rukkie getoets word. Die gehaltekring vergader dan elke week vir dertig of veertig minute om te evalueer of moontlike alternatiewe oplossings te oorweeg. Indien 'n bevredigende oplossing gevind is, word 'n voorlegging aan die bestuurspan van die hoof voorberei.

*** Voorlegging aan die bestuurspan van die skoolhoof:**

Hierdie is 'n belangrike fase in die prosedure. Omdat die lede van die gehaltekring erkenning van die bestuur kry, dra dit by tot die bevordering van die deelnemers se moraal. Voorleggings moet ook in onsuksesvolle gevalle gedoen word. Die voorbereiding van die materiaal vir so 'n voorlegging is van wesenlike belang. Alle betrokkenes moet ook van die plek, datum en tyd van die vergadering in kennis gestel word.

* Hersiening en bekragtiging deur die bestuur:

Gedurende hierdie fase moet die bestuur die voorgestelde oplossings oorweeg en indien nodig, hersien en bekragtig. Die gehaltekring word ingelig omtrent die bestuur se besluite sodat die kommunikasieproses voltooi kan word.

Gehaltekringe dra ook by tot personeelontwikkeling. Onderwysers kry geleentheid om nuwe moontlikhede in die bestuursproses en onderrigssituasie te identifiseer. Die onderwysers ontwikkel ook die vindingrykheid om probleme om te sit in geleenthede (Beach, 1985:363).

2.2.4 TEORIE Z

Uit die voorafgaande (vgl. 2.2.3) wil dit voorkom of die Japannese bestuurbenadering die antwoord bied vir die Westerse probleem van onpersoonlikheid en onproduktiwiteit binne die skool. Volgens Anderson en Anderson (1982:16) kan die vraag gevra word hoekom hierdie Japannese stelsel nie net so op die Weste oorgedra kan word nie? Ouchi (1981:64-70) toon egter aan dat die verskil in kultuur, uitgangspunt, tradisie, geloof en algemene ingesteldheid teenoor die organisasie tussen die Ooste en die Weste té groot is om die Oosterse benadering net so op die Weste van toepassing te maak.

Weens hierdie verskille tussen die Ooste en die Weste wat betref bestuursbenadering, stel Ouchi die Z-tipe organisasie voor. Hierdie Z-tipe organisasies is 'n kombinasie van die beste eienskappe uit die Westerse benadering en die beste eienskappe uit die Oosterse benadering (Ouchi, 1981:8).

Teorie Z berus volgens Chapey (1983:395) op drie fundamentele uitgangspunte, naamlik vertroue, subtiliteit en gemeenskaplikheid. In Japan is vertroue 'n integrale deel van bestuur. Almal werk saam - onderwysers en dagbestuur - en het net een doel voor oë: die vooruitgang van die skool (George, 1984:79). Subtiliteit word volgens Koontz et al., (1984:89) meer op die persoonlike vlak gemik en toon die onderlinge verhouding tussen persone in die organisasie aan. Die werksverhouding tussen onderwyser en skoolhoof, tussen onderwysers onderling en tussen skoolhoofde onderling is ontspanne, openhartig en wedersydse respek word aan mekaar betoon. Wilson (1983:58) is van mening dat 'n gevoel van gemeensaamheid dan in die skool en ook in die breë gemeenskap heers.

Die Z-tipe organisasies behou die Westerse tegnologie en wetenskaplike benadering, maar neem nie die werkers (onderwysers) in die organisasie as vanselfsprekend aan nie (George, 1984:76-81). In navolging van die Japannese benadering word daar sterk gesteun op die betrokkenheid van die onderwysers in die uitvoering van bestuurstake in die skool omdat hulle die sleutel is tot verbeterde onderwys en onderwysbestuur (Koontz et al., 1984:89).

Kenmerkend van die Z-tipe organisasies is die langtermyn indiensneming in plaas van periodieke verplasing en nuwe aanstellings (Massie & Douglas, 1981:413). Volgens Aquila (1983:181) dra langtermynindiensneming ook by tot die ontwikkeling van 'n groepsgees en 'n gevoel van werksekuriteit. Hierdie bestuursbenadering erken die onderwyser as totale mens en nie (vgl. George, 1984:78) as 'n masjien wat net moet produseer nie. Onderwysers kry nou ook binne hierdie stelsel die geleentheid om af te wissel wat bestuurstake betref. Eerstehandse kennis word opgedoen aangaande 'n wye spektrum van die bestuurstake van die skool as geheel (Robbins, 1984:198). Wilhelm (1984:28) meen dat eng spesialisering in bestuur en die verval in 'n kompetisiesryd met ander kollegas hiermee uitgeskakel word.

'n Verdere kenmerk van die Z-tipe organisasies, is deelnemende besluitneming wat op die beginsel van konsensus berus (Ouchi, 1981:78). As 'n skool doeltreffend wil funksioneer, moet besluitneming op 'n deelnemende basis geskied (Garcia, 1986:50).

Die gebruik van onderwysers by besluitneming het nie net die potensiaal om 'n meer uitdagende en gelukkige werkplek vir onderwysers daar te stel nie, maar kan ook aansienlike resultate lewer in 'n poging om leerlinge betrokke te kry by skoolaanleenthede (Benson & Malone, 1987:244). Volgens Eager (1984:33) is dit menslik dat individue positief reageer by die toepassing van idees en besluite waartoe hulself 'n bydrae gelewer het en het dus 'n groter begrip daarvoor. Hoewel 'n skoolhoof die personeel betrokke moet kry by besluitneming, maan Prinsloo (1984:89) dat daar sekere besluite is wat die skoolhoof self moet neem, soos die evaluering van opvoeders in bevorderingsposte.

Met die inligting wat verkry is uit die bespreekte benaderings tot onderwysbestuur, word daar nou oorgegaan tot die bespreking van spanbestuur.

2.2.5 DIE SPANBESTUURSBENADERING

2.2.5.1 BEGRIPSVERHELDERING

Alvorens spanbestuur verder bespreek word, is dit nodig dat enkele terme omskryf word om verwarring te voorkom.

* Spanbestuur:

As die term "spanbestuur" van nader beskou word, word die volgende verklarings gevind: Volgens die Verklarende Afrikaanse Woordeboek beteken "span" onder andere " 'n bepaalde aantal mense wat saam werk of saam speel" (Kritzinger et al., 1969:809). "Bestuur" beteken, volgens Kritzinger et al., (1969:809), onder andere "leiding en reëling van dinge, bewind, beheer, kontrole, uitvoerende gesag". Uit hierdie omskrywinge kan dus bepaal word dat die begrip "spanbestuur" in terme van skoolorganisasie beteken dat dit 'n aantal onderwysers is wat saamwerk met die doel om die skool meer effektief in al sy fasette te bestuur. Die leierskapelement by so 'n bestuurspan moet nooit gering geskat word nie.

Die spanbestuursbenadering moet egter nie met die komiteestelsel verwar word nie. Kritzinger et al., (1969:328) omskryf 'n komitee as 'n groep persone of 'n bestuur wat 'n bepaalde opdrag moet uitvoer. Dit blyk dus dat 'n komitee slegs die funksie het om uitvoering aan 'n opdrag te gee deur 'n sekere handelwyse te volg. Dit gaan dus nie oor definitiewe bestuursbetrokkenheid nie. Alhoewel 'n voorsitter en ander lede gekies of aangewys word, val die klem, wat werksaamhede betref, op die uitvoer van opdragte en nie op die betrokkenheid by bestuursaangeleenthede soos by spanbestuur die geval is nie.

'n Bestuurspan sal dus in die bestuursproses sekere opdragte aan 'n komitee oordra om op te los, te ondersoek of tot uitvoer te bring. Die komitee neem ook nie deel aan die bestuursproses nie, maar kan aanbevelings by die bestuurspan maak ten einde die skool beter te bestuur.

Spanbestuur gaan oor veel meer as die komiteestelsel. Die komitee is 'n klein deeltjie van spanbestuur en staan in werklikheid in diens van spanbestuur.

* Bestuurspan:

Om die spanbestuurstaak ten uitvoer te bring, moet daar dus 'n geselekteerde groep onderwysers bymekaar geplaas word om 'n spesifieke doel te bereik. Hierdie groep onderwysers vorm nou 'n bestuurspan. Daar kan 'n hele aantal van hierdie bestuurspanne binne die skool funksioneer, veral waar ad hoc sake ter sprake kom (Sgan & Clark, 1986:73).

* Spanleier:

'n Bestuurspan kan egter nie funksioneer sonder dat daar 'n persoon aangewys is wat die leiding in die bestuurspan kan neem nie. Hierdie leier sal of die skoolhoof of die adjunkhoof(de) of die departementshoofde of enige ander bekwame onderwyser of onderwyseres wees. Hierdie leier sal vir die doel van hierdie studie bekend staan as die spanleier (Glatthorn & Newberg, 1984:62).

2.2.5.2 VOORWAARDES VIR 'N SPANBESTUURSBENADERING

Teorie Z kan as uitgangspunt geneem word en as basis dien vir 'n spanbestuursbenadering. Pellicer en Nemeth (1980:97) meen dat die skoolhoof in die toekoms al meer op die personeel sal moet staatmaak om sy komplekse taak ten uitvoer te bring. Die personeel moet so gemotiveer wees dat hulle bereid sal wees om vrywillig aan bestuurspraktyke deel te neem (Kroon, 1986:626). Om hierdie doel te bereik is die implementering van spanbestuur van die volgende beginsels afhanklik (vgl. Zahra et al., 1985:325):

- * Die personeel moet beseftig dat dit hier gaan om 'n vrywillige bydrae ten opsigte van beter bestuur van die skool.
- * Die klem word nie net gelê op probleemoplossing nie, maar op die uitbouing van onderwysbestuur, die skool en die ontwikkeling van die onderwyser as onderwyseier.
- * Alle bestuursvlakke (vgl. 2.3) van die skool word betrek.
- * Die individue wat betrokke is by die spanbestuur moet gespesialiseerde opleiding in bestuurstegnieke ontvang.

- * Die fokus moet van kompetisie tussen opvoeders ten opsigte van bestuurstake weggeneem word en geplaas word op samewerking en spanwerk.

Die burokratiese organisasiestruktuur (vgl. par. 2.2.2) binne die skool moet vervang word met spanbestuur. De Wet (1981:90) is ook van mening dat sommige aspekte binne hierdie burokratiese organisasiestruktuur beklemmend kan inwerk op die skoolhoof in die uitvoering van sy bestuurstaaak, byvoorbeeld dat die onpersoonlike, rigide hiërargiese struktuur, verwyder of aangepas moet word indien dit oordrewe toegepas word. Die skoolhoof moet hom toespits op die stimulering van die onderwysers se betrokkenheid en leierskap om sodoende samewerking tussen onderwysers en bestuurspanne te bewerkstellig (Gorton, 1983:103). Ware betrokkenheid en beroepsbevrediging hang op hulle beurt weer ten nouste saam met 'n gesonde personeelgees (De Witt, 1983:173).

Lovell en Wiles (1983:245) is daarvan oortuig dat die ontplooiing van die menslike potensiaal op skool sal verbeter en dat die kwaliteit en kwantiteit van die leierskappotensiaal, onderwysbetrokkenheid en onderwysresultate die gevolg sal wees van 'n goed georganiseerde spanbestuursbenadering.

Die gebruik en die toepassing van spanbestuur in die skool is nie noodwendig die enigste werkbare benadering tot effektiewe bestuur in die onderwys nie. Spanbestuur kan egter 'n positiewe bydrae lewer om die taak van die skoolhoof ener syds meer konstruktief te maak en andersyds die realisering van die opvoedingsdoelwitte en -doelstellings van die skool kwalitatief te verhoog (Van Rooyen, 1984:189).

2.2.5.3 KENMERKE VAN SPANBESTUUR

Hawkins (1982:85) meen dat dit in spanbestuur oor veel meer gaan as 'n vriendelike werksomgewing waar informele verhoudinge tussen lede van die bestuurspan en die opvoeders bestaan. In spanbestuur gaan dit ook daaroor dat 'n individu se entoesiasme om 'n organisasie se doelstellings te bereik in lyn moet wees met die gevoel van betrokkenheid en die sukses wat die individu in die organisasie beleef.

Spanbestuur sluit elemente van die Westerse burokrasie en die Oosterse spanbenadering ten opsigte van bestuur in (vgl. 2.2.2 en 2.2.3) om dit sodoende meer werkbaar en aanvaarbaar vir al die persone wat betrokke is te maak. Spanbestuur vertoon die volgende kenmerke (vgl. Raudsepp, 1980:16; Massie & Douglas, 1981:139; Gorton, 1983:64; Genéen, 1984:64-66; Wynn & Guditus, 1984:136; Van der Westhuizen, 1986:475 en Van Niekerk, 1987:83):

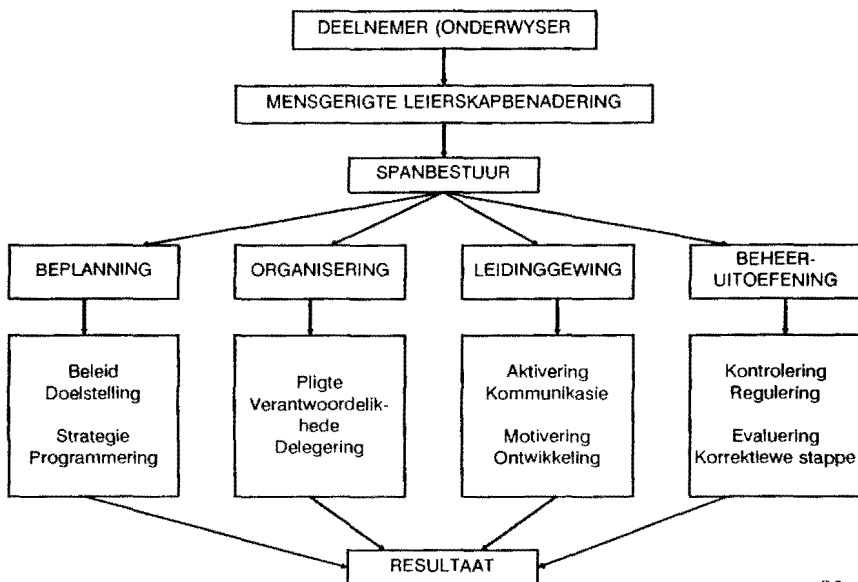
- * Die formele struktuur van spanbestuur is ontwerp in die bekende piramidale vorm. Die bestuurspan bestaan dus uit 'n hele aantal spanlede wat deelneem aan die bestuursgebeure met 'n spanleier wat weer aan die skoolhoof verantwoordings doen oor die bestuurspan se werksaamhede.
- * 'n Beleid word geformuleer en die doelstellings word duidelik omskryf.
- * Take word toegesê aan persone wie se poste en pligte duidelik omskryf is.
- * Daar is bepaalde reëls en regulasies vir die uitvoering van die aktiwiteite.
- * Die aktiwiteite is in 'n groot mate gekoördineer deur onder meer doeltreffende spanwydte van beheeruitoefening.
- * Lidmaatskap aan die bestuurspan is amptelik.
- * Die tegniek behoort nie te misluk as 'n onderwyser aan die bestuurspan onttrek nie.
- * Daar bestaan 'n formele rolstruktuur of verantwoordelikheidsstruktuur wat in ag geneem moet word.
- * Persoonlike verhoudinge tussen bestuurslede asook tussen bestuur en personeel word op 'n hoë vlak gehou en steeds verbeter.
- * Interpersoonlike kontak dra by tot beroepsamehorigheid.
- * Die onderwysers wat betrokke is by 'n bestuurspan is trots op hulle werk en slordige, swak werk word nie geduld nie.
- * Spanbestuur het 'n ingeboude gehaltekontrole - beide ten opsigte van kwaliteit en kwantiteit.

- * Elke onderwyser word aangemoedig om 'n bydrae te maak ten opsigte van inligting tydens besprekingsessies, sodat die personeel mekaar kan leer ken.
- * Metodes en tegnieke ten opsigte van bestuursaangeleenthede, word gedurig aangepas by veranderende omstandighede.
- * Spanbestuur skep 'n gevoel van selfvertroue by spanlede, veral as daar met 'n moeilike probleem geworstel word.

Kenmerkend van onderwysers wat deelneem aan die bestuurstaak van die skool is die genot wat hulle uit hulle werk put en dit is nie ongewoon dat hierdie onderwysers opgewonde raak oor hulle werk nie (Hawkens, 1982:87). Aquila (1983:182) meen dat die energie van die onderwysers wat deel uitmaak van die bestuurspan gerig is op die werk en nie op allerhande beuselagtige rompslomprosedures nie.

Die struktuur van spanbestuur kan skematies soos volg voorgestel word (vgl. figuur 2.1):

FIGUUR 2.1
DIE STRUKTUUR VAN SPANBESTUUR
(Celliers, 1988:29)



Bestuurshandelinge soos doelwitstelling, beleidsformulering, beplanning, organisering, beheeruitoefening, evaluering en voorsiening van hulpmiddele self is nie onderwys nie. Die voltrekking van hierdie funksies is egter die moontlikheidsvoorwaarde vir doeltreffende klaskameronderwys (Basson, 1982:12). Kennis van deelname aan hierdie bestuurshandelinge bied aan die onderwyser die geleentheid om sy bestuursvaardighede te ontwikkel. 'n Samevatting van 'n spanbestuursbenadering word in figuur 2.1 weergegee. Vir enige onderwyser wat as spanbestuurslid resultate wil bereik, behoort 'n mensgerigte leierskapbenadering te geld. Binne die verskillende bestuurstake van beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening behoort 'n benadering van spanbestuur gevolg te word. Die verskillende subbestuurstake of -funksies waar spanbestuur geld, word vervolgens genoem (Celliers, 1988:28):

- * Deelname aan die beplanningsfunksie hou die onderwyser op die hoogte van wat van hom verwag word met betrekking tot doelstellings en riglyne van die skool.
- * Deelname aan die organiseringsfunksie gee aan die betrokke onderwyser die voorreg om deel te wees van die reëling en rangskikking van aktiwiteite en hulpbronne en die toewysing van pligte en verantwoordelikhede, om sodoende eenheid in nastrewing van doelwitte te bewerkstellig.
- * Die funksie van leidinggewing bied deur kommunikasie en deelnemende besluitneming aan elke onderwyser die geleentheid om sy potensiaal te ontwikkel en te verwesenlik.
- * Deur die deelname in die beheerfunksie kan elke onderwyser toesien dat doelwitte inderdaad bereik word. Onderwysers kry die geleentheid om insette te lewer in die prosedures van standaardstelling, ontleding van afwykings ten opsigte van beheerfunksies, vasstelling van die oorsake van probleme en die doen van korrektiewe stappe.

Figuur 2.2 toon 'n logiese struktuur van 'n spanbestuursbenadering:

FIGUUR 2.2

'N LOGIESE STRUKTUUR VAN 'N SPANBESTUURSBENADERING

(Celliers, 1988:48)

Primêre doelwit	Drie voorwaardes om die doel te bereik	Afhandelingstappe in elke fase
<p>Om resultate wat verband hou met verandering en verbetering, soos deur die bestuurspanne geïnisieer, te vergroot.</p>	<p>Betekenisgewing aan die bestuursoptrede om doelwitte te bereik.</p>	<p>Kennis van die skool en die wyse waarop die personeel op verandering sal reageer.</p> <p>Bepaal die resultate (indien geen verandering gemaak word nie).</p> <p>Formuleer die doelwitte.</p>
	<p>Aktivering van optimale betrokkenheid om gestelde doelwitte te bereik.</p>	<p>Ontwikkel aksieprogramme vir bestuursoptrede.</p> <p>Evalueer programme om te verseker dat dit die gewenste resultate sal lewer.</p>
	<p>Bevordering van buigsamheid in die implementering van optrede.</p>	<p>Vergelyk die aanvanklike doelwitte met die uiteindelijke resultate.</p> <p>Identifiseer vooraf moontlike afwykings in die doelwit.</p> <p>Tree betyds op om ongewenste ontwikkelinge uit te skakel.</p>

Uit figuur 2.2 kan afgelei word dat die volgende vereistes as voorwaardes gestel word om die onderwyser by die bestuursprosedures betrokke te kry (Wilson & Tomb, 1968:10-17):

- * Betekenisgewing aan die bestuursoptrede om doelwitte te bereik sal onder meer insluit die kennis van die skool en die wyse waarop die personeel op verandering sal reageer. Verder is die bepaling van resultate en die formulering van die doelwitte belangrike aspekte.
- * Aktivering van optimale betrokkenheid om gestelde doelwitte te bereik wat uit die volgende bestaan:
 - die ontwikkeling van 'n aksieprogram vir bestuursoptrede;
 - die evaluering van programme om te verseker dat dit die gewenste resultate sal lewer.
- * By die bevordering van buigsaamheid in die implementering van optrede is dit nodig dat die aanvanklike doelwitte vergelyk word met die uiteindelijke resultate om sodoende moontlike afwykings in die doelwit te identifiseer. Deur betyds op te tree kan ongewenste ontwikkelinge uitgeskakel word.

Elke onderwyser het die verantwoordelikheid om inisiatief aan die dag te lê ten einde korrektiewe stappe te doen en sodoende die uitkoms van die beplande resultate te verseker. Elkeen word ook aangemoedig om hom of haar nie op onmiddellike probleme blind te staar nie, maar om gedurigdeur alternatiewe te oorweeg sodat kort- en langtermynoplossings vir sodanige probleme gevind kan word (Celliers, 1988:47). Om resultate te kan bereik in 'n spanbestuursbenadering behoort doelwitte vir onderwysers betekenis te hê en behoort hulle by besluite betrokke te raak en buigsaam te wees in hulle optrede.

2.2.5.4 VEREISTES VIR SPANBESTUUR

Die persoonlike betrokkenheid van elke persoon by die skool by die totale skoolaktiwiteit is noodsaaklik. Daarom is dit nodig dat elke lid van 'n bestuursspan van die volgende sal kennis dra (vgl. Van der Merwe, 1985:2):

- * Hy moet vertrouwd wees met die omvang van die verpligtinge; met ander woorde hy moet presies wees wat van hom verwag word. Hy moet beseef dat hy 'n belangrike rol moet vervul in die bestuurspan.
- * Take moet duidelik geformuleer word om sodoende onsekerhede te voorkom.
- * Duidelike doelwitte moet gestel word om die taak uit te voer.
- * Duidelike riglyne moet gegee word sodat die spanlede op die mees effektiewe wyse te werk kan gaan.
- * Stel die uiteindelijke prestasie (standaard) eenduidig sodat dit nagestreef en verwesenlik kan word.
- * Bou 'n kontrolemeganisme in sodat die spanlid weet wanneer die taak afgehandel moet wees en hoe ver dit gevoer moet word.

Ten einde bostaande te bereik, is dit baie belangrik dat daar in spanbestuur deeglik beplan sal word vir die betrokkenheid van al die deelnemers. Van der Merwe (1985:3) stel in hierdie verband die volgende:

- * In die meeste gevalle is hierdie betrokkenheid slegs 'n bevestiging van lojaliteit teenoor die onderneming se doelwitte en 'n behoefte om hard te probeer om dit te verwesenlik.
- * Die struktuur van spanbestuur voorsien aan elke onderwyser 'n raamwerk wat hom in staat stel om sy betrokkenheid op 'n baie spesiale wyse te bevestig.

Om betrokke te raak by spanbestuur sluit twee hoofmomente waarvan die skoolhoof kennis moet dra in (vgl.Celliers, 1988:17-28):

- * **Die ontwikkeling van 'n gedetailleerde program vir die bestuursoptrede om die doel te bereik:**

Om gedetailleerde programme te ontwikkel, vereis van die bestuurder om 'n bydrae te lewer in die vorm van 'n voorstel om sodoende geleenthede vir verbetering daar te stel. Verder moet hy die optrede bepaal wat hy voornemens is om te doen ter verbetering van die aktiwiteite waarvoor hy verantwoordelik is.

Dit is ook belangrik om 'n beraming te maak van die impak van die beoogde bestuursoptrede betreffende die koste en die voordeel wat verkry sal word uit die veranderde toestande.

*** Aanmoediging van buigsamheid in beplanning is waarskynlik die belangrikste faset van spanbestuur:**

'n Lewensfeit in die wêreld van die onderwyse is dat omstandighede kan verander, waardeur die bereiking van die doelwitte vergemaklik of bemoeilik word. Onderwysleiers is soos enige ander bestuurder soms geneig om veranderde omstandighede te gebruik as verskoning vir die mislukking van die aanvanklike ooreengekome doelwitte. Die meeste veranderinge verteenwoordig egter nuwe gevolge en nuwe geleenthede.

In 'n spanbestuurbenadering word die moontlikheid van verandering erken en word buigsamheid in die ontwikkeling van nuwe of hersiene beplanning aangemoedig wanneer dit vereis word deur veranderde omstandighede.

Die benadering van spanbestuur weerspieël 'n basiese beginsel, naamlik dat niemand beter in staat is om 'n aktiwiteit te beplan as daardie persoon wat verantwoordelik is vir die resultaat van daardie aktiwiteit nie (Van der Merwe, 1985:4).

Die gebruik van spanbestuur plaas 'n groot premie op die inisiatief van die individuele onderwyser, maar spanbestuur verwag nie dat elke onderwyser op sy eie sal opereer nie. Elke onderwyser moet juis 'n bydrae lewer tot die produktiewe funksionering van die bestuurspan. Die verskillende aksieprogramme vir verandering moet gekoördineer en geïntegreer word met die beplanning van die ander bestuurspanne asook met die gestelde doelstellings en doelwitte.

Stephen en Orpen (1984:28), soos aangehaal deur Reynolds (1989:10), het enkele bestuursvrae opgestel wat ook as vereistes kan dien ten einde seker te maak of spanbestuur werklik deur die hoof toegepas word. Enkele van hierdie vrae word ten slotte gestel:

- * "Is ek werklik professioneel wanneer ek bestuur?"
- * "Doen ek alles self of help ek ander om selfwerkzaam te wees?"

- * "Hoe sensitief is ek ten opsigte van my ondergeskiktes se behoeftes en hulle persoonlike doelwitte?"
- * "Beywer ek my om die personeel besig te hou of beywer ek my om dinge gedoen te kry?"
- * "Verwar ek kwaliteit met resultate?"
- * "Laat ek ondergeskiktes toe om besluite te neem en selfs om foute te maak?"
- * "Inisieer ek geleenthede of beperk ek my besluite tot probleemoplossing?"

2.2.5.5 VORDELE VAN SPANBESTUUR

Daar is volgens verskeie outeurs baie voordele verbonde aan spanbestuur en wel vir die individuele personelede, die skool, die gemeenskap en die onderwysstelsel in die algemeen. 'n Aantal van hierdie voordele is:

- * Die verantwoordelikeareas van persone in bestuursposte word verbreed en dit bevorder die persone se professionele vorming. Die onderwyser moet op so 'n manier betrek word dat sy deelname funksioneel en nie slegs 'n statussimbool sal wees nie (Glatthorn & Newberg, 1984:60).
- * Die selfbeeld, moraal en verantwoordelikeinsin van die lede van die bestuurspan word verbeter deur die individuele rol wat elkeen in die bestuurspan speel. Elke onderwyser se bydrae moet met begrip en die nodige erkenning behandel word (Engel, 1986:105). Sodra die onderwyser binne die bestuurspan die gevoel van nuttig-wees ervaar, kan die skoolhoof, na Wilhelm (1984:28) se mening, beter kwaliteitbesluitneming van die bestuurspan verwag. Die rede hiervoor is dat die bestuurspan in 'n groot mate betrokke gaan wees by die uitvoering van die besluite.
- * Hierdie bydrae wat lede van die bestuurspan maak, het tot gevolg dat kommunikasiekanale goed gevestig word en oop bly gedurende normale omstandighede asook tydens krisistye (Walling, 1984:36). Lyons en Stenning (1986:62) is van mening dat spanbestuur daartoe kan bydra dat die individu se behoefte aan outonomie en onafhanklikeid bevredig word. Spanbestuur kan

die behoeftes en belangstellings van die onderwysers so in ag neem dat die uitoefening van mag en gesag nie as onbuigbaar of arbitrêr beskou word nie (Robbins, 1984:90).

- * Die verskillende bestuurspanne werk eerder saam, as teen mekaar, om probleme op te los. Deur aktiewe deelname aan die bestuurstake van die skool kom die onderwyser met 'n al groter spektrum van aktiwiteite in die skool in aanraking en word sy rol as spanlid vir hom duideliker namate meer take aan hom toegewys word (Doll, 1983:288).
- * 'n Eerlike benadering teenoor probleemoplossing word gehandhaaf en geen inligting word weerhou of pogings aangewend om probleme te verdoesel nie. Daarom is Wynn en Guditus (1984: 165) van mening dat die implementering van spanbestuur tot gevolg sal hê dat die effektiewe funksionering van die skool nie direk afhanklik moet wees van die beskikbaarheid van die skoolhoof nie. Indien die skoolhoof nie self beskikbaar is nie, moet minstens een onderwyser van die bestuurspan van die hoof bevoeg wees om 'n besluit oor die spesifieke probleem te kan neem.
- * Onderwysers leer uit hulle foute en daarom sal dieselfde fout nie herhaal word nie. Omdat foute tot 'n minimum beperk word, skep spanbestuur vir die onderwysleier 'n uitstekende geleentheid om meer dikwels en ook vollediger take te delegeer. Herlihy en Herlihy (1985:97) is van mening dat die delegering van take en gesag 'n heilsame uitwerking op die spanleier asook die res van die span sal hê. Die onderwyser moet leer om gesag te aanvaar en te hanteer, terwyl die spanleier moet leer om gesag te deel. Dit beteken egter nie dat hy van gesag afstand doen nie.
- * Die grootste voordeel van spanbestuur is daarin geleë dat individue en groepe van die personeel op so 'n wyse betrek word dat hulle maksimale bevrediging uit hulle deelname sal put. Hulle moet voel dat hulle professionaliteit eerbiedig word en hulle die geleentheid gebied word om 'n betekenisvolle bydrae te maak tot 'n verbeterde, doeltreffende bestuursproses in die skool (De Witt, 1983:178).

2.2.5.6 NADELE VAN SPANBESTUUR

Die implementering van 'n spanbestuurbenadering in die primêre skool kan ook sekere nadele vir die skool inhou, waarvan die belangrikste die volgende is (vgl Orpen, 1981:225; Doll, 1983:136-138; Gorton, 1983:100-102):

- * 'n Persoon met 'n persoonlikheid wat hom leen tot 'n outoritêre bestuurstyl sal nie hierdie bestuursbenadering wil toepas nie. Hierdie benadering is in stryd met die outoritêre bestuurstyl se siening van bestuur in al sy fasette, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening.
- * Die onderwysleier wat die probleemoplossingsessies met die personeel moet hanteer, kan misbruik maak van sy gesagsposisie. Hy kan die personeel so beïnvloed dat hulle besluite sal neem en probleme sal oplos volgens sy uitgangspunt.
- * Spanlede kan geneig wees om te konformeer met die algemene siening van die groep of die skool in die algemeen. Dit kan veral voorkom as die groep nie deel gehad het aan die beplanning van 'n aktiwiteit nie en dus nie gemotiveer is daarvoor nie.
- * Al die lede gaan nie die rol van die kritiese evalueerder speel nie, aangesien almal nie by al die aktiwiteite belang het nie.
- * Die leier van die span kan geneig wees om sy eie voorkeure te propageer, veral aan die begin van die bestuursplan se bedrywighede. Die span kan dus onbewustelik in 'n bepaalde rigting gestuur word wat nie noodwendig hulle eie siening is nie.
- * Die span kan geneig wees om nie kritiek op sy oordeel te aanvaar nie. Dit gaan veral voorkom as daar nie in die bestuursplan 'n gevoel van wedersydse vertroue bestaan nie en die eie belange van die groeplede voorop gestel word.
- * Die span kan te eng word in sy siening en optrede en kundiges van buite nie toelaat om insette te lewer nie.

- * Die individualiteit van die spanlede kan later nie meer herken word nie, aangesien alles later slegs om die groep se belange gaan en die individu misken word.
- * Oordrewe deelname kan die positiewe effek van spanbestuur kanselleer, aangesien nie alle personeel by alle sake belang het nie. Indien dit gebeur, is een of meer van die volgende gewoonlik die oorsaak en daar moet daarteen gewaak word: Deelname verminder die status en die prestige van die onderwyser. As gevolg van die groter aandeel in die besluitneming, raak mense meer selfsugtig en word die bevrediging van hulle eie behoeftes vir hulle belangriker. Die tyd en moeite gepaard met deelnemende bestuur meng ook in met die alledaagse werk van die onderwyser. Deelname veroorsaak 'n verspreiding van verantwoordelikheid met die gevolg dat niemand spesifiek aanspreeklikheid vir besluite aanvaar nie.

2.3 DIE BESTUURSPAN EN SPANBESTUUR

2.3.1 INLEIDING

Met die implementering van spanbestuur is dit noodsaaklik dat die bestuurspanne sal kennis neem van die verskillende bestuurstake wat ten uitvoer gebring moet word. Spanbestuur kan alleen suksesvol bedryf word as elke lid van die span dit sy erns maak om hierdie bestuurstake as 'n integrerende deel van die bestuurs-handeling te sien en dit binne die bestuurspan te bedryf.

Vervolgens gaan daar gekyk word hoe die bestuursake in spanbestuursverband gerealiseer kan word.

Dit is nodig dat die lede van die verskillende bestuurspanne kennis sal dra van die verskillende bestuurstake wat ten uitvoer gebring moet word in die skool. Elke lid van 'n bestuurspan moet dus kennis dra van en bereid wees om 'n bydrae te maak ten opsigte van beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening (vgl. fig. 2.1.)

2.3.2 BEPLANNING

2.3.2.1 BEGRIPSVERHELDERING

By spanbestuur is beplanning die werk wat die spanleier en sy bestuurspan doen om 'n handelwyse vooraf te bepaal. Van Niekerk (1987:29) meen dat beplanning daardie groep bestuursaktiwiteite, genoem "strategiese beplanning", is wat verrig moet word om 'n organisasie op toekomstige gebeure voor te berei en om te verseker dat besluite rakende die gebruik van die beskikbare menslike en materiële hulpbronne sal bydra tot die verwesenliking van die beplande doelwitte van die organisasie.

Beplanning kan dus omskryf word as die denkhandelinge van die bestuurspanne om sodoende doelwitte en doelstellings te bepaal en 'n strategie daar te stel om hierdie doelwitte en doelstellings te bereik binne die raamerk van die neergelegde beleid.

2.3.2.2 AARD VAN BEPLANNING

Volgens Van der Westhuizen (1986:132) geskied beplanning aan die hand van doelstellings en beleid. By spanbestuur word hierdie doelstellings deur die bestuurspan geformuleer. Die spanleier en sy bestuurspan moet konsensus bereik oor hoe 'n doelwit bereik kan word en hoe 'n besluit geïmplementeer kan word om spanbestuur tot sy reg te laat kom.

By beplanning sal die volgende vrae altyd deur die bestuurspan oorweeg moet word (Gorton, 1983:51):

- * Watter soort aktiwiteit moet plaasvind om die doel te bereik?
- * Watter middele is nodig om die doel te bereik?
- * Hoe behoort die aktiwiteite op mekaar te volg en wat sou die doeltreffendste wyse van koördinering van middele wees om onderwys en opvoeding na wense te laat realiseer?
- * Watter tydskedule behoort gevolg te word?

Om spanbestuur tot sy reg te laat kom, moet elke plan wat deur die spanleier en sy bestuurspan geformuleer is, bydra tot die bereiking van die gestelde doelwitte. Die lede van die bestuurspan moet ook bewus wees daarvan dat die verskillende bestuurstake nie losstaande is nie, maar dat die beplanningshandeling belangrik is in dié opsig dat daardeur nie alleen die doelstellings geformuleer word nie, maar ook die bereiking daarvan antisipeer. Gesien in hierdie lig is beplanning en beheeruitoefening onafskeidbaar. Beplanning veronderstel beheer en onbeplande aksies of handelinge kan nie beheer word nie (Van der Westhuizen, 1986:133).

Uit voorafgaande is dit duidelik dat die bestuurspan baie deeglik sal moet besin oor die aard van beplanning alvorens dit tot uitvoer gebring word. Daar moet veral aandag gegee word aan die uitvoerbaarheid daarvan, met ander woorde of die personeel die beplande aksies tot uitvoer kan bring sodat spanbestuur tot sy reg kan kom.

2.3.2.3 VEREISTES VIR BEPLANNING

Die volgende vereistes kan vir goeie beplanning gestel word en die bestuurspan moet dit by enige beplanningsaksie altyd in gedagte hou (Van der Westhuizen, 1986:134):

- * Daar moet gesorg word vir voldoende interne en eksterne inligting aan spanlede om sinvol te kan beplan.
- * Beplanning verdien baie aandag voordat daar met die uitvoering van 'n aktiwiteit begin word.
- * Beplanning moet plaasvind binne die raamwerk van die geformuleerde onderwysbeleid. Ook dié beleid wat binne die raamwerk van die onderwysbeleid plaaslik geformuleer word.
- * Beplanning moet altyd by die skoolhoof begin. In die lig van sy beplanning kan die bestuurspanne hulle beplannings uitvoer.
- * Daar moet seker gemaak word dat al die spanlede die beplanning verstaan en reg interpreteer.

- * Verskillende lede van die bestuurspanne moet aangemoedig word om 'n bydrae te maak tot die beplanning.
- * Met die oog op die bereiking van gestelde doelstellings en vir beleidsimplementering is dit nodig dat die bestuurspanne sowel lang- as korttermynbeplanning doen. Beplanning staan in diens van beleidsimplementering en sluit die detail daarvoor in.
- * Beplanning moet realisties en uitvoerbaar wees vir die bestuurspanne. Waar dit blyk dat 'n bepaalde beplanning ondoeltreffend is, moet dit eerlik en tydig in belang van die doelstellings gewysig word tot uitvoerbaarheid.
- * Delegering moet versigtig en noukeurig beplan word ooreenkomstig die omvang van verantwoordelikhede en die beskikbaarheid van personeel. Delegering sonder kontrole is egter ondenkbaar en daarom word ook die terugrapportering as opvolging van delegering vooraf beplan.
- * Hoewel beplanning grootliks 'n persoonlike karakter dra en nie sonder meer gedupliseer kan word nie, loon dit die moeite om te ondersoek welke beplanning voorheen gevolg is. Verder is dit slegs billik om beplanning te bespreek met diegene wat daardeur geraak word en aandag te skenk aan voorstelle wat op versoek voorgelê is - dit is waarvoor spanbestuur gaan.

Effektiewe beplanning vereis om die volgende redes die deelname van die lede van die bestuurspan (vgl. Wynn & Guditus, 1984: 137):

- * Onderwysers is meer bereid om betrokke te raak by die effektiewe implementering van beplanning as hulle deel gehad het aan die ontwikkeling daarvan.
- * Die moontlike effektiwiteit van die beplanning kan nie bepaal word sonder om die bydraes van die wat dit moet uitvoer in ag te neem nie.

2.3.2.4 BELEIDSFORMULERING

Beplanning sluit beleidsformulering in. Beleid is daardie middel waardeur die doelstellings geïnterpreteer en sekere breë riglyne wat kan dien as basis vir besluitneming neergelê word (Van der Westhuizen, 1986:140-141). Volgens Rue en Byars (1980: 102) het beleid twee kenmerke: dit gee naamlik die algemene riglyne en dit dra by tot die besluitneming om 'n finale beslissing te kan neem.

Die skoolhoof en sy bestuurspan sal altyd beleid formuleer in die lig van die nasionale, provinsiale onderwys- en die skoolbeleid. Laasgenoemde word met inagneming van die nasionale en provinsiale onderwysbeleid geformuleer. Op dieselfde grondslag kan elke bestuurspan ook 'n beleid in die lig van die skoolbeleid saamstel (vgl. Massie & Douglas, 1981:233).

In spanbestuur word vereis dat elke persoon wat betrokke is by 'n bestuurspan die geleentheid moet kry om vrae te vra en/of 'n bydrae te maak in die vroeë stadium van beleidsformulering. Dit moet plaasvind wanneer die atmosfeer informeel is en kommunikasie vrylik kan plaasvind (Imeson & Viney, 1982:49). Dit gaan in hierdie verband oor die formulering van die onderskeie bestuurspanne se beleide; met ander woorde die skoolhoof sal met sy bestuurspan die algemene skoolbeleid formuleer en aan die hand daarvan sal elke bestuurspan weer sy eie beleid saamstel. Lede van die bestuurspanne moet deel wees van die beleidformuleringsaksie. Persone wat voel dat hulle deel was van die span wat die beleid geformuleer het, toon 'n groot belangstelling in die uitvoering van daardie beleid. As spanlede egter per omsendskrywe moet verneem van veranderinge in die bestaande beleid wat neergelê is sonder dat hulle in die saak geken is, is hulle gewoonlik negatief daarteenoor en onwillig om uitvoering daaraan te gee (Chernow & Chernow, 1976:18).

'n Goed deurdagte en geformuleerde beleid hou vir die skool en die bestuurspanne die volgende voordele in (Massie & Douglas, 1981:232):

- * Die algemene skoolbeleid is geldend vir die hele skool asook vir elke bestuurspan, omdat daar reeds tot konsensus gekom is. Elke bestuurspan sal egter weer sy eie interne beleid formuleer wat slegs op dié spesifieke bestuurspan van toepassing sal wees.
- * 'n Beleid funksioneer in 'n gees van koördinerings: as die bestuurspanne ondanks interne verskille, dieselfde basiese beleid navorolg binne die skool, sal verwarring onder die personeel minimaal voorkom.
- * 'n Eenvormige beleid het stabiliteit binne die skool en in die bestuurspanne tot gevolg. Dit maak spanbestuur moontlik en verminder frustrasie by die personeel.

- * 'n Duidelike beleid bevorder definitiewe en besliste besluite deur die bestuurspanne, wat die bereiking van konsensus makliker maak.
- * Die bestuurspanne is gedurig bewus van die grense waarbinne hulle besluite mag neem.
- * 'n Beleid dien as raamwerk om leiding te gee aan onderwysers in hul besluitnemingsaksies en gee aan onderwysleiers die gesag om aandag aan individuele besluite te gee.
- * Groter geloofwaardigheid kom na vore deur 'n duidelike beleid, omdat konsekwente besluitneming telkens na vore kom.

Doelstellings impliseer altyd 'n waardeoordeel wat in beleid vergestalt word en dit het altyd 'n besluit tot gevolg (Klein & Ritti, 1980:244).

2.3.2.5 BEPALING VAN DOELSTELLINGS

'n Bestuurspan wat doeltreffend wil bestuur en spanbestuur tot sy reg wil laat kom, moet duidelik omskrywe doelstellings en doelwitte hê. Skoolbestuur strek vanaf die doelstellings wat oor 'n langer tydperk bereik kan word tot bepaalde bestuursdoelwitte wat oor 'n korter tydperk bereik moet word. Aangesien een van die take van die bestuurspan is om doelstellings en doelwitte te bepaal, kan hierdie bestuurstaak nie ligtelik opgeneem word nie (Walling: 1984:153).

Doelwitte en doelstellings wat betrekking het op die hele skool moet deur die bestuurspan van die hoof opgestel word. Hierdie gestelde doelwitte en doelstellings moet die ander bestuurspanne dan lei in die formulering van die funksionele en operasionele doelwitte en doelstellings (Doll, 1983:43).

Skooleffektiwiteit hang af van die mate waarin al die bestuurspanne die gestelde doelwitte en doelstellings bereik. Die verhouding tussen doelwitstelling en skooleffektiwiteit hang af van die interaksie tussen die motivering en die aanvaarbaarheid van gestelde doelwitte (Harris, 1985:71).

Vanweë die rigtinggewende en -bepalende karakter van doelstellings en doelwitte behoort die volgende riglyne in ag geneem te word by die formulering van doelwitte (De Wet, 1981:51 & Kroon, 1986:130):

- * Dit moet verstaanbaar wees vir elke lid van 'n bestuurspan;
- * konkreet en spesifiek wees;
- * vir die spanlede aanvaarbaar wees;
- * ewewigtig wees en
- * bereikbaar wees.

Volgens Van der Westhuizen (1986:139) kan die Delphi-tegniek baie nuttig gebruik word by die bepaling van die doelstellings van die skool, veral waar 'n spanbestuursbenadering gevolg word. Die Delphi-tegniek is gemik op spanpogings eerder as op individuele pogings en daarom is die eindresultaat gewoonlik vir die groep aanvaarbaar en dien as 'n motivering in die bereiking daarvan. Die Delphi-tegniek behels gewoonlik die volgende stappe (vgl. Gorton, 1983:26):

- * Identifiseer die individue of bestuurspanne wie se mening van waarde kan wees by die bepaling van die doelstellings.
- * Verkry van die bestuurspanne voorstelle vir moontlike doelstellings.
- * Maak 'n samevattende lys van voorgestelde doelstellings en lê dit aan die betrokke bestuurspanne voor.
- * Versoek die betrokkenes om die belangrikheid van elke doelstelling te bepaal - 'n voorkeurlys op te stel.
- * Maak 'n opsomming van hierdie voorkeurlys en sirkuleer dit weer onder die bestuurspanne.
- * Hierdie werkwyse kan herhaal word totdat daar konsensus bestaan oor doelstellings vir die skool en vir elke bestuurspan.

As gevolg van die belangrikheid van doelstellings in die bestuur het die doelwitgerigte bestuursbenadering, naamlik doelwitbestuur, ontstaan. Die waarde van die doelwitgerigte bestuursbenadering is die volgende (vgl. Van der Westhuizen, 1986:139):

- * Dit is 'n stelsel wat resultaatgeoriënteerd is en nie taakgeoriënteerd nie.

- * Dit vorm die basis van deelplanne wat saamgevat word in 'n totale beplanningstrategie vir die skool. Spanlede en bestuurspanne kan dus insette lewer.
- * Die voorkeure en behoeftes van almal kom in aanmerking. Indien persoonlike doelwitte nie bekend gemaak word nie, is dit die onderwyser se eie skuld. So kry almal inspraak in die beplanning van die skool se aktiwiteite.
- * Kommunikering in die skool verbeter omdat almal die geleentheid daartoe kry.
- * Dit dien as basis vir motivering deurdat die verskillende persone self aandeel gehad het in die opstel van die totale plan en daardeur moreel verplig is om te help om die doelwitte te bereik.
- * Dit bring sinchronisering tussen die persoonlike doelwitte en die doelwitte wat daar vir die skool gestel word.
- * Voorkeure en rangordes kan ook bepaal word binne die raamwerk van almal se behoeftes.
- * Dit is 'n "ons-plan" en nie soseer 'n "sy-plan" nie.

Die bepaling van doelwitte en doelstellings in die skool is dus nie net die taak van die skoolhoof nie. Spanbestuur vereis van elke onderwyser om binne een of ander bestuurspan 'n bydrae te maak tot die bepaling van doelstellings en doelwitte vir die skool en die bestuurspanne. Sodra doelwitte en doelstellings bepaal is en die personeel deel daaraan gehad het, moet die personeel ook gebruik word by die proses van besluitneming.

2.3.2.6 BESLUITNEMING

Robbins (1984:64) beskou besluitneming as die maak van 'n keuse tussen moontlike alternatiewe nadat die noodsaaklikheid vir die neem van 'n besluit vasgestel is. Marx (1981:125) sê besluitneming is die keuse van die mees geskikte manier van optrede om 'n spesifieke probleem/situasie op te los/te hanteer nadat verskillende alternatiewe moontlikhede oorweeg is.

Verantwoordbare besluitneming kan slegs geskied indien die persone wat aan die besluitnemingsproses deelneem oor die nodige inligting beskik. Die personeel verbonde aan die bestuurspan moet dus tot kennis kom deur ervaring en betroubare inligtingsbronne. Aan elke besluit is 'n mate van risiko verbonde. Dit is ook die taak van die bestuurspanne om die risikofaktor so laag as moontlik te hou, want 'n kenmerk van goeie spanbestuur is dat die regte besluit op die regte tyd geneem moet word (De Wet, 1981:52).

Deelname aan die besluitnemingsproses is na Hampton en Lauer (1981:193) se mening 'n motiverende krag en uiters belangrik, omdat dit 'n erkenning is van die individu se vermoë, sy beheer oor 'n situasie en sy verantwoordelikebesef. Binne die skool is daar geen beter manier om die verhouding tussen vryheid en verantwoordelikheid te leer as juis deur die proses van deelname aan besluitneming en die aanvaarding van die verantwoordelikheid vir daardie besluit nie. Deelname aan besluitneming deur onderwysers is nie alleen 'n teenmiddel vir vereensaming van die personelede nie, maar is ook 'n kosbare ondervinding in die persoonlike groei (Lyons & Stenning, 1986:93-94).

Deelname aan die besluitnemingsproses bied 'n spanbestuursmoontlikheid wat in elke skool ontgin moet word. Van Kradenburg (1981:151) sê dat betrokkenheid van die personeel in die besluitnemingsproses impliseer dat verantwoordelikheid aanvaar word vir die suksesvolle realisering van die doelstellings en doelwitte. Om deel te neem aan besluitneming moet individuele lede van bestuurspanne gemotiveerd wees, omdat die eindresultaat hom op een of ander wyse raak. Hy word dus gemotiveer om sy inisiatief en kundigheid in te span ter bereiking van organisasiedoelstellings wat spanbestuur tot gevolg het.

Van Kradenburg (1981:152) wys verder op die noodsaaklikheid van groeibetrokkenheid in besluitneming:

- * Deur 'n onderwyser toe te laat om sy menings en idees aan te bied, ervaar die individu 'n gevoel van belangrikheid en waardigheid.
- * Groeibetrokkenheid bring onderlinge begrip tussen mense, wat meehelp om die bestuurspan as groep te verenig en spanbestuur tot sy reg te laat kom.

- * Individuele ontwikkeling word bevorder, nie alleen in terme van selffunksionering nie, maar ook in groepsprosesvaardighede en leierskapbevoegdihede. Individuele lede van die bestuurspan gee uiting aan hul inisiatiewe, oorspronklikhede en vermoëns en reageer positief op uitdagings in die skool.
- * Daar is 'n groter bereidheid om vernuwing en verandering te aanvaar. Elke lid van die bestuurspan het deelname aan die besluite oor die verandering en weet gevolglik wat om te verwag en waarom.

Sodra 'n onderwyser deel gehad het aan die neem van besluite is hy gemotiveerd om hierdie besluite ten uitvoer te bring, want dit is "sy" besluite ook. Indien daar probleme sou ontstaan in die uitvoering van hierdie besluite sal die onderwyser ook betrek word by die oplossing van hierdie probleme.

2.3.2.7 PROBLEEMOPLOSSING

Die bestuurspanne moet altyd hulle hoof funksie in gedagte hou, naamlik dat hulle moet help bestuur. Die bestuurspanne moet dus alles in hul vermoë doen om die gestelde doelwitte te bereik. As daar 'n probleem opduik wat opgelos moet word en die een moontlike oplossing bevredig nie, dan moet 'n ander moontlike oplossing probeer word en 'n volgende totdat die probleem suksesvol opgelos is (Geneen, 1984:91).

Die skoolhoof moet ook in gedagte hou dat die Japanners se gehaltekringe spesiaal vir die oplossing van probleme ontwerp is en dus met vrug in die skool toegepas kan word. Die gebruik van gehaltekringe dui ook op spanbestuur (par. 2.2.3).

Juis omdat spanbestuur se een funksie die oplossing van probleme is, moet die bestuurspanne van die volgende stappe in die oplossing van probleme kennis neem en toepas (vgl. Roe & Drake, 1980:62):

- * wees bewus van en identifiseer die probleem;
- * definieer die probleem en stel vas watter invloed dit op die bereiking van die skool en die bestuurspanne se doelwitte en doelstellings gaan hê;

- * stel vas wie almal moet meehelp met die probleemoplossing en wat elkeen se taak gaan wees - stel dus 'n gehaltekring saam;
- * versamel verwante inligting spesifiek met betrekking tot die probleem;
- * formuleer en selekteer moontlike oplossings;
- * bepaal die moontlike gevolge by die toepassing van sekere oplossings;
- * identifiseer ook moontlike alternatiewe oplossings vir die probleem;
- * pas die gekose oplossing toe en
- * evalueer die uitwerking van die oplossing op die probleem.

Dit is duidelik dat die bestuurspanne hier met 'n taak te doen het wat baie deeglike aandag verdien en wat van elke onderwyser meer gaan vra as wat normaalweg die geval is. Die voortbestaan van die skool hang van die sukses van hierdie bestuurstaak af. Die kwaliteitbesluite wat geneem gaan word, gaan ook die gesindheid en die lojaliteit van die res van die personeel teenoor die bestuurspanne bepaal.

Nadat die bestuurspanne beplan het, moet daar uitvoering aan die beplanning gegee word. Die uitvoering van die beplanningstake word in die organiseringsaak gedoen (Van der Westhuizen, 1986:151).

2.3.3 ORGANISERING

2.3.3.1 BEGRIPSVERHELDERING

Organisering is dié bestuurstaak waar spanbestuur ten volle tot sy reg kan kom, aangesien dit vir Marx (1981:235) en Van der Westhuizen (1986:153) op die volgende dui:

- * die reëling van die aktiwiteite en die hulpbronne van die onderneming deur die toewysing van pligte, verantwoordelikhede en gesag aan persone en bestuurspanne;

- * die bepaling van die verhouding tussen mense ten einde samewerking te bevorder en die doelwitte van die onderneming te bereik;
- * dit gaan om 'n gesamentlike poging ten einde gestelde doelwitte te bereik, met ander woorde spanbestuur;
- * organisering is in wese intellektuele of denkarbeid wat die beplanning verder voer en vereis daarom lessenaarwerk deur elke lid van elke bestuurspan.

Organisering beteken in wese om mense en funksies te struktureer om 'n doel te bereik. Dit sluit delegering van verantwoordelikhede en gesag, eenheid van bevel, spanwydte van beheer en bestuurondernemingsfunksies in (Benecke, 1987:9).

2.3.3.2 DELEGERING

Delegering is 'n bestuursfunksie van die onderwysleiers wat hulle verantwoordelikhede en gesag aan ander toevertrou en die persone dan verantwoordelik hou vir die resultate wat behaal word. Wanneer onderwysleiers delegeer, verplig hulle ander om werk te doen en besluite te neem wat andersins by hulleself sou berus (Allen, 1979:24).

Elke onderwyser wat betrokke is by 'n bestuurspan beskik oor 'n besondere talent en potensiaal waaroor die ander onderwysers nie beskik nie. Hierdie moontlikhede moet nou in groepsverband aangewend word. Die spanleier moet dus nou onderwysers aanwys vir spesifieke take; met ander woorde wié verantwoordelik is vir die liassing van die inligting, wie goed met syfers kan werk en statistieke hanteer, wie agtergrondkennis het in verband met die data, en so meer (Walling, 1984:73).

'n Ander probleem wat by delegering kan ontstaan, is hoe die hoof kan verseker dat hy nie beheer verloor nadat hy gedelegeer het nie. Die antwoord hierop is geleë in doeltreffende koördinerings, maar veral ook behoud van beheer (kontrole) (Van der Westhuizen, 1986:168).

2.3.3.3 KOÖRDINERING

Koördinering is die doelbewuste poging waardeur gedifferensieerde aktiwiteite op so 'n wyse in die skool aaneengeskakel en gesinchroniseer word dat die verskillende aktiwiteite harmonies, met die oog op die bereiking van die organisasiedoelstellings uitgevoer kan word. Die doel van koördinering is dus die bewerkstelling van eenheid van optrede ten einde gemeenskaplike doelstellings beter te bereik (Van Niekerk, 1987:83)

De Wet (1981:83) reken take kan deur koördinering sonder sinlose oorvleueling en die verkwisting van tyd afgehandel word in die beste belang van die doelstellings wat bereik moet word. Daarom is dit nie net nodig dat elke onderwyser en die bestuurspan presies weet wat sy onderwys- en bestuursopdrag is nie, maar veral ook sorg dat dit korrek uitgevoer word. Koördinering is nodig om te voorkom dat die skool se bestuurspanne en departemente as afsonderlike mini-organisasies funksioneer en nie die skool se beleid en doelstellings in ag neem nie.

Spanbestuur kan alleen tot sy reg kom as daar sinvolle koördinering van take en verantwoordelikhede in die skool plaasvind. Dit is dus die taak van die hoof en sy bestuurspan om toe te sien dat koördinering sinvol plaasvind ter bereiking van die gestelde doelwitte.

Spanbestuur kan plaasvind en koördinering kan bevorder en vergemaklik word deur onder meer die volgende toe te pas (vgl. Van der Westhuizen, 1986:170):

- * Lig die personeel en die bestuurspanne gereeld in oor aktiwiteite wat hulle en die skool raak en raadpleeg die bestuurspan in verband met nuwe en verdere ontwikkelings.
- * Skep by die personeel asook by die bestuurspanne 'n gevoel van verantwoordelikheid vir die uitvoering van gedelegeerde take.
- * Skep geleentheid vir selfontwikkeling binne die raamwerk van die opvoeding en onderwys.
- * Moedig die personeel aan om 'n bydrae te lewer tot die doeltreffendheid van die skool en die onderwys deur aan die personeel 'n aandeel in die bestuur van verskillende aktiwiteite te gee.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat, om te kan koördineer, ook beteken om doeltreffend leiding te gee. Leidinggewing is dus 'n besondere bestuurstaak met so 'n belangrike plek in die bestuurshandeling dat spanbestuur nie daarsonder kan plaasvind nie.

2.3.4 LEIDINGGEWING

2.3.4.1 BEGRIPSVERHELDING

Leidinggewing as bestuurstaak impliseer ook dat daar altyd in gedagte gehou moet word dat die hoof met mense as individue en ook met mense wat deel van 'n span is werk. Hierdie onderwysers moet gemobiliseer word ten einde die gestelde doelwitte te bereik. Hiervoor is kennis van motiveringshandelinge nodig, asook kennis van die mens se optrede binne organisasieverband (Van der Westhuizen, 1986:185).

Leidinggewing is om onderwysers op so 'n wyse te aktiveer dat vrywillige samewerking verkry kan word om gegewe opdragte uit te voer en toe te sien dat vasgestelde doelwitte nagestreef en bereik word. Leidinggewing behels ook die vermoë om te kan beplan, organiseer, koördineer, beïnvloed, beheer en besluit. Van die belangrikste aspekte betrokke in leidinggewing is ongetwyfeld kommunikasie en motivering (Prinsloo, 1984:89).

Die leidinggewingsfunksie bied aan elke bestuurder die uitdaging om leierskapontwikkeling onder sy personeel te stimuleer, sodat die personeellede kan deel in die verskillende take van bestuur. Leidinggewing het in die konteks van hierdie studie ten doel om ondergeskiktes se bestuursvermoëns optimaal te benut ten einde gestelde doelwitte te verwesenlik (Celliers, 1988:25).

Een van die grootste bates waaroor 'n leier kan beskik, is die ingesteldheid om homself te kan aanpas by verskillende situasies én die rypheidsvlak van sy ondergeskiktes en dan daarvolgens op te tree om die beste resultate te verkry (Prinsloo, 1984:89).

2.3.4.2 LEIERSKAPSTYLE

Die leierskapstyl van die skoolhoof bepaal in hoe 'n mate spanbestuur in die skool geïmplementeer kan word. Die verskillende leierskapstyle is nie almal ewe geskik vir die implementering van spanbestuur nie, daarom gaan die verskillende style bespreek word om sodoende aan te toon watter leierskapstyl die geskikste vir 'n spanbestuurstechniek sal wees.

Daar is drie leierskapstyle wat algemeen in die literatuur oor leierskap onderskei word, naamlik outokratiese leierskap, demokratiese leierskap en vrye leierskap. Dit is nodig om kortliks daarop te let hoe dit in die skool tot uiting kom en watter invloed dit op die volgelinge het (De Wet, 1981: 183).

Wanneer 'n hoof 'n oorwegend OUTOKRATIESE leierskapstyl openbaar, mag die volgende in die skool gevind word (De Wet, 1981: 184):

- * gesag bly tot 'n groot mate gesentreerd in die hoof;
- * besluitneming berus hoofsaaklik by hom;
- * daar is streng toesig en beheer;
- * beplanning word deur hom gedoen en die beleid word deur hom bepaal;
- * daar is weinig kommunikasie binne die organisasie en wanneer dit wél geskied, is dit hoofsaaklik afwaarts om bevel te gee;
- * delegering word tot 'n minimum beperk en
- * die organisasie sal hoofsaaklik 'n horisontale struktuur hê: alle ondergeskiktes (opvoeders) funksioneer op 'n laer vlak as die hoof.

Dié leier "verkoop" behoeftes by die personeel wat oorspronklik nie by hulle bestaan het nie. Die behoeftes is die leier se behoeftes wat hy deur die personeel wil laat verwesenlik. Dié leier is heerser en as't ware 'n bevelvoerder. Dié leier gee aan elke personeelid afsonderlik sy opdrag in plaas van afdelingsbevoegdhede

piramidiaal te deleger. Daarom probeer die outoritêre leier om persoonlik in sy aanprysing en kritiek te wees, maar hy is tog afsydig van die groep. Hierdie leier is geneig om te domineer en werk moeilik met ander saam (Reynders, 1977:47).

'n Leier met 'n oorwegend DEMOKRATIESE leierskapstyl wat 'n mooi ewig ten opsigte van sy instelling teenoor die taak en teenoor menseverhoudinge handhaaf, het oor die algemeen die grootste vooruitsigte op sukses in die skool (De Wet, 1981:184). Wanneer die skoolhoof in interaksie is met sy personeel is dit deel van sy bestuursstaak om hulle te lei om as groep beter te kan funksioneer ten einde hulle doelstellings te bereik (De Wet, 1981: 184-185).

Riglyne vir optrede volgens demokratiese of groeppesentreerde leierskap is deur verskillende navorsers soos volg aangedui (vgl. Cawood & Gibbon, 1981:45-62; Massie & Douglas, 1981:320-342; Doll, 1983:280; Walling, 1984:78-79 en Harris, 1985:122123):

- * Die hoof of spanleier help die lede van die bestuurspanne om hul doelstellings te bepaal en om probleme uit te skakel.
- * Die hoof of spanleier skep 'n aangename rustige atmosfeer van samewerking sodat die lede van die bestuurspanne op ontspanne wyse hul beste bydrae kan lewer om die span se probleme op te los.
- * Hy benut die talente, vermoëns en kennis van al die lede van die betrokke bestuurspan wanneer besluite geneem word.
- * Hy gee erkenning en waardering vir die waarde van elke individu en toon 'n bereidheid om elkeen te verstaan en te aanvaar op sy vlak van ontwikkeling.
- * Die hoof moet die bestuurspanne help om antwoorde te vind op probleme en moet nie altyd self die antwoorde probeer verskaf nie.
- * Die hoof beplan die prosedure, die tyd en die situasie so dat al die lede op hul gemak sal wees, genoeg tyd sal hê en ook die geleentheid om sinvol deel te neem, sal kan benut.
- * Hy moet genoeg tyd beskikbaar stel vir gesamentlike besinning en lede moet nie te veel probleme hê om tegelykertyd te probeer oplos nie.

- * Hy ken en beoefen die aanvaarbare groepprosedure van luisteraar, spreker, vraesteller en stille vennoot en verenig leierskap met die beste belange van die groep.
- * Hy skep by al die lede die gevoel van deelname, verantwoordelikheid, betrokkenheid en trots in die werk en aktiwiteite van die groep.
- * Die hoof ontdek die vaardighede, talente, belange en bekwaamhede van elke lid van die groep.
- * Hy is bereid om, indien die spesifieke situasie dit vereis, afstand te doen van die leiersrol wanneer dit in die bestuurspan se belang is. Hy is egter beskikbaar as raadgever en konsultant (wanneer nodig) en ook om entoesiasme op te wek wanneer dit kwyn.
- * Hy voorsien die nodige materiaal en bronne en stel die navorsingsdata beskikbaar aan die span om te help in die uitvoering van die taak.
- * Voortdurende selfevaluering is nodig om vas te stel of die doelwitte van die bestuurspanne nog geldig nagestreef word, of menseverhoudings nog eerbiedig word, of die stappe in die spanproses nog nagevolg word en of daar nie te vinnig beweeg word vir die bestuurspanne nie.
- * Hy stel telkens vas of die bestuurspanne nog hul werk sien as verbandhoudend met die omvattende onderwystaak van die skool as geheel.
- * Hy streef na 'n hoër moreel by die bestuurspan.
- * Hy maak seker dat slegs lede wat betrokke is by die probleem of wat 'n bydrae kan lewer in die groep opgeneem word.

Onder 'n skoolhoof wat deurgaans 'n demokratiese leierskapstyl volg, sal onderwysleiers die basiese kennis en bestuursvaardighede ontwikkel, leer om in 'n span saam te werk en om gesag en verantwoordelikheid te aanvaar (Prinsloo, 1988:48).

Wat VRYETEUELLEIERSKAP betref, laat die leier homself nie geld nie. Die personeel geniet die vryheid om tot individuele of groepbeslissings te kom. Die leier lei die personeel deur 'n beroep te doen op persoonlike integriteit (De Witt, 1979:78).

Deur hierdie soort leierskap word 'n situasie geskep waarin die individu voel dat hy volkome vertrou word en dat hy vir homself moet besluit. Hier is die leier minimaal betrokke en op die agtergrond (Van der Westhuizen, 1986:182).

Hierdie leierskapstyl bied moontlik meer bestuursmatige ontwikkelingsmoontlikhede as die outokratiese leierskapstyl, omdat die lede van die personeel vry teuels het om self doelstellings te formuleer, te inisieer en besluite te neem. As gevolg van die gebrek aan sterk leierskap - iemand wat kan koördineer, motiveer, kontroleer en evalueer - kan dit egter lei tot frustrasie, doelloosheid en besluite-loosheid wat nie 'n bydrae tot spanbestuur kan maak nie (Prinsloo, 1988:50).

Uit die besprekings oor leierskapstyl wil dit voorkom of die leier wat 'n demokratiese styl volg, die grootste kans op sukses het om spanbestuur in die skool te kan toepas. Leiers bring mense deur motivering in beweging om gestelde doelwitte te laat realiseer.

2.3.4.3 MOTIVERING

Volgens Gorton (1983:55) geskied motivering wanneer die hoof die punt bereik waar die take uitgevoer moet word. Die hoof versoek, beveel, motiveer en oorreed die personeel in die rigting van die doelstellings wat deur die bestuurspan daargestel is. Hier is dit veral van belang dat die personeel die delegering van gesag moet waarneem.

Die belangrikste oogmerk van alle benaderings tot die skool is die skep van omstandighede wat die onderwysers sal motiveer om as groep meer produktief te handel. Deelnemende leidinggewing is 'n metode om al die lede van die bestuurspan die geleentheid tot selfmotivering te gee, aangesien die doelstellings wat bereik moet word die doelstellings van die bestuurspan is. Die onderwysers binne die bestuurspan motiveer mekaar nou omdat hulle konsensus oor die doelstellings en doelwitte bereik het (Wynn & Guditus, 1984:173).

Massie en Douglas (1981:83-85) sê onderwysleiers moet gereeld twee vrae beantwoord wat betref die werksvermoë van die onderwyser as individu of as lid van die bestuurspan. As die inset van die personeel goed en hoog is, is die vraag: Hoe kan ek dit goed en hoog hou? As die inset van die personeel gemiddeld of swak is, is die vraag: Wat kan ek doen om die inset te verhoog en te verbeter? Die

skoolhoof as onderwyseier het dus die enorme taak om gedurig die personeelaktiwiteite te evalueer en dan op te tree, sodat die inset wat die personeel as individue of as bestuurspan lewer altyd maksimaal kan wees.

Nadat die skoolhoof aan die onderwysers en die bestuurspanne die nodige leiding verskaf het en sy beplanning georganiseer het, moet die nodige beheer en kontrole daarvoor uitgevoer word. Hieronder sou spanbestuur nie doeltreffend volvoer kan word nie.

2.3.4.4 KOMMUNIKERING

Marx (1981:184) definieer kommunikasie "as die oordrag van enige soort boodskap op enige manier tussen enige individue of groepe persone binne 'n onderneming, wat betrekking het op die aktiwiteite binne of buite die werksituasie of op die formele of op die informele verhoudinge tussen daardie individue en of groepe persone".

Die effektiwiteit van spanbestuur is grootliks afhanklik van effektiewe kommunikasie. Herfkens (in Grindle 1982:31) vind in sy studie dat oop kommunikasiekanale mense meer vatbaar maak vir verandering en vernuwing. Hy het ook gevind dat die verhouding met die gemeenskap grootliks verbeter as gevolg van verbeterde kommunikasie.

Die doeltreffendheid van kommunikasie binne en tussen die bestuurspanne in die skool sal 'n direkte invloed hê op aspekte soos die doeltreffende bereiking van doelwitte, motivering, die samehorigheidsgevoel en die moraal van die spanlede. Geen vorm van bestuur kan slaag as daar nie doeltreffende kommunikasie plaasvind nie. In die geval van spanbestuur is hierdie afhanklikheid van kommunikasie in 'n nog groter mate waar vir die effektiewe bereiking van doelwitte en die doeltreffende funksionering van die bestuurspan(ne) (Van Rooyen, 1984: 210).

2.3.5 BEHEERUITOEFENING

Beheeruitoefening is volgens Van der Westhuizen (1986:199) daardie bestuurs-taak wat uitgevoer word nadat al die ander bestuurstake of in werking is, of voltooï is. Deur beheeruitoefening word die beplanning en die uitvoering daarvan aan mekaar gekoppel en nader aan mekaar getrek.

Beheer is die kontrolering en die regulering van die planne en die opdragte sodat dit korrek uitgevoer word. Beheer is noodsaaklik, omdat die skoolhoof moet toesien dat die gestelde doelwitte inderdaad bereik word. Een of ander beheerstelsel met vasgestelde standaarde moet ingestel word. Die bestuursplan se prestasies moet waargeneem en gemeet word. Hierna moet probleme ontleed en die oorsake daarvan vasgestel word. Korrektiewe stappe kan dan gevolg word om 'n voortsetting of herhaling daarvan te voorkom. Beheer moet ook voorsiening maak vir spanbestuur. Onderwysers moet dus ook die geleentheid gegun word om insette te kan lewer in die beheerprosedure. Die konsep van gehaltekringe is 'n goeie voorbeeld hiervan (Prinsloo, 1984:89).

Celliers (1987:5) sê in 'n spanbestuurstelsel bied die beheerfunksie aan elke leier die geleentheid om standaarde te stel, afwykings te identifiseer en self korrektiewe stappe te neem om probleme op te los.

Die skoolhoof kan deur gebruik te maak van goed beplande beheervoorskrifte die personeel sodanig lei in beheeruitoefening dat hulle bestuursmatig ontwikkel. Die volgende beheervoorskrifte kan doeltreffend aangewend word (vgl. Prinsloo, 1988:55):

- * die opstel van 'n doelgerigte beplanningsmodel;
- * die finansiële projeksie;
- * riglyne vir die skryf van verslae;
- * riglyne in verband met die hantering van skoolfonds;
- * riglyne vir personeeëvaluering en
- * riglyne vir die hou van vakvergaderings, ensovoorts.

Indien daar egter probleme en leemtes geïdentifiseer word tydens die uitoefening van beheer, is dit noodsaaklik dat regstellende of korrektiewe stappe (bysturing) geneem word. Korrektiewe optrede kan dus gesien word as daardie stappe wat die onderwysleier moet neem om potensiële afwykings en werklike afwykings die hoof te bied sodat spanbestuur sonder probleme kan geskied ter nastrewing van die gestelde doelwitte en doelstellings (Van der Westhuizen, 1986:205).

Bysturing moet ook plaasvind met die oog op toekomstige beplannings - ook genoem sikliese bestuur.

2.4 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

Die aard en wese van spanbestuur is in hierdie hoofstuk bespreek. Die ontstaan van behoeftes in die Westerse onderwys het daarop gedui dat die probleem by die bestuur van die onderwys lê. Die vooruitgang van die Japannese onderwys, veral hulle bestuurstegniek, het aanleiding gegee tot die ontstaan van Teorie Z wat weer as basis dien vir die formulering van die spanbestuursbenadering. Daar is ook gekyk na wat spanbestuur behels, met die voordele en die nadele daaraan verbonde. Die implementeringsmoontlikhede in die primêre skool, het ook onder die loep gekom, waarna daar na die bestuurstake van spanbestuur gekyk is.

Dit wil tog blyk dat die implementering van spanbestuur in die primêre skool groot voordele vir die skool, die leerlinge, die onderwysers, asook vir die onderwys as geheel kan inhou. Die toepassing van hierdie tegniek in die skool kan gesien word as 'n geleentheid waar indiensopleiding van personeel met vrug kan geskied. Dit kan tot gevolg hê dat persone wat nuut in 'n bestuurspos aangestel word dadelik weet wat van hom verwag word en die leisels stewig in die hand kan neem.

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk is aandag gegee aan die aard en wese van spanbestuur. Daar is onder meer aandag gegee aan die rasionaal van spanbestuur en hoe spanbestuur moontlik in die primêre skool geïmplementeer kan word. Daar is ook na die bestuurstake in die skool verwys en hoe spanbestuur binne hierdie bestuurstake aangewend kan word.

In hierdie hoofstuk is 'n empiriese ondersoek onderneem om vas te stel of hoofde van primêre skole wel die spanbestuursbenadering in die primêre skool gebruik en of die tegniek wel implementeerbaar in die primêre skool is.

Verder sal die keuse van die vraelys as meetinstrument bespreek word asook die samestelling van die vraelys. Daar sal voorts verwys word na die teikenpopulasie, asook die terugvoering wat ontvang is en die statistiese tegniek wat aangewend is in die analisering van die response in die vraelys. As teikenpopulasie is al die hoofde van Afrikaanse primêre skole in komprehensiewe eenhede 18, 19 en 25 van Transvaal gebruik.

3.2 NAVORSINGSONTWERP

3.2.1 MEETINSTRUMENT

3.2.1.1 VRAELYS

Vir die doel van hierdie navorsing is besluit om die gestruktureerde vraelys te implementeer, omdat die response makliker ontleed, geanaliseer en gekwantifiseer kan word (De Wet et al., 1981:163). Die vraelys is ook die meetinstrument wat die werklikheid soos dit in die praktyk voorkom, sal meet (Erasmus, 1987:44). De Wet et al., (1981) beskou ook die gestruktureerde vraelys as meer doeltreffend en meer prakties as die persoonlike onderhoud.

Die vraelys is ontwikkel deur situasies voor te stel waarin die aspekte van bestuur, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening vervat is. Die respondente moet dus reageer op gestelde situasies om sodoende te bepaal op watter vlak spanbestuur wel plaasvind. Deur hierdie tipe vraelys te implementeer word inligting verkry oor bestaande praktyke, asook oor die gesindhede en houdings van hoofde ten opsigte van spanbestuur in die primêre skool.

Van Niekerk (1982:153) onderskei die volgende voordele van die vraelys (vgl. ook Teichler, 1982:110 en Borg & Gall, 1989:428):

- * 'n wye, maar verteenwoordigende geografiese terrein kan deur die ondersoek gedek word;
- * steekproewe kan baie akkuraat geneem word;
- * die koste is relatief laag;
- * die response behoort redelik objektief te wees;
- * die response kan maklik verwerk word en
- * anonimiteit het 'n eerliker antwoord tot gevolg.

Janse van Rensburg (1987:44) onderskei die volgende nadele van die vraelys (vgl. ook De Wet et al., 1981:163):

- * respondente kan gedwing word om response te kies wat nie vir hulle bevredigend is nie;
- * die geldigheid en betroubaarheid van die vraelys is moeilik te bepaal;
- * vrae kan verskillend vertolk word deur die respondente;
- * alternatiewe antwoorde is nie moontlik nie;
- * die beantwoording van die vraelys kan gedelegeer word;
- * swak terugvoering en

- * die korrektheid van response word moeilik bepaal.

Baie probleme met die interpretering van die data in die vraelys as meetinstrument kan vermy word deur deeglike besinning oor en strukturering van die vraelys (Teichler, 1982:113). Deur 'n aantal faktore in ag te neem by die opstelling van 'n vraelys kan die geslaagdheid daarvan as meetinstrument tot 'n hoë mate verseker word. Die volgende faktore moet in ag geneem word (Landman, 1980: 109-111 en Teichler, 1982:113):

- * Die persone wat die vraelys gaan voltooi, moet die belangrikheid van die navorsing beseef om sodoende die vrae eerlik en opreg te antwoord.
- * Toestemming moet by die owerheid verkry word om die vraelys uit te stuur.
- * Die instruksies moet duidelik en ondubbelsinnig wees.
- * Inligting wat elders verkry kan word, moet nie in die vraelys gevra word nie.
- * Die bewoording van die vrae moet duidelik en ondubbelsinnig wees.
- * Vrae moet so gevra word dat slegs een antwoord moontlik is.
- * Die volgorde van die vrae moet sielkundig korrek beplan word. Die interessanter of eenvoudiger vrae moet eerste gestel word en daarna die moeiliker en die persoonlike vrae.
- * Die vraelys moet so saamgestel word dat resultate maklik gekwantifiseer kan word.
- * Bewoording van die instruksies op die vrae moet vrese, verleentheid, onsekerhede en vyandiggesindheid tot 'n minimum beperk.
- * Vertroulike hantering van die response moet aan die respondente gewaarborg word.
- * Respondente mag nie deur die bewoording van die vrae beïnvloed word nie.
- * Respondente moet kennis dra van die informasie wat van hulle verwag word.

* Die vraelys se voltooiing mag nie te veel tyd in beslag neem nie.

3.2.1.2 LOODSONDERSOEK

Drie gestruktureerde loodsvraelyste is aan drie skoolhoofde wat nie by die finale vraelys betrek is nie gestuur, asook 'n begeleidende brief en instruksies vir die voltooiing daarvan. Die vraelyste is terug ontvang en die nodige aanbevelings is in aanmerking geneem en veranderinge is aangebring. Die veranderinge wat aangebring is, was terminologies en struktureel van aard.

Deur middel van die loodsondersoek is bepaal dat die vraelys wel betroubaar is. Die vraelyste het dus aangetoon wat dit veronderstel was om aan te toon, naamlik die mate waarin spanbestuur in die primêre skool toegepas word. Die betroubaarheid van die meetinstrument beïnvloed die geldigheid daarvan: hoe laer die betroubaarheid van die vraelys, hoe laer of kleiner sal die geldigheid daarvan wees (Landman, 1980:110 en De Wet et al., 1981:149).

3.2.1.3 FINALE VRAELYS

Die vraelys is gefinaliseer en per hand aan die respondente oorhandig en ook weer op 'n ooreengekome tyd ingesamel vir verwerking en interpretasie.

3.2.1.4 KONSTRUKSIE VAN DIE VRAELYS

Die vraelys is in hierdie navorsing aangewend met die volgende doelwitte in gedagte:

- * om te bepaal in hoe 'n mate hoofde wel die spanbestuursbenadering in die skool implementeer (vgl. vrae 3.5, 3.6, 3.9, 3.10, 3.14 en 4.1 tot 4.15);
- * om vas te stel hoeveel van hierdie hoofde bereid is om hulle personeel by beplanningsaksies van die skool te gebruik (vgl. vrae 4.1, 4.2, 4.8, 4.12 en 4.14);

- * om te bepaal hoeveel hoofde bereid is om personeel by die organiseringstaak te betrek (vgl. vrae 4.3, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, en 4.11);
- * om te bepaal hoeveel hoofde bereid is om die personeel by leidinggewing te betrek (vgl. vrae 4.3, 4.9, 4.10 en 4.11) en
- * om vas te stel hoeveel hoofde bereid is om die personeel by beheeruitoefening in die skool te gebruik (vgl. vrae 4.13, en 4.14).

3.2.1.5 ADMINISTRATIEWE PROSEDURE

Nadat die konsepvraelys deur die Buro vir Onderwysnavorsing goedgekeur is, is toestemming by die Direkteur van die Transvaalse Onderwysdepartement verkry vir die uitstuur van die vraelyste aan die teikengroep.

3.2.2 POPULASIE

Vir die doel van hierdie navorsing is 23 vraelyste aan die hoofde van die Afrikaanse primêre skole in komprehensiewe eenhede 18, 19, en 25 van Transvaal gegee. Al die vraelyste is terug ontvang en derhalwe kan die afleidings wat gemaak word as geldend vir dié populasie beskou word, aangesien minstens 70% response terug ontvang behoort te word om betroubare afleidings vir 'n streek te kan maak (Landman, 1980:112). Hierdie afleidings kan egter nie as geldend vir die res van Transvaal of die R.S.A. beskou word nie. Tabel 3.1 gee 'n volledige uiteensetting van die hoeveelheid vraelyste wat uitgestuur is en die aantal wat terug ontvang is.

TABEL 3.1
Vraelyste uitgestuur en terug ontvang

Skool	P1	P2	P3	Totaal
Aantal uit	13	4	6	23
Aantal terug	13	4	6	23
Persentasie (%)	100	100	100	100

3.2.3 STATISTIESE TEGNIEK

Die ingesamelde data is met behulp van 'n hoofraamrekenaar deur die Statistiese Konsultasiediens van die P.U. vir C.H.O. verwerk. Daar is frekwensies bereken met behulp van die PROC FREQ-program op al die vrae waaruit sekere afleidings gemaak kan word. Die SAS (Statistical Analysis System)-programpakket is gebruik in die verwerking van die data (SAS, 1985) om aan te toon of die spanbestuursbenadering wel in die primêre skole wat by die ondersoek betrek is, toegepas word - en indien wel, tot watter mate.

In die onderstaande bespreking sal die vrae en die response aangedui en ontleed word, waaruit dan sekere afleidings geformuleer sal word.

3.3 INTERPRETERING VAN DIE DATA

3.3.1 BIOGRAFIESE GEGEWENS

Die doel met hierdie vraag was om te bepaal of die ouderdom, die geslag, die jare onderwyservaring, die jare ervaring as hoof en die grootte van die skool 'n rol speel by die implementering van 'n spanbestuursbenadering in die primêre skool.

TABEL 3.2
Biografiese gegewens van hoofde

		f	%
Ouderdom			
21-30		0	0
31-40		2	8,7
41-50		9	39,1
51-60		12	52,2
61 +		*23	0
Geslag			
Manlik		21	91,3
Vroulik		*23	2
Onderwyservaring			
5-10 jaar		0	0,0
11-15 jaar		1	4,3
16-20 jaar		1	4,3
21-25 jaar		9	39,1
26-30 jaar		5	21,7
31-40 jaar		*23	7
Ervaring as hoof			
0-5 jaar		8	34,8
6-10 jaar		7	30,4
11-15 jaar		7	30,4
16-20 jaar		1	4,3
21-25 jaar		0	0,0
26+ jaar		*23	0
Grootte van skool			
P1		13	56,5
P11		4	17,4
P111		*23	6
* Die aantal hoofde wat op die vrae gerespondeer het			

Uit bogenoemde data kom dit na vore dat 91,3 % van die hoofde in hierdie populasie in die ouderdomsgroep 41-60 jaar val. Verder dui die data aan dat 39,1% van die hoofde 21-25 jaar onderwyservaring het, 21,7% het 26-30 jaar ervaring terwyl 30,4%, 31-40 jaar onderwyservaring het. Wat ervaring as hoof betref, het 34,8% 0-5 jaar ervaring; 30,4% het 6-10 jaar ervaring en 30,4% beskik oor 11-15 jaar ervaring as hoof van 'n primêre skool. Verder was die grootste persentasie, naamlik 56,5% van die skole, P1-skole.

'n Profiel van die tipiese hoof uit die teikenpopulasie is dat hy tussen 40 en 61 jaar oud is, manlik is, oor 21 jaar en langer onderwyservaring beskik en tot 15 jaar ervaring as hoof het. Die grootste persentasie hoofde beskik oor baie onderwyservaring, asook ervaring as hoof van 'n primêre skool. Weens hierdie rype ervaring behoort hierdie hoofde dus in staat te wees om 'n spanbestuursbenadering met vrug toe te pas en so sy/haar bestuurstaak baie te verlig deur van die personeel by bestuurstake te betrek.

3.3.2 DEMOGRAFIESE GEGEWENS

Die doel met hierdie vraag was om te bepaal hoeveel manlike onderwysers en hoeveel vroulike onderwysers in die teikenpopulasie onderwys gee, en of die groter populasie van een groep bo die ander die implementering van spanbestuur gaan affekteer.

TABEL 3.3
Hoofde se response na aanleiding van aantal manlike en aantal vroulike onderwysers in die teikenpopulasie.

Veranderlike		f	%
Manlike personeel			
1-3	*22	5	22,7
4-6		7	31,8
7-10		8	36,4
11-15		1	4,5
16 +		1	4,5
Vroulike personeel			
1-3	*23	5	21,7
4-6		1	4,3
7-10		0	0,0
11-15		4	17,4
16 +		13	56,5
* Aantal hoofde wat op die vraag gerespondeer het			

Gegewens uit tabel 3.3 dui daarop dat die meeste skole in die ondersoekgebied 'n personeel van 10 of meer het, wat dus die moontlikheid van spanbestuur vergroot.

Uit tabel 3.3 kan gesien word dat die grootste persentasie skole in die teikenpopulasie, naamlik 20 of 90.9%, 'n maksimum van 10 manlike onderwysers op die personeel het.

Wat die onderwyseresse betref, het 17 of 73,9% van die skole in die teikenpopulasie meer as 11 onderwyseresse op die personeel.

In die skole wat by die ondersoek betrek is, is die onderwyseresse dus baie meer as die manlike onderwysers.

Uit bogenoemde wil dit blyk dat die onderwyseresse in die skole al meer by bestuurstake betrek sal moet word indien die hoof 'n spanbestuursbenadering in die skool wil implementeer.

3.3.3 ALGEMENE BESTUUR IN DIE SKOOL

Die doel met die volgende vrae is om te bepaal in hoe 'n mate die hoofde die personeel by algemene bestuurstake in die skool betrek (vgl. tabel 3.4).

TABEL 3.4

Betrokkenheid van die personeel by algemene bestuursake in die skool

Vraag	Glednie		Hindernis		Redelike mate		Hoër mate		Totaal	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3.1 In hoe 'n mate ondervind u dat u werk-las groter word?	0	0	1	4,3	14	60,9	8	34,8	23	100
3.2 Is wedersydse vertrouwe tussen die hoof en sy personeel 'n vereisde vir beter werklevering deur die personeel?	0	0	0	0	0	0	23	100	23	100
3.3 Onderskryf u die siening van spesialisering en die gepaardgaande kompetisie?	2	7,1	6	27,3	14	63,6	0	0	22	95
3.4 Dra die hiërargiese struktuur in die skool by tot effektiewe bestuur?	0	0	2	8,7	13	56,5	8	34,8	23	100
3.5 In dit noodsaaklik dat 'n persoon wat 'n taak moet uitvoer, betrek moet word by die beplanning daarvan?	0	0	2	8,7	5	21,7	16	69,6	23	100
3.6 In buigsaamheid in bestuur noodsaaklik?	0	0	0	0	8	34,8	15	65,2	23	100
3.7 Het die opvoeders in die skool 'n beter begrip van die probleme in die skool as die hoof self?	12	52,2	8	34,8	3	13,0	0	0	23	100
3.8 Is die doeltreffende funksionering van die skool afhanklik van die effektiewe oplossing van probleme?	0	0	1	4,3	8	34,8	14	60,9	23	100
3.9 Is dit noodsaaklik dat konsensus bereik word by probleemoplossing?	0	0	0	0	10	43,5	13	56,5	23	100
3.10 Is besluitneming die taak van die hoof alleen?	10	43,5	8	34,8	5	21,7	0	0	23	100
3.11 Gee u riglyne aan u deleger?	0	0	0	0	8	34,8	15	65,2	23	100
3.12 Is u personeel vrywilliglik bereid om hulp aan te bied met die uitvoering van take?	0	0	0	0	9	39,1	14	60,9	23	100
3.13 Gee die betrokkenheid van opvoeders by bestuurtake aanleiding tot hul selfontwring?	0	0	0	0	6	26,1	17	73,9	23	100
3.14 Het die personeel besluitnemingsbevoegdheid wanneer u take aan hulle deleger?	0	0	2	8,7	15	65,2	6	26,1	23	100
3.15 Ondervind u kommunikasieprobleme met u personeel?	19	82,6	4	17,4	0	0	0	0	23	100

Uit tabel 3.4 kan nou die volgende interpretasies en afleidings gemaak word:

Ten opsigte van vraag 3.1 blyk dit dat 60,9% van die respondente tot 'n redelike mate ervaar dat hulle werkklas groter word, terwyl 34,8% ondervind dat hulle werkklas tot 'n hoë mate groter word. Geen respondente ondervind geen vergroting in hul werkklas nie. Dit blyk dus dat 95,7% van die hoofde meen dat 'n groter werkklas ervaar word.

Die afleiding kan gemaak word dat daar wel 'n toename in werkklas ondervind word. Hierdie toedrag van sake maak dit vir die skoolhoof al moeiliker om al die bestuurstake in die skool self te doen. Indien die hoof ervaar dat hy nie meer alleen al die bestuurstake kan hanteer nie, sal hy van 'n ander bestuurstegniek gebruik moet maak. Een oplossing is om die personeel by bestuurstake én ander take te betrek.

Ten opsigte van vraag 3.2 het al die respondente laat blyk dat wedersydse vertroue tussen die skoolhoof en die personeel tot 'n hoë mate noodsaaklik is vir beter werkslewering deur die personeel.

Om hierdie vertrouensverhouding tot stand te bring, moet die hoof sy personeel se behoeftes en moontlikhede ken. Dit sal dan die grondslag vorm waarop 'n spanbestuursbenadering gebou kan word (vgl. par. 2.2.3).

Wat vraag 3.3 betref, onderskryf geeneen van die respondente die siening van spesialisering in bestuurstake en die gepaardgaande kompetisie tot 'n hoë mate nie. Daar is egter 63,6% van die respondente wat hierdie siening tot 'n redelike mate onderskryf. Een respondent het nie op die vraag gereageer nie.

Die afleiding kan gemaak word dat spesialisering in bestuurstake vir die meeste van die hoofde in 'n redelike mate belangrik is. Dit moet egter nie tot nadeel van die doeltreffende bestuur van die skool wees nie, met ander woorde daar moet gewaak word teen oorbeklemtoning, misbruikmaking daarvan. Die personeel kan dus oor 'n wyer spektrum van bestuurstake aangewend word (vgl. par. 2.2.4), wat die feit beklemtoon dat hy die hele personeel se behoeftes en moontlikhede moet ken.

Ten opsigte van vraag 3.4 het 91,3% van die respondente laat blyk dat, hiërargiese struktuur in die onderwys bydra tot die effektiewe bestuur van die skool.

Hieruit kan afgelei word dat in die skool wat burokratiese van aard is (vgl. par. 2.2.2) die hiërargiese struktuur belangrik is vir die effektiewe bestuur van die skool en dus tot 'n hoë mate gebruik word by die toepassing van bestuur. Die hiërargiese struktuur maak voorsiening vir 'n duidelike werksverdeling, wat lei tot die aanstelling van gesaghebbendes in elke posisie en tot stabiliteit in die skool aanleiding gee. Dit blyk dus ook dat die respondente die hiërargiese struktuur nie negatief beleef nie, maar eerder as 'n hulpmiddel sien in doeltreffende bestuur. Die groter werksdruk van die skoolhoof, volgens vraag 3.1 (vgl. tabel 3.4) kan dus deur die effektiewe gebruik van die hiërargiese struktuur verlig word. Aangesien die hiërargiese struktuur voorsiening maak vir 'n duidelike werksverdeling kan dit as basis dien vir spesialisering in bestuurstake vir die hoofde wat volgens vraag 3.3 (vgl. tabel 3.4) hierdie siening onderskryf.

Wat vraag 3.5 betref, het 91,3% van die respondente laat blyk dat dit noodsaaklik is dat 'n persoon wat 'n taak moet uitvoer, ook by die beplanning van daardie taak betrek moet word.

Die grootste persentasie respondente is dus van mening dat die deelname aan beplanning sal lei tot beter motivering om sodanige opdrag ten uitvoer te bring. Hierdie siening is in lyn met gesonde bestuursbeginsels wat voorsiening maak vir deelname aan beplanningsaksies (vgl. par. 2.2.3). Dié onderwyser is gemotiveerd omdat hy inspraak gehad het in die beplanning van die taak en die besluite wat daar geneem is, ook sy besluite is en hy meer geneë is om dit ten uitvoer te bring. Volgens vraag 3.2 (tabel 3.4) is hierdie bereidheid van die hoofde om opvoeders by beplanningstake te betrek, ook in lyn met die algemene gevoel: die hoofde het aangetoon dat wedesydse vertroue belangrik is vir beter werkslewing deur die personeel.

Die skoolhoofde is dus bereid om aanpassings te maak wat bestuurstake betref en maak dan ook voorsiening vir insette deur die personeel wat bestuurstake betref, om sodoende die skool beter te bestuur en ook personeelontwikkeling tot sy reg te laat kom (vgl. par. 2.2.5.2).

Dit wil dus blyk dat die hoofde tot die besef gekom het dat die personeel by die bestuurstake betrek moet word ten einde die hoof se taak ligter te maak sodat hy meer tyd aan dringende sake kan bestee.

Ten opsigte van vraag 3.6 is al die respondente dit eens dat daar buigsamheid moet wees in die bestuursbenadering wat gevolg word.

Al die hoofde in die ondersoekgebied is dit eens dat 'n outokratiese bestuurstyl nie die aangewese resultate in die hedendaagse omstandighede sal lewer nie. Deur die insette van die personeel in aanmerking te neem en bestuurstake daarvolgens aan te pas (vgl. tabel 3.4 vraag 3.5), behoort daar 'n buigzaamheid in bestuur na vore te kom wat beter bestuur en 'n gelukkiger personeel tot gevolg sal hê.

Ten opsigte van vraag 3.7 het 52,2% van die hoofde laat blyk dat die opvoeders in die skool glad nie 'n beter begrip as die hoof self het van die probleme in die skool nie. Dus, 87,0% van die hoofde meen dat die opvoeders in 'n mindere mate of glad nie 'n beter begrip as die hoof van die probleme in die skool het nie.

Dit blyk dus dat die meeste van die hoofde van mening is dat hulle 'n goeie begrip het van alle aspekte van die skool en bewus is van die probleme in die skool. Nogtans erken die hoofde dat die opvoeders se kennis rakende probleme belangrik is. Die opvoeders kan dus steeds betrek word by die oplossing van die probleme in samewerking met die hoof (vgl. par. 2.2.3). Deur die opvoeders wel by die oplossing van probleme te betrek, sal die noodsaaklike vertrouensverhouding, volgens vraag 3.2 (tabel 3.4), hierdeur gebou word. Dié opvoeders wat ook betrek is by die beplanning van 'n taak (vgl. tabel 3.4 vraag 3.5) sal dan 'n betekenisvolle bydrae kan maak as daar probleme ontstaan wat opgelos moet word.

Wat vraag 3.8 betref, is 95,8% van die respondente van mening dat die doeltreffende funksionering van die skool afhanklik is van die effektiewe oplossing van die probleme.

Dit is daarom belangrik dat die personeel betrek sal word by die oplossing van probleme - moontlik in die vorm van gehaltekringe (vgl. par.2.2.3). Hulle is kundiges op sekere gebiede en weet moontlik ook meer van die probleem as die hoof self en kan waardevolle insette lewer. Dit is egter noodsaaklik, en die hoofde het dit so aangetoon, dat daar 'n gevoel van wedersydse vertroue teenwoordig moet wees tussen die hoof en die personeel, asook tussen die personeel onderling (vgl. tabel 3.4 vraag 3.2). Aangesien die hoofde ook die hiërargiese struktuur, volgens vraag 3.4 (tabel 3.4), positief beleef, kan die opvoeders in die verskillende gesagsposisies 'n betekenisvolle bydrae maak tot probleemoplossing. Alhoewel die hoofde, volgens vraag 3.7, aangetoon het dat die personeel nie 'n beter begrip het van die probleme in die skool as die hoof self nie, kan die personeel

nog steeds sinvol betrek word by die oplossing van 'n probleem. Die hoofde het in ongeveer 48% van die gevalle ten opsigte van vraag 3,7 aangetoon dat die opvoeders wel by probleemoplossing betrek kan word aangesien hulle tog 'n begrip het van die probleme in die skool. Hulle het miskien net nie 'n beter begrip van die probleme as die hoof nie.

Wat vraag 3.9 betref, het al die respondente laat blyk dat dit noodsaaklik is dat konsensus bereik moet word by probleemoplossing.

Die hoofde maak dus van die opvoeders se insette gebruik by probleemoplossing en geskille word bygelê tot bevrediging van alle betrokkenes (vgl. par. 2.3.2.7). Hierdie uitgangspunt vind ook aansluiting by die gedagte dat dit noodsaaklik is vir effektiewe bestuur dat daar wedersydse vertroue tussen die hoof en die personeel moet bestaan om hierdie doel te bereik (vgl. tabel 3.4 vraag 3.2). Dit kan dus gestel word dat konsensus wedersydse vertroue verhoog.

Ten opsigte van vraag 3.10 is 43,5% van die hoofde van mening dat besluitneming glad nie die taak van die hoof alleen is nie, terwyl 56,5% van mening is dat die opvoeders by die besluitnemingsproses betrek kan word. In die geheel gesien meen 78,3% van die hoofde dat besluitneming glad nie, of tot 'n mindere mate, die taak van die hoof alleen is.

Die meeste hoofde besef dus dat die opvoeders meer bereid sal wees om 'n besluit suksesvol ten uitvoer te bring, as hulle deel gehad het aan die neem van daardie besluit (vgl. par. 2.3.2.6). Die opvoeders is dus gemotiveerd in hulle werk en ervaar ook dat hulle 'n positiewe bydrae maak tot die effektiewe bestuur van die skool (vgl. par. 2.3.4.3). Daarom gebruik so 'n groot persentasie van die hoofde die personeel by besluitneming. Die betrokkenheid van die personeel by besluitneming toon dat die hoof die personeel vertrou (vgl. tabel vraag 3.2) en ook betrek by bestuurstake (vgl. tabel 3.4, vraag 3.5).

By vraag 3.11 het al die respondente aangedui dat hulle riglyne gee as hulle deleger.

Die personeel aan wie gedeleger word, word dus gekonfronteer met opdragte waar slegs riglyne gegee word sonder dat die skoolhoof voorskriftelik is (vgl. par. 2.3.3.2). Die personeellede kan dus eie insette lewer (vgl. tabel 3.4 vraag 3.5) en besluite neem waarvoor hulle dan verantwoordelik gehou word (vgl. tabel 3.4 vraag 3.10).

Ten opsigte van vraag 3.12 het al die hoofde aangedui dat hulle personeel vrywilliglik hulp aanbied met die uitvoering van take.

Die afleiding kan gemaak word dat die opvoeders wat betrokke is by die skole wat in die ondersoek betrek is, gemotiveerd is vir hul taak as opvoeders (vgl. par. 2.2.5). Die personeellede van 'n skool kan alleen gemotiveerd wees as hulle weet hulle lewer 'n bydrae tot die doeltreffende bestuur van die skool. Die personeellede kan ook alleen 'n bydrae maak as hulle volgens tabel 3.4, vraag 3.2 vertrou word met, en ook betrek word by bestuurstake (vgl. tabel 3.4, vrae 3.3, 3.5, 3.9, 3.10).

Al die respondente het by vraag 3.13 aangetoon dat die betrokkenheid van die opvoeders by bestuurstake wel aanleiding gee tot die selfmotivering van die opvoeders, aangesien hulle nou 'n positiewe bydrae tot die bestuur van die skool lewer.

Dit wil dus voorkom dat die respondente wel van die opvoeders betrek by bestuurstake in die skool (vgl. tabel 3.4 vrae 3.3, 3.5, 3.9, 3.10), wat dan aanleiding gee tot selfmotivering van die opvoeders (vgl. par. 2.3.4.3).

Wat vraag 3.14 betref, het 91,6% van die respondente aangetoon dat hulle personeellede besluitnemingsbevoegdheid het as take aan hulle gedelegeer word. Hierdie besluite word geneem binne die riglyne wat die hoof by die delegering van die taak neergeleë het.

Hierdie opvoeders wat oor besluitnemingsbevoegdheid beskik, neem met ander woorde in die skool deel aan 'n bestuurstaak wat op spanbestuur dui (vgl. par. 2.3.2.6). Hoofde gebruik dus van die personeellede vir sekere bestuurstake, afhange van die opvoeder se vermoë en belangstelling (vgl. tabel 3.4, vraag 3.3).

Ten opsigte van vraag 3.15 het 82,6% van die respondente laat blyk dat hulle geen kommunikasieprobleme met personeellede ondervind nie. Slegs 17,4% van die respondente ondervind tot 'n mindere mate kommunikasieprobleme met van die personeellede.

Die grootste persentasie respondente se kommunikasiekanale na die personeel en terug na die hoof is dus oop en toeganklik vir die personeel. Hierdie benadering tot kommunikasie gee aanleiding tot 'n gelukkiger personeel en effektiewe bestuur in die skool (vgl. par. 2.3.4.4). Die opvoeders ervaar 'n gevoel van wederzijdse vertroue, aangesien daar met mekaar gepraat word en motivering gereeld gedoen kan word (vgl. tabel 3.4, vraag 3.2). Die hiërargiese struktuur in die skool dra ook by tot die handhawing van die kommunikasiemoontlikhede, aangesien die opvoeders weet met wie hulle oor 'n spesifieke aangeleentheid in gesprek kan tree ten einde die beste resultate te verkry (vgl. tabel 3.4, vraag 3.4).

Uit voorafgaande bespreking blyk dus die volgende:

- * Die meeste hoofde ervaar 'n groterwordende werkslas.
- * Die oorgrote meerderheid hoofde betrek wel van die personeel by bestuurstake, wat dui op spanbestuur.
- * Deelname aan bestuurstake dra by tot werksgeluk, wat weer aanleiding gee tot selfmotivering en dit strek tot voordeel van die kind en die skool.

3.3.4 DIE BETROKKENHEID VAN DIE PERSONEEL BY SPESIEFIEKE BESTUURSTAKE IN DIE SKOOL

Die doel met die volgende vrae is om te bepaal of die opvoeders in die ondersoekgebied wel by spesifieke bestuurstake betrek word. Indien wél, word bepaal wie betrek word en tot watter mate hulle betrek word.

Tabel 3.5 toon die frekwensies en persentasies soos wat die respondente op die vrae gereageer het. As gevolg van die groot omvang van die tabel word dit in twee dele aangebied. In die tabel word voorsiening gemaak vir die verskillende vrae, die betrokkenheid van die personeel by spesifieke bestuurstake (of hul onbetrokkenheid) asook die verskillende posvlakke wat betrek kan word by spesifieke bestuurstake. Verder is voorsiening gemaak vir die mate waarin die opvoeders in die verskillende posvlakke betrek kan word. Die kolom wat gemerk is "N.v.t." toon die frekwensies en persentasies van die hoofde wat telkens nie op die vraag gereageer het nie (missing frequency). Laastens is voorsiening gemaak vir die totale frekwensies en persentasies.

TABEL 3.5

Personeel betrokke by sekere bestuurstake in die skool

Vraag	Opvoeders	Glad nie		Min- dere mate		Rede- like mate		Hoër mate		N.v.t.		Totaal		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
4.1 Watter personeel word betrek by die opstel van die Jaarprogram van die skool?	Betrek of nie	0	0	1	4,3	8	34,8	14	60,9	0	0	9	23	100
	Adjunk-hoof	0	0	0	0	4	17,4	12	52,2	7	30,4	23	100	
	Dept-hoof	0	0	0	0	7	30,4	12	52,2	4	17,4	23	100	
	Vakhoof	1	4,3	4	17,4	10	43,5	1	4,3	7	30,4	23	100	
	OM3-Opvoeder	4	17,4	4	17,4	5	21,7	1	4,3	9	39,1	23	100	
	OM2-Opvoeder	5	21,7	3	13,0	5	21,7	0	0	10	43,5	23	100	
OM1-Opvoeder	5	21,7	4	17,4	4	17,4	2	8,7	8	34,8	23	100		
O-Opvoeder	5	21,7	7	30,4	4	17,4	1	4,3	6	26,1	23	100		
4.2 Watter opvoeders se insette word oorweeg by die neem van riglyne vir skoolaktiwiteite?	Betrek of nie	0	0	0	0	9	39,1	13	56,5	1	4,3	23	100	
	Adjunk-hoof	0	0	0	0	3	13,0	13	56,5	7	30,4	23	100	
	Dept-hoof	0	0	0	0	5	21,7	14	60,9	4	17,4	23	100	
	Vakhoof	1	4,3	5	21,7	8	34,8	5	21,7	4	17,4	23	100	
	OM3-Opvoeder	1	4,3	5	21,7	8	34,8	4	17,4	5	21,7	23	100	
	OM2-Opvoeder	1	4,3	7	30,4	6	26,1	2	8,7	7	30,4	23	100	
OM1-Opvoeder	1	4,3	8	34,8	5	21,7	3	13,0	6	26,1	23	100		
O-Opvoeder	1	4,3	8	34,8	8	34,8	4	17,4	2	8,7	23	100		
4.3 Watter personeel word geraadpleeg by die aankoop van 'n bus vir die skool?	Betrek of nie	0	0	1	4,3	5	21,7	16	69,6	1	4,3	23	100	
	Adjunk-hoof	0	0	1	4,3	1	4,3	14	60,9	7	30,4	23	100	
	Dept-hoof	0	0	0	0	1	4,3	17	73,9	5	21,7	23	100	
	Vakhoof	2	8,7	2	8,7	7	30,4	5	21,7	7	30,4	23	100	
	OM3-Opvoeder	2	8,7	2	8,7	6	26,1	5	21,7	8	34,8	23	100	
	OM2-Opvoeder	1	4,3	2	8,7	6	26,1	14	60,9	10	43,5	23	100	
OM1-Opvoeder	2	8,7	2	8,7	6	26,1	14	60,9	9	39,1	23	100		
O-Opvoeder	3	13,0	2	8,7	8	34,8	6	26,1	4	17,4	23	100		
4.4 Watter opvoeders sal betrek word by die maak van 'n keuse t.o.v. die fabrikaat, grootte ens. by die aankoop van die bus?	Betrek of nie	0	0	2	8,7	9	39,1	12	52,2	0	0	23	100	
	Adjunk-hoof	0	0	0	0	0	0	15	65,2	8	34,8	23	100	
	Dept-hoof	0	0	0	0	2	8,7	17	73,9	4	17,4	23	100	
	Vakhoof	6	26,1	6	26,1	1	4,3	0	0	10	43,5	23	100	
	OM3-Opvoeder	6	26,1	5	21,7	1	4,3	2	8,7	9	39,1	23	100	
	OM2-Opvoeder	5	21,7	6	26,1	1	4,3	0	0	11	47,8	23	100	
OM1-Opvoeder	6	26,1	5	21,7	1	4,3	1	4,3	10	43,5	23	100		
O-Opvoeder	7	30,4	6	26,1	3	13,0	2	8,7	5	21,7	23	100		
4.5 Watter opvoeders sal betrek word om dissiplinêre probleme by senior leerlinge te ondersoek en op te los?	Betrek of nie	0	0	0	0	3	13,0	19	82,6	1	4,3	23	100	
	Adjunk-hoof	0	0	0	0	1	4,3	14	60,9	8	34,8	23	100	
	Dept-hoof	0	0	0	0	1	4,3	17	73,9	5	21,7	23	100	
	Vakhoof	0	0	2	8,7	2	8,7	11	47,8	8	34,8	23	100	
	OM3-Opvoeder	0	0	1	4,3	3	13,0	10	43,5	9	39,1	23	100	
	OM2-Opvoeder	1	4,3	2	8,7	3	13,0	8	34,8	9	39,1	23	100	
OM1-Opvoeder	1	4,3	1	4,3	3	13,0	8	34,8	10	43,5	23	100		
O-Opvoeder	2	8,7	2	8,7	5	21,7	9	39,1	5	21,7	23	100		
4.6 Watter opvoeders sal betrek word by die identifisering van 'n geskikte reën vir die aanbied van 'n leierskamp?	Betrek of nie	0	0	1	4,3	4	17,4	17	73,9	1	4,3	23	100	
	Adjunk-hoof	1	4,3	0	0	1	4,3	10	43,5	11	47,8	23	100	
	Dept-hoof	0	0	0	0	1	4,3	17	73,9	5	21,7	23	100	
	Vakhoof	4	17,4	4	17,4	4	17,4	3	13,0	8	34,8	23	100	
	OM3-Opvoeder	6	26,1	1	4,3	5	21,7	2	8,7	9	39,1	23	100	
	OM2-Opvoeder	6	26,1	2	8,7	4	17,4	2	8,7	9	39,1	23	100	
OM1-Opvoeder	6	26,1	2	8,7	4	17,4	2	8,7	9	39,1	23	100		
O-Opvoeder	5	21,7	4	17,4	5	21,7	4	17,4	5	21,7	23	100		
4.7 Watter opvoeders sal betrek word by 'n fondsinspanningspoging wat deur die leerlingraad beplan word?	Betrek of nie	0	0	0	0	7	30,4	16	69,6	0	0	23	100	
	Adjunk-hoof	2	8,7	1	4,3	1	4,3	8	34,8	11	47,8	23	100	
	Dept-hoof	0	0	1	4,3	1	4,3	15	65,2	6	26,1	23	100	
	Vakhoof	4	17,4	1	4,3	2	8,7	1	4,3	15	65,2	23	100	
	OM3-Opvoeder	4	17,4	2	8,7	0	0	2	8,7	15	65,2	23	100	
	OM2-Opvoeder	5	21,7	3	13,0	1	4,3	0	0	14	60,9	23	100	
OM1-Opvoeder	5	21,7	2	8,7	0	0	1	4,3	15	65,2	23	100		
O-Opvoeder	4	17,4	4	17,4	1	4,3	5	21,7	11	47,8	23	100		
4.8 Watter opvoeders word betrek by die boordining van aktiwiteite tydens die skooltermis?	Betrek of nie	0	0	1	4,3	7	30,4	4	17,4	0	0	23	100	
	Adjunk-hoof	0	0	0	0	2	8,7	12	52,2	9	39,1	23	100	
	Dept-hoof	0	0	3	13,0	4	17,4	10	43,5	6	26,1	23	100	
	Vakhoof	2	8,7	3	13,0	2	8,7	4	17,4	12	52,2	23	100	
	OM3-Opvoeder	5	21,7	2	8,7	2	8,7	7	30,4	9	39,1	23	100	
	OM2-Opvoeder	5	21,7	3	13,0	3	13,0	0	0	12	52,2	23	100	
OM1-Opvoeder	5	21,7	3	13,0	2	8,7	1	4,3	12	52,2	23	100		
O-Opvoeder	4	17,4	4	17,4	5	21,7	3	13,0	7	30,4	23	100		

TABEL 3.5 (vervolg)

Personeel betrokke by sekere bestuurstake in die skool

Vraag	Opvoeders	Glad nie		Min-dere mate		Rede-lijke mate		Hoë mate		N.v.t.		Totaal	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4.7 Opvoeders gebruik by konflikthante- ring by personeel betref fende skolas- tiese aan- teenhede.	Betrek of nie	0	0	2	8,7	6	26,1	15	65,2	0	0	23	100
	Adjunk-hoof	0	0	0	0	1	4,3	11	47,8	11	47,8	23	100
	Dept-hoof	3	13,0	1	4,3	1	4,3	14	60,9	4	17,4	23	100
	Vakhoof	5	21,7	0	0	3	13,0	6	26,1	9	39,1	23	100
	OM3-Opvoeder	6	26,1	2	8,7	1	4,3	5	21,7	9	39,1	23	100
	OM2-Opvoeder	7	30,4	2	8,7	0	0	1	4,3	13	56,5	23	100
	OM1-Opvoeder	7	30,4	2	8,7	2	8,7	1	4,3	11	47,8	23	100
0-Opvoeder	9	39,1	2	8,7	0	0	2	8,7	10	43,5	23	100	
4.10 Watter opvoeders ver- teen hulp aan die beginner-opvoeders ten einde hulle pligte en take kon uit te voer?	Betrek of nie	0	0	0	0	3	13,0	19	82,6	1	4,3	23	100
	Adjunk-hoof	0	0	1	4,3	3	13,0	7	30,4	12	52,2	23	100
	Dept-hoof	0	0	0	0	1	4,3	17	73,9	5	21,7	23	100
	Vakhoof	0	0	0	0	1	4,3	17	73,9	5	21,7	23	100
	OM3-Opvoeder	0	0	1	4,3	4	17,4	12	52,2	6	26,1	23	100
	OM2-Opvoeder	1	4,3	1	4,3	3	13,0	6	26,1	12	52,2	23	100
	OM1-Opvoeder	1	4,3	1	4,3	4	17,4	6	26,1	11	47,8	23	100
0-Opvoeder	4	17,4	2	8,7	3	13,0	3	13,0	11	47,8	23	100	
4.11 Word van die personeel gebruik om ander perso- neel by skool- aktiwiteite te betrek?	Betrek of nie	2	8,7	0	0	8	34,8	12	52,2	1	4,3	23	100
	Adjunk-hoof	1	4,3	0	0	3	13,0	9	39,1	10	43,5	23	100
	Dept-hoof	2	8,7	1	4,3	3	13,0	12	52,2	5	21,7	23	100
	Vakhoof	3	13,0	4	17,4	5	21,7	3	13,0	8	34,8	23	100
	OM3-Opvoeder	2	8,7	4	17,4	4	17,4	4	17,4	9	39,1	23	100
	OM2-Opvoeder	2	8,7	4	17,4	6	26,1	2	8,7	9	39,1	23	100
	OM1-Opvoeder	2	8,7	5	21,7	4	17,4	3	13,0	9	39,1	23	100
0-Opvoeder	5	21,7	5	21,7	3	13,0	5	21,7	5	21,7	23	100	
4.12 Watter personeel is betrokke by die beplanningsvergade- ring van die skoolafdel- teite vir die skooljaar?	Betrek of nie	0	0	1	4,3	4	17,4	18	78,3	0	0	23	100
	Adjunk-hoof	0	0	0	0	2	8,7	13	56,5	8	34,8	23	100
	Dept-hoof	0	0	0	0	1	4,3	18	78,3	4	17,4	23	100
	Vakhoof	4	17,4	3	13,0	2	8,7	7	30,4	7	30,4	23	100
	OM3-Opvoeder	4	17,4	4	17,4	2	8,7	5	21,7	8	34,8	23	100
	OM2-Opvoeder	4	17,4	4	17,4	2	8,7	3	13,0	10	43,5	23	100
	OM1-Opvoeder	5	21,7	4	17,4	2	8,7	3	13,0	9	39,1	23	100
0-Opvoeder	5	21,7	5	21,7	3	13,0	5	21,7	5	21,7	23	100	
4.13 Watter personeel is verantwoordel- ijk vir toe- sighouding en kontrole by skoolfunksies?	Betrek of nie	0	0	1	4,3	5	21,7	17	73,9	0	0	23	100
	Adjunk-hoof	0	0	1	4,3	1	4,3	11	47,8	10	43,5	23	100
	Dept-hoof	0	0	1	4,3	3	13,0	14	60,9	5	21,7	23	100
	Vakhoof	2	8,7	2	8,7	6	26,1	4	17,4	9	39,1	23	100
	OM3-Opvoeder	2	8,7	1	4,3	5	21,7	5	21,7	10	43,5	23	100
	OM2-Opvoeder	2	8,7	1	4,3	6	26,1	3	13,0	11	47,8	23	100
	OM1-Opvoeder	2	8,7	1	4,3	6	26,1	4	17,4	10	43,5	23	100
0-Opvoeder	2	8,7	1	4,3	8	34,8	6	26,1	6	26,1	23	100	
4.14 Watter personeel word betrek by die opstel van kontrolemaat- reëls wat moet geld by 'n fondsinsame- lingsveldtog?	Betrek of nie	0	0	0	0	7	30,4	16	69,6	0	0	23	100
	Adjunk-hoof	0	0	0	0	0	0	15	65,2	8	34,8	23	100
	Dept-hoof	0	0	0	0	3	13,0	15	65,2	5	21,7	23	100
	Vakhoof	3	13,0	4	17,4	2	8,7	2	8,7	12	52,2	23	100
	OM3-Opvoeder	4	17,4	2	8,7	2	8,7	4	17,4	11	47,8	23	100
	OM2-Opvoeder	4	17,4	2	8,7	3	13,0	2	8,7	12	52,2	23	100
	OM1-Opvoeder	5	21,7	2	8,7	1	4,3	2	8,7	13	56,5	23	100
0-Opvoeder	5	21,7	3	13,0	3	13,0	3	13,0	9	39,1	23	100	
4.15 Indien 'n ouer u loon spreek i.v.m. 'n probleem met sy kind, watter op- voeders sal u by die gesprek betrek?	Betrek of nie	2	8,7	2	8,7	6	26,1	13	56,5	0	0	23	100
	Adjunk-hoof	3	13,0	1	4,3	0	0	8	34,8	11	47,8	23	100
	Dept-hoof	2	8,7	1	4,3	1	4,3	12	52,2	7	30,4	23	100
	Vakhoof	5	21,7	1	4,3	3	13,0	4	17,4	10	43,5	23	100
	OM3-Opvoeder	7	30,4	2	8,7	1	4,3	2	8,7	11	47,8	23	100
	OM2-Opvoeder	7	30,4	2	8,7	1	4,3	2	8,7	11	47,8	23	100
	OM1-Opvoeder	7	30,4	2	8,7	2	8,7	1	4,3	11	47,8	23	100
0-Opvoeder	8	34,8	2	8,7	3	13,0	6	26,1	4	17,4	23	100	

Uit tabel 3.5 kan nou die volgende interpretasies en afleidings gemaak word:

Ten opsigte van vraag 4.1 word daar in 95,7% van die skole tot 'n redelike of hoë mate gebruik gemaak van personeellede by die opstel van die jaarprogram van die skool. Een hoof het laat blyk dat die personeel tot 'n mindere mate hierby betrokke moet wees, terwyl geen hoof personeellede hoegenaamd by die opstel van die jaarprogram betrek nie.

Dit blyk dat 16 hoofde die adjunk-hoofde by hierdie taak betrek, terwyl 19 hoofde die departementshoofde ook of nét die departementshoofde by die opstel van die jaarprogram gebruik. Aangesien nie alle skole (byvoorbeeld P11 en P111) adjunk-hoofde en/of departementshoofde het nie kan die afleiding gemaak word dat waar hoofde van opvoeders in posvlak 1 gebruik maak, hy nie posvlak twee- en/of drie-opvoeders op die personeel het nie, soos byvoorbeeld 'n P111 skool.

Dit blyk dus tot 'n hoë mate die taak van die dagbestuur van die skool te wees om hierdie jaarprogram op te stel. Die posvlak 1 opvoeders word tot 'n mindere mate of glad nie betrek nie. Die dagbestuur word dus in 'n redelike tot 'n hoë mate betrek by hierdie beplanningstake in die skool (vgl. par. 2.3.2.3). Dit het ook uit tabel 3.4, vraag 3.5 na vore gekom dat hoofde die posvlak 1 personeellede tot 'n hoë mate by ander beplanningstake betrek. Dit dui ook daarop dat hoofde van skole met die personeel kommunikeer en insette van die personeel in ag neem by hierdie beplanningstaak (vgl. tabel 3.4, vraag 3.15).

Na aanleiding van vraag 4.2 blyk dit dat die hoofde in alle gevalle die personeel betrek by die neerlê van riglyne vir die aktiwiteite van die skool. Die adjunk- en departementshoofde word hier in 'n redelike tot 'n hoë mate betrek, terwyl die posvlak-1-opvoeders tot 'n redelike mate en in 'n mindere mate betrek word. Waar die posvlak-1-opvoeders wel betrek word, is dit waarskynlik by skole waar daar nie adjunk- en/of departementshoofde op die personeel is nie, of daar is posvlak 1 opvoeders wat bekwaam genoeg is om 'n bydrae te kan maak.

Die hoofde maak dus tot 'n groot mate gebruik van die personeellede by die neerlê van riglyne. Dit dra daartoe by dat die personeel gemotiveerd (vgl. tabel 3.5, vraag 3.13) hierdie riglyne sal nakom en implementeer, omdat hulle deel gehad het aan die opstel en formulering daarvan (vgl. par.2.3.2.5).

Ten opsigte van die besluit wat geneem moet word, volgens vraag 4.3 (die aankoop van 'n bus), blyk dit dat die personeel in 95,6% van die gevalle wel daarby betrek word. Die insette van die hele personeel word hier tot 'n hoë mate in ag geneem. Die aankoop van die bus is as voorbeeld geneem aangesien dit 'n behoefte by 'n skool is wat al die personeel raak. Al die personeel word nou by dié besluit betrek aangesien almal sal moet saamwerk en meewerk om hierdie besluit tot uitvoer te bring.

Elke opvoeder wat 'n bydrae wil maak en wil deelneem aan die besluitnemingsproses ten opsigte van die bus se aankoop, het dus die geleentheid daartoe. Dié personeel sal nou gemotiveerd wees om hierdie besluit ten uitvoer te bring, aangesien dit hulle besluit ook is (vgl. par. 2.3.2.6). Volgens tabel 3.4, vraag 3.10 het die hoofde ook aangetoon dat besluitneming in sekere gevalle nie die taak van die hoof alleen is nie.

Waar daar nou definitiewe besluite geneem moet word volgens vraag 4.4, kom dit na vore dat die personeel weer in 91,3% van die gevalle in 'n redelike of tot 'n hoë mate betrek word. Die hoofde het aangedui dat die adjunk- en departementshoofde in 'n redelike of tot 'n hoë mate betrokke is by die besluit wat handel oor die fabriek, grootte, en so meer van die bus wat aangekoop moet word. Die enkele posvlak-1-opvoeders wat wel betrek word, sal moontlik weer wees waar die skool nie 'n adjunk-hoof of departementshoofde het nie, of dit kan wees dat dit 'n personeelid is wat baie kennis aangaande hierdie saak het en dus hierby betrek word.

Die personeel het dus insette gelever en deelgeneem aan die aanvanklike besluitneming. Om die sake te bespoedig en rompslomp uit te skakel, word net die dagbestuur by die uitvoering van die besluit betrek. Die Japannese gebruik (vgl. paragraaf 2.2.3) hierdie metode van besluitneming en probleemoplossing met groot vrug in die vorm van gehaltekringe.

Met die opstel van dissiplinêre maatreëls (vgl. vraag 4.5) is 100% van die hoofde oortuig daarvan dat die personeel hierby betrek moet word. Die hele personeel kan hier 'n bydrae maak. Die dagbestuur sowel as die posvlak-1-opvoeders word in 'n hoë mate hierby betrek.

Hier word die hele personeel betrek by 'n belangrike bestuurstaak, naamlik probleemoplossing. Die insette van die personeel kan voorsiening maak vir die voorkoming van probleme waarvan die hoof nie altyd bewus is nie (vgl. par.

2.3.2.5 en 2.3.2.7). Dit is ook volgens die hoofde van die skole belangrik dat probleme opgelos word, aangesien die hoofde aangetoon het (vgl. tabel 3.4, vraag 3.8) dat die doeltreffende funksionering van die skool afhanklik is van die effektiewe oplossing van probleme.

Ten opsigte van vraag 4.6 het 91,3% van die hoofde laat blyk dat die personeel wel in 'n redelike of tot 'n hoë mate by die identifisering van 'n geskikte terrein betrokke moet wees. Hierdie voorbeeld is gebruik omdat verskeie aspekte en persone 'n rol speel by die aanbieding van so 'n kamp byvoorbeeld kookgeriewe, akkomodasie ensomeer. Dit is duidelik dat die departementshoofde in die meeste gevalle, naamlik 78,2%, die aangewese persone vir hierdie taak is. Die posvlak-1-opvoeders word tot 'n groter mate nie by die aangeleentheid betrek nie as wat hulle wel betrek word.

Aangesien die identifisering en opleiding van skoolleiers onder die leiding van die departementshoof vir opvoedkundige leiding plaasvind, sal hy/sy die aangewese persoon wees om hier betrek te word (vgl. par. 4.4.3 en 4.4.7). Hierdie aangeleentheid korreleer ook met vraag 3.3 (vgl. tabel 3.4) waar die hoofde die uitgangspunt van spesialisering steun, maar verder dui dit ook op die hiërargiese struktuur in die skool waar spesifieke poste omskryf is en geskikte persone in die poste aangestel word. Die hoofde beleef dié struktuur positief en ervaar dit as hulpmiddel tot beter skoolbestuur (vgl. tabel 3.4, vraag 3.4).

Na aanleiding van vraag 4.7 het al die hoofde laat blyk dat die personeel wel by hierdie insamelingsaksie betrokke moet wees. Hierdie situasie is gebruik omdat jaarliks by skole plaasvind en dit 'n geleentheid is waar personeelontwikkeling kan plaasvind deur selfs junior personeel te betrek. Dit blyk dat die departementshoofde in 69,5% van die gevalle die aangewese persone is om hier behulpsaam te wees. Slegs 39.1% van die hoofde betrek die adjunk-hoof by hierdie aspek, terwyl die posvlak 1 opvoeders oorwegend in 'n mindere mate of glad nie betrek word nie.

Die departemensthoof vir opvoedkundige leiding sal hier tot 'n hoë mate betrek word, aangesien die leerlingraad met al sy bedrywighede sy verantwoordelikheid is (vgl. par. 4.4.3). Die ander departementshoofde kan ook gebruik word, aangesien hulle oor meer gesag beskik as die posvlak-1-opvoeders. Dit kan ook dien as 'n geleentheid waar indiensopleiding tot sy reg kan kom, aangesien die

adjunk-hoof by groter projekte, soos die skoolkermis, aangewend word en die departementshoof opgelei moet word vir dié taak wat later sy verantwoordelikheid gaan wees.

Ten opsigte van die koördineringsstaak, volgens vraag 4.8, het 95,6% van die hoofde laat blyk dat die personeel hierdie taak van 'n redelike tot 'n hoë mate moet uitvoer, terwyl slegs 4,3 % (een hoof) laat blyk het dat die personeel tot 'n mindere mate by die taak betrek kan word. Geen hoof het aangedui dat die personeel glad nie betrek kan word nie.

Die klem het in 60,9% van die gevalle op die adjunk-hoofde as aangewese persone geval. Die afleiding kan gemaak word dat die adjunk-hoof uit die aard van sy posisie meer gesag het as die ander opvoeders. In die hiërargiese orde in die skool is hy ook 'n sentrale figuur wat dit vir hom moontlik maak om hierdie taak te kan uitvoer. Die skakeling met die ouers en instansies wat betrokke is kan dan vanuit 'n gesagsposisie geskied (vgl. par. 4.4.2). Die departementshoofde word ook in 60,9% van die gevalle as die aangewese persone beskou vir die uitvoering van hierdie taak. Hierdie uitgangspunt waar die posvlak 2 en 3 opvoeders gebruik word by aangeleenthede waar senioriteit 'n rol speel, is in korrelasie met die hiërargiese struktuur wat binne die skool van toepassing is en wat deur die hoofde onderskryf word (vgl. tabel 3.4, vraag 3.4).

Met die hantering van konflik tussen personelede (vgl. vraag 4.9) kan van die personeel, volgens 91,3% van die hoofde, van 'n redelike tot 'n hoë mate betrek word. Slegs 8,7% van die hoofde het laat blyk dat die personeel tot 'n mindere mate betrek moet word. Geen hoof het die opvoeders heeltemal hiervan uitgesluit nie.

Dit blyk dat die adjunk-hoofde in 52,1% en die departementshoofde in 65,2% van die gevalle die aangewese persone vir hierdie taak is.

Die afleiding kan gemaak word dat hierdie probleem 'n sensitiewe aangeleentheid is en, as daar nie 'n adjunk-hoof by die skool is nie en die hoof kan om een of ander rede die saak nie hanteer nie, 'n departementshoof betrek kan word. Die departementshoof is ook die persoon wat op persoonlike vlak meer kontak met die opvoeders binne sy departement het as enige ander persoon, behalwe die hoof.

Weens die aard van die ondersoek en die formulering van die vraag kan ook afgelei word dat die respondente hier bestuursprobleme in die oog gehad het in die skool en nie soseer probleme wat onderwysers in die klas self ervaar nie.

Hierdie siening is ook in lyn met die uitgangspunt van die hoofde betreffende die belangrikheid van wedersydse vertroue tussen die personeel en die hoof en die personeel onderling (vgl. tabel 3.4, vraag 3.2). Verder dra die hiërargiese struktuur in die skool by tot die 'effektiewe oplossing van die probleem en ook die feit dat geen hoof aangetoon het dat hy kommunikasieprobleme met sy personeel ondervind nie (vgl. tabel 3.4, vraag 3.4 en 3.15).

Na aanleiding van vraag 4.10 blyk dit dat al die hoofde in die ondersoekgebied die gedagte steun dat die beginneropvoeders hulp van die ervare personeel moet ontvang ten einde hulle take beter ten uitvoer te kan bring.

Persone wat hier 'n belangrike rol speel en in 'n redelike tot 'n hoë mate die meeste betrek word is die departementshoofde (78,2%) en die vakhoofde (78,2%).

Die persone wat kundiges op spesifieke terreine is, is die aangewese persone om hulp en leiding te verskaf aan beginneropvoeders. Die departementshoofde moet kennis dra van al die aspekte onder hulle beheer terwyl die vakhoofde spesialiste op hul eie terrein is en ook sodanige hulp moet verleen (vgl. par. 4.4.2, 4.4.3 en 4.4.4). Die beginsel van spesialisering, en daarmee saam die hiërargiese struktuur, dra daartoe by dat kundiges bemoeienis kan maak met die beginneronderwysers (vgl. tabel 3.4, vraag 3.3 en 3.4). Die noodsaaklikheid van gesonde en oop kommunikasiekanale kom hier ook sterk na vore (vgl. tabel 3.4, vraag 3.15).

Ten opsigte van vraag 4.11 blyk dit dat 87,0% van die hoofde wel van sommige personeel van 'n redelike tot 'n hoë mate gebruik om ander personeel te motiveer tot deelname aan skoolaktiwiteite. Twee hoofde het aangetoon dat hulle glad nie hulle personeel by die aangeleentheid betrek nie, terwyl een hoof nie op die vraag gereageer het nie.

Vir die uitvoering van hierdie taak maak die respondente wat positief gereageer het in 52,1% van die gevalle van die adjunk-hoofde gebruik en in 65,2% van die departementshoofde. Aangesien die adjunk-hoofde en die departementshoofde in die werksituasie in 'n groter mate met individuele opvoeders werk, is hulle vir die hoofde die aangewese persone om motiveringswerk onder die personeel te

doen (vgl. par. 4.4.2 en 4.4.3). Dit is egter belangrik dat die personeel mekaar sal vertrou en dat hulle met mekaar op 'n gesonde vlak sal kommunikeer (vgl. tabel 3.4, vraag 3.2 en 3.15).

Na aanleiding van vraag 4.12 betrek die respondente in 95.7% van die gevalle wel van die personeel by die beplanningsvergadering van die skoolaktiwiteite vir die skooljaar. Die adjunk-hoofde word in 65,2% en die departementshoofde in 82.6% van die gevalle in 'n redelike mate of tot 'n hoë mate betrek.

Die dagbestuur van die skool is dus in alle gevalle, wat die teikenpopulasie betref, verantwoordelik vir die beplanning van die skoolaktiwiteite vir die skooljaar. Die res van die personeel is tot 'n mindere mate betrokke by die aanvanklike beplanning maar word weer betrokke by die beplanning om hierdie beplande aktiwiteite ten uitvoer te bring (vgl. par. 4.4.1).

Hierdie uitgangspunt is weer in lyn met die hiërargiese struktuur wat volgens tabel 3.4, vraag 3.4 deur die hoofde in die skole as 'n hulpmiddel tot beter bestuur eervaar word.

Deur kommunikasie kan die personeel gemotiveer word tot die uitvoering van dié beplanning, veral as die hoof buigsaamheid in sy bestuursbenadering inbou (vgl. tabel 3.4, vraag 3.6, 3.12 en 3.15).

Na aanleiding van vraag 4.13 het 95.6% van die respondente aangedui dat die personeel in 'n redelike tot 'n hoë mate gebruik word by beheeruitoefening tydens skoolfunksies. Die adjunk-hoofde word in 52,1% van die gevalle in 'n redelike tot 'n hoë mate betrek, terwyl die departementshoofde in 73,9% van die gevalle in 'n redelike tot 'n hoë mate betrek word. Dit is belangrik om daarop te let dat die posvlak-1-opvoeders ook in 'n groot mate by hierdie bestuurstaak betrek word.

Die hele personeel word dus in 'n redelike mate by hierdie bestuurstaak betrek, wat aanleiding sal gee tot selfmotivering by die personeel (vgl. tabel 3.4, vraag 3.13). Sodra die personeel tot 'n staat van selfgemotiveerdheid gekom het, sal hulle hulle dienste, volgens vraag 3.12 (tabel 3.4), vrywillig aanbied tydens die uitvoering van take in die skool.

Ten opsigte van vraag 4.14 het 100% van die respondente laat blyk dat hulle wel van die personeel betrek by aangeleenthede soos kontrole oor finansies. Die adjunk-hoofde word in 65,2% en die departementshoofde in 78,2% van die gevalle in 'n redelike of tot 'n hoë mate gebruik.

Die adjunk-hoofde en departementshoofde kry dus tot 'n hoë mate die geleentheid om ook ondervinding op te doen betreffende die kontrole oor finansies. Die dag-bestuur van die skool is dus gemoeid met die beplanning van hierdie belangrike saak, wat aandui dat die hoofde wel die personeel wat 'n taak moet uitvoer by die beplanning van daardie taak betrek (vgl. tabel 3.4, vraag 3.5).

Na aanleiding van vraag 4.15 het 82,6% van die respondente laat blyk dat hulle wel van die personeel by gesprekke met ouers sal betrek. Daar is twee hoofde wat die personeel glad nie by die aangeleentheid betrek nie, terwyl daar ook twee hoofde is wat die personeel in 'n mindere mate by die saak sal betrek. Wat egter insiggewend is, is dat die adjunk-hoofde slegs in 34,8% van die gevalle in 'n redelike of tot 'n hoë mate betrek word, terwyl die departementshoofde in 56,5% van die gevalle by dié gesprekke betrek word.

Die departementshoofde word later adjunk-hoofde en departementshoofde word dus ook met hiërdie sensitiewe aangeleenthede gekonfronteer. Die departementshoofde word egter meer betrek as die adjunk-hoofde omdat hulle in baie nouer kontak met die leerlinge is as die adjunk-hoof of die hoof en kennis moet dra van al die probleme wat binne hulle departement voorkom (vgl. par. 4.4.3).

Uit die voorafgaande gegewens blyk dit dat die hoofde van skole in die ondersoekgebied wel van die personeel vir spesifieke bestuurstake gebruik (vgl. par. 4.3.2).

3.3.5 DIE KOMITEESTELSE IN DIE SKOOL

Die doel met hierdie vraag is om te bepaal watter komitees in die skole wat by die ondersoek betrek is, funksioneer en wat die skoolhoof se betrokkenheid by hierdie komitees is.

TABEL 3.6**Komitees wat funksioneer in die skole wat by die ondersoek betrek is**

	Komitees	Ja		Nee		Totaal	
		f	%	f	%	f	%
5.1	Bestuursraad	23	100,0	0	0,0	23	100,0
5.2	Ouer-Onderwysersvereniging	15	68,2	7	31,8	22	100,0
5.3	T.A.O.V.	21	91,3	2	8,7	23	100,0
5.4	Skoolfondskomitee	23	100	0	0,0	23	100,0
5.5	Dagbestuur	18	78,3	5	21,7	23	100,0
5.6	Kultuurkomitee	14	60,9	9	39,1	23	100,0
5.7	Sportkomitee	17	73,9	6	26,1	23	100,0
5.8	Roosterkomitee	19	82,6	4	17,4	23	100,0
5.9	Veiligheidskomitee	20	90,9	2	9,1	22	100,0
5.10	Vakkomitee	21	95,5	1	4,5	22	100,0
5.11	Advieskomitee van leerlingraad	17	73,9	6	26,1	23	100,0
5.12	Terrein- en gebouekomitee	16	72,7	6	27,3	22	100,0
5.13	Junior Primêre Fasekomitee	22	95,7	1	4,3	23	100,0
5.14	Senior Primêre Fasekomitee	19	82,6	4	17,4	23	100,0
5.15	Opvoedkundige Leidingskomitee	20	87,0	3	13,0	23	100,0

Die volgende interpretasies en afleidings kan uit tabel 3.6 gemaak word:

By 100% van die skole wat by die ondersoek betrek is, funksioneer 'n bestuursraad, terwyl daar slegs by 68.2% van die skole 'n ouer-onderwysersvereniging funksioneer. Die T.A.O.V. funksioneer by 91,3% van die skole en 'n skoolfondskomitee by al die skole. Slegs 78,3% van skole beskik oor 'n dagbestuur, terwyl daar by 60,9% van die skole 'n kultuurkomitee funksioneer. By 73,9% van die skole is 'n sportkomitee aan die werk, terwyl daar by 82,6% van die skole 'n roosterkomitee bestaan. 'n Veiligheidskomitee funksioneer by 90,9% van die skole. Wat vakkomitees betref, maak 95,5% van die skole van sodanige komitee gebruik. 'n Advieskomitee vir die leerlingraad kom slegs by 73,9% van die skole voor, terwyl daar by 72,7% van die skole 'n terrein- en gebouekomitee voorkom. By 95,7% van die skole kom 'n junior primêre fasekomitee voor en by 82,6% van die skole 'n senior primêre fasekomitee. 'n Opvoedkundige leidingkomitee funksioneer by 87,0% van die skole.

Binne die skool funksioneer daar dus 'n groot aantal komitees wat sekere opdragte moet uitvoer. Hierdie komitees kan as onafhanklike bestuurspanne funksioneer en sodoende die hoof se taak ligter maak en meehelp om die skool meer doeltreffend te bestuur. Terselfdertyd kan personeelontwikkeling tot sy reg kom deurdat meer van die personeel nou by bestuurstake betrek word (vgl. par. 2.2.5).

3.3.6 DIE BETROKKENHEID VAN DIE HOOF BY DIE KOMITEES

Die doel met tabel 3.7 is om die betrokkenheid van die skoolhoof by die verskillende komitees wat in die skole funksioneer aan te toon.

TABEL 3.7

Die betrokkenheid van die hoof by die komitees wat in sy skool funksioneer

	KOMITEES	1		2		3		4		TOTAAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5.1	Bestuursraad	0	0,0	22	100,0	0	0,0	0	0,0	22	100,0
5.2	Ouer-Onder-wysersvereniging	0	0,0	14	70,0	0	0,0	6	30,0	20	100,0
5.3	T.A.O.V.	0	0,0	19	86,4	1	4,5	2	9,1	22	100,0
5.4	Skoolfondskomitee	23	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	23	100,0
5.5	Dagbestuur	16	69,6	1	4,3	0	0,0	6	26,1	23	100,0
5.6	Kultuurkomitee	0	0,0	8	34,8	5	21,7	10	43,5	23	100,0
5.7	Sportkomitee	2	8,7	11	47,8	3	13,0	7	30,4	23	100,0
5.8	Roosterkomitee	13	59,1	5	22,7	0	0,0	4	18,2	22	100,0
5.9	Veiligheidskomitee	5	21,7	11	47,8	3	13,0	4	17,4	23	100,0
5.10	Vakkomitees	5	21,7	17	73,9	0	0,0	1	4,3	23	100,0
5.11	Advieskomitee van leerlingraad	2	8,7	9	39,1	4	17,4	8	34,8	23	100,0
5.12	Terrein- en gebouekomitee	6	27,3	10	45,5	0	0,0	6	27,3	22	100,0
5.13	Junior Primêre Fasekomitee	3	13,0	15	65,2	4	17,4	1	4,3	23	100,0
5.14	Senior Primêre Fasekomitee	5	21,7	13	56,5	1	4,3	4	17,4	23	100,0
5.15	Opvoedkundige Ledingkomitee	4	17,4	14	60,9	2	8,7	3	13,0	23	100,0

Simboolwaardes vir die betrokkenheid van die hoof by die komitees:

1 = Voorsitter

2 = Raadgewer

3 = Waarnemer

4 = Glad nie betrokke

Wat die hoof se rol by die komitees betref (vgl. tabel 3.7), blyk dit dat die hoofde tot 'n groot mate op een of ander manier by die verskillende komitees betrokke is. Dit bring mee dat die skoolhoofde baie tyd aan die funksionering van komitees bestee, wat gevolglik sy werkslas baie groter maak as wat regtig nodig is. Deur van bestuurspanne gebruik te maak en personeel in hierdie verskillende take op te lei, kan personeelontwikkeling tot sy reg kom en die hoof meer aandag aan dringende bestuurswerk gee.

Dit blyk ook uit tabel 3.7 dat die skoolhoofde nie by al die komitees as voorsitter optree nie, wat aandui dat hy wel van die personeel en van die ouers in bestuursposisies gebruik.

Die aantal hoofde wat in verskillende komitees in 'n raadgewende hoedanigheid optree, is insiggewend. Daar is egter nog hoofde wat nie van hulle bestuursposisies wil afsien nie.

Dit wil voorkom of daar verwarring of onsekerheid bestaan betreffende die term "dagbestuur" (vraag 5.5). Hierdie komitee moet by alle skole funksioneer en die hoof is veronderstel om as voorsitter op te tree. Volgens tabel 3.7 het 6 hoofde aangetoon dat hulle glad nie by 'n dagbestuur betrokke is nie. Die term "dagbestuur" kon moontlik verwarring veroorsaak het, aangesien dit die nuwe amptelike benaming is vir dié komitee wat eers die nie-amptelike benaming "topbestuur" gebruik het.

Die respondente het ook die volgende komitees aangetoon wat nie in die vraelys genoem is nie en wel in die skole funksioneer:

- verversingskomitee,
- mediakomitee,
- vakhoofde-komitee,
- voorraadkomitee,
- kunswedstrydkomitee,
- fondsinsamelingskomitee,
- komitee vir administratiewe personeel en
- remediëringskomitee.

Hierdie gegewens is 'n aanduiding van die enorme taak waarmee die skoolhoof te doen het. Hierdie taak kan baie ligter gemaak word deur van die ander personeel meer by bestuurstake te betrek en van spanbestuur gebruik te maak.

3.4 SAMEVATTING

'n Verskeidenheid van gegewens is met behulp van die vraelyste ingesamel. Die data is verwerk en geïnterpreteer. Sekere tendense is bespeur en moontlike verklarings is daarvoor gegee. In hoofstuk 4 word aandag geskenk aan enkele riglyne en aanbevelings ten opsigte van spanbestuur en hoe spanbestuur in die primêre skool geïmplementeer kan word ten einde die skoolhoof se bestuurstaak ligter te maak, die skool meer effektief te bestuur en personeelontwikkeling tot sy reg te laat kom.

HOOFSTUK 4

SAMEVATTENDE OORSIG

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word eerstens 'n samevatting van die vorige hoofstukke gegee. Daarna word enkele bevindings met betrekking tot die literatuurstudie en die empiriese ondersoek weergegee. Enkele riglyne vir die implementering van spanbestuur in die primêre skool word ook gegee. Verder word in hierdie hoofstuk aanbevelings met betrekking tot dié navorsing asook aanbevelings met betrekking tot verdere navorsing gemaak. Ten slotte word 'n samevatting gegee.

4.2 SAMEVATTING

Hoofstuk 1 handel oor die probleemstelling, die doel met die navorsing en navorsingsmetodes. Die navorsingsmetodes sluit 'n bespreking van die literatuurstudie en empiriese ondersoek in, sowel as die meetinstrument, populasie en statistiese tegniek. Vervolgens word die verloop van die navorsing uitgespel. 'n Tentatiewe hoofstukindeling is ook gegee. Ten slotte is aandag gegee aan verwante navorsing wat reeds oor die onderwerp afgehandel is.

In hoofstuk 2 is aandag gegee aan die rasionaal van spanbestuur, wat insluit die Westerse benadering tot spanbestuur, die Japannese benadering tot spanbestuur en hoe Teorie Z hieruit ontstaan het. Verder is 'n begripsomskrywing van spanbestuur, die bestuurspan en die spanleier gegee. Die voorwaardes vir, asook die kenmerke van spanbestuur is vervolgens bespreek. Die vereistes vir spanbestuur is ook bespreek, waarna die voordele en die nadele van spanbestuur uitgelig is. Daar is ook aangetoon hoe die bestuurspan gaan funksioneer indien spanbestuur binne die skool toegepas gaan word met betrekking tot beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening.

In hoofstuk 3 is oorgegaan tot die empiriese ondersoek. Eerstens is die navorsingsontwerp bespreek. Daarna is oorgegaan tot die interpretering van die data. Daar is telkens gepoog om uit die gegewens tendense aangaande spanbestuur

aan te toon. Daar is telkens gepoog om aan te toon in hoe 'n mate spanbestuur wel in die primêre skool toegepas word en watter opvoeders by watter bestuurstake betrek word.

4.3 BEVINDINGS

4.3.1 Bevindings met betrekking tot die literatuurstudie

- 4.3.1.1** Uit die literatuurstudie het dit geblyk dat die skoolhoof hom in 'n situasie bevind waar hy nie meer alleen al die bestuurstake van die skool effektief kan uitvoer nie en daarom van ander bestuurstechnieke gebruik moet maak ten einde die skool meer effektief te kan bestuur (vgl. 2.2.1). Een bestuurstechniek wat met vrug gebruik kan word, is spanbestuur (vgl. 2.2.1 en 2.2.5).
- 4.3.1.2** Die skoolhoof bevind hom/haar op mikro- en makrovlak in 'n burokratiese organisasiestruktuur. Die rigiditeit van dié stelsel maak dit soms vir die hoof moeilik om in pas te bly met die veranderende omstandighede in onderwysbestuur (vgl. 2.2.2).
- 4.3.1.3** Die intieme verhouding tussen onderwysers en leerlinge is gebaseer op die uitleef van wedersydse vertroue en nie op 'n hiërargiese stelsel nie. Die onderwys en ook die skool het 'n behoefte aan buigsaamheid en aanpasbaarheid by veranderende omstandighede (vgl. 2.2.2 en 2.2.3).
- 4.3.1.4** Die implementering van spanbestuur is van die volgende beginsels afhanklik en die skoolhoof moet daarvan kennis neem (vgl. 2.2.5.2):
- * Spanbestuur gaan oor 'n vrywillige bydrae ten opsigte van beter bestuur van die skool.
 - * Die belangrike is die uitbouing van onderwysbestuur, die skool en die ontwikkeling van die onderwyser as onderwysleier en nie net probleemoplossing nie.
 - * Alle bestuursvlakke van die skool word betrek (vgl.2.3).

- * Die individue wat betrokke is by spanbestuur moet gespesialiseerde opleiding in bestuurstegnieke ontvang.
- * Die fokus moet van kompetisie tussen opvoeders ten opsigte van bestuurstake weggeneem word en dit moet geplaas word op samewerking en spanwerk.

4.3.1.5 Ten slotte wys Reynolds (1989), ons daarop dat " spanbestuur nie beteken dat die bestuurder (i.c. skoolhoof) sy verantwoordelikheid prysgee nie; ook is hy nie besig om te abdikeer nie. Die fyn kuns wat hier van die bestuurder verwag word, is om korrekte balans te handhaaf tussen deelname aan besluitneming en die dirigering van die uitvoering daarvan wat ten volle op sy skouers rus."

4.3.2 Bevindings met betrekking tot die empiriese ondersoek

- 4.3.2.1** Uit die empiriese ondersoek het enkele belangrike bevindings gekristalliseer. In die eerste plek het dit geblyk dat hoofde van skole wat 'n spanbestuursbenadering wil implementeer meer van dames gebruik sal moet maak vir bestuurstake, aangesien daar baie meer dames as mans in die ondersoekgebied praktiseer (vgl. par. 3.3.2 en tabel 3.3).
- 4.3.2.2** Tweedens ervaar 95,7% van die respondente 'n vergroting van hul werkklas (vgl. par. 3.3.3 en tabel 3.4).
- 4.3.2.3** Ten opsigte van 'n hiërargiese struktuur het 91.3% van die respondente laat blyk dat so 'n struktuur positief bydra tot die effektiewe bestuur van die skool (vgl. par. 3.3.3 en tabel 3.4).
- 4.3.2.4** Uit die ondersoek kom dit ook na vore dat 87,0% van die respondente laat blyk het dat die personeel glad nie of in 'n mindere mate 'n beter begrip het van die probleme in die skool as die hoof self (vgl. par. 3.3.3 en tabel 3.4).

- 4.3.2.5** Al die respondente het aangetoon dat hulle personeel vrywilliglik hulp aanbied by die uitvoering van take (vgl. par. 3.3.3 en tabel 3.4).
- 4.3.2.6** Die personeel in die algemeen tot 'n hoë mate by bestuurstake betrek word.
- 4.3.2.7** Die hoofde oorwegend verkies om adjunk-hoofde en departements-hoofde eerder te betrek by die bestuursgebeure in die skool as die posvlak-1-opvoeders.
- 4.3.2.8** Die vertrouensverhouding tussen die hoof en die personeel baie belangrik is vir die implementering van 'n spanbestuursbenadering.
- 4.3.2.9** 91,6% van die respondente het aangetoon dat hulle personeel oor besluitnemingsbevoegdheid beskik as take aan hulle gedelegeer word (vgl. par. 3.3.3 en tabel 3.4).
- 4.3.2.10** Kommunikasie die grondslag lê vir die sukses waarmee die skool bestuur word.

4.4 RIGLYNE VIR DIE IMPLEMENTERING VAN SPANBESTUUR IN DIE PRIMÛRE SKOOL.

Dit is die hoof van die skool se verantwoordelikheid - en ook sy voorreg - om te besluit watter bestuurs tegniek binne die skool waarvoor hy verantwoordelik is, gevolg gaan word (vgl. par. 2.3.4.2). Indien die skoolhoof op spanbestuur besluit, is dit sy en die dagbestuur se verantwoordelikheid om terreine te identifiseer waar dié tegniek met vrug geïmplementeer kan word, wie daarby betrokke gaan wees en wie as die leier van die span aangewys gaan word (vgl. par. 2.2.5).

Spanbestuur kan nie sonder die bestuurspanne tot sy reg kom nie, maar die implementering van bestuurspanne beteken nie dat spanbestuur noodwendig gaan realiseer nie. Daarom moet die bestuurspanne daarop ingestel wees om 'n bydrae tot spanbestuur te maak; met ander woorde dit gaan om die bestuur van die skool in geheel en nie om die belang van die bestuurspan nie (vgl. 2.2.5.1).

Die aanstel van 'n bestuurspan impliseer nie noodwendig formele posvlakke of 'n hiërargiese struktuur nie. Bo en behalwe die formele postestruktuur in die skool, kan daar ter wille van doeltreffende bestuur ook bestuurspanne ingestel word. Die bestuurspan is formeel en amptelik, maar dien slegs in 'n bepaalde skool.

Daar gaan vervolgens aan 'n paar moontlike bestuurspanne in die primêre skool aandag gegee word.

4.4.1 DIE BESTUURSPAN VAN DIE SKOOLHOOF

Die wye omvang van die hoof se verantwoordelikhede, funksies en pligte vereis dat hy van hulp moet gebruik maak ten einde hierdie komplekse taak suksesvol ten uitvoer te bring. Volgens die Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (T.O.D., 1986:40) is dit onmoontlik om 'n absolute afbakening van die funksies van die skoolhoof daar te stel. Ten opsigte van die onderskeie funksies sal die hoof noodwendig daarvan aan die senior personeel delegeer, wat ten opsigte van die uitvoering daarvan teenoor die hoof verantwoordelik is. Met die senior personeel word bedoel die adjunk-hoof(de), departementshoofde en moontlik ander senior personeel wat op een of ander gebied baie kundig is en 'n bydrae kan maak. Die hoof is die professionele leier in die skool en is aanspreeklik vir alle beplanning en die uitvoering daarvan (Vgl. par. 2.3.2).

In die lig van wat hierbo gesê is, is dit noodsaaklik dat die hoof deeglik besin oor wie betrokke moet wees in sy bestuurspan (vgl. par. 2.2.5.2). As al die hoof se pligte en verantwoordelikhede in ag geneem word, behoort die bestuurspan van die skoolhoof die volgende persone in te sluit: die superintendent van onderwys (kring), die dagbestuur van die skool, 'n verteenwoordiger van die onderwys hulpsentrum, die voorsitter van die bestuursraad en die voorsitter van die ouer onderwysvereniging of die Transvaalse Afrikaanse Ouervereniging.

Die superintendent van onderwys (kring), die verteenwoordiger van die onderwys hulpsentrum en die voorsitter van die bestuursraad en ouervereniging hoef nie permanente lede van die hoof se bestuurspan te wees nie. Hulle moet egter betrek word indien daar 'n saak op die agenda voorkom waartoe hulle vanuit hul besondere perspektief 'n adviserende bydrae kan maak. Dit wil sê hulle kan 'n staf-funksie verrig.

Die taakgebied van hierdie bestuurspan sluit in die formulering en uitvoering van alle doelstellings en doelwitte wat daartoe sal lei dat die skool doeltreffend aan sy opvoedingstaak uitvoering kan gee. Dit sluit in alle aktiwiteite met betrekking tot administrasie, voorrade, personeelvoorsiening, sport en kulturele vorming, asook ortopedagogiese steungewing wat 'n bydrae maak tot die behoorlike volwassening van alle leerlinge verbonde aan die skool (vgl. par. 2.2.3, 2.2.4 en 2.2.5).

Aangesien die adjunk-hoof(de) ook 'n hele aantal take en verantwoordelikhede het wat ten uitvoer gebring moet word, is dit noodsaaklik dat hy/sy/hulle ook 'n bestuurspan sal saamstel om uitvoering aan hierdie take en verantwoordelikhede te gee.

4.4.2 BESTUURSPAN VAN DIE ADJUNK-HOOF

Die adjunk-hoof word volgens die Handleiding van Algemene Skoolorganisasie (T.O.D., 1986:40) as die regterhand van die hoof beskryf en daarom sal heel party van die hoof se take en funksies aan die adjunk-hoof opgedra word. Die adjunk-hoof bly aan die hoof verantwoordelik en voer sy opdragte uit.

Die bestuurstaak van die adjunk-hoof sien so daaruit (vgl. T.O.D., 1986:47):

- * As die aangewese persoon om waar te neem gedurende die afwesigheid van die hoof is hy verantwoordelik vir alle professionele, administratiewe en organisatoriese aangeleenthede binne en buite die skool.
- * As die hoof se regterhand is dit die adjunk-hoof se taak om die hoof die nodige steun te verskaf.
- * Om professionele sake saam met die hoof te beplan en te bespreek.
- * Sy verdere pligte is verwant aan die hoofkomponente van bestuur, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening.
- * Om te dien as skakel tussen die hoof en die personeel.
- * Om probleme te identifiseer, op te los, of na die hoof te verwys indien nodig.

As gevolg van die aard van die verantwoordelikhede en pligte van die adjunk-hoof(de) behoort die volgende persone deel te wees van hierdie bestuurspan: die departementshoofde, die senior provinsiale administratiewe klerk, die persoon verantwoordelik vir bevoorrading, die persoon verantwoordelik vir koshuise (indien van toepassing), die kultuurhoof, die sporthoof en die standerdhoofde of -voogde.

Die taakgebied van hierdie bestuurspan kan in twee hoofareas verdeel word, naamlik die opvoedkundige jaarbeplanning en die logostieke beplanning.

Die opvoedkundige jaarbeplanning ressorteer veral onder die departementshoofde, die standerdhoofde of -voogde, die kultuurhoof en die sporthoof. Die hoofdoel van hierdie aspek is die daarstelling van 'n gekoördineerde, goed deurdagte jaarprogram wat alle aspekte van die skool se breë opvoedingsprogram dek en elke fasset, plek en aandeel verseker. Hierdie bestuurspan is ook daarvoor verantwoordelik om toe te sien dat daar wel uitvoering aan hierdie opvoedingsprogram gegee word. Hier het ons te doen met 'n lynbestuurspan wat ook 'n lyn bestuursfunksie in die skool verrig.

Die logistieke beplanning val veral op die gebied van die senior provinsiale administratiewe klerk, die voorraadbeampte en die persoon in beheer van die koshuise. Hierdie aspekte sentreer rondom die voorsiening van die nodige administratiewe infrastruktuur, kommunikasiemiddele, voorrade, instandhouding van geboue en uitrusting, asook die beheer oor skoolwerkers. Hierdie middele moet dan aangewend word om die akademiese, kulturele, sport- en huisvestingsprogramme van die skool te laat funksioneer. Hierdie bestuurspan kan 'n lyn- of stafbestuurspan wees en kan dus 'n lyn- of stafbestuursfunksie in die skool verrig.

Hierdie twee hoofareas, naamlik opvoedkundige jaarbeplanning en logostieke beplanning, kan of afsonderlik of gesamentlik deur bestuurspanne hanteer word. Tog wil dit in die praktyk voorkom asof beide bestuurspanne inspraak ten opsigte van albei sake kan hê. Hierdie twee bestuurspanne moet minstens tydens die aanvanklike behoeftebepaling en identifisering van doelwitte saam vergader. Indien die skool nie 'n adjunk-hoof het nie word hierdie funksies of in sy geheel deur die hoof hanteer of hy kan van die funksies aan die departementshoofde delegeer (vgl. par. 2.3.3.2).

4.4.3 DIE BESTUURSPAN VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF

Die basiese bestuurstaak van al die departementshoofde is die volgende (vgl. T.O.D. 1986:48):

- * Hulle is verantwoordelik aan die hoof vir alle sake in verband met hul departemente.
- * Die departementshoofde is die akademiese en professionele leiers in hul departemente en is verantwoordelik vir die doeltreffende funksionering daarvan, veral met betrekking tot onderrig.

As die take en pligte van die departementshoofde in aanmerking geneem word, behoort die volgende persone deel te wees van hierdie bestuurspan: al die vakhoofde (dit is die senior personeel wat aangewys word as hoof van 'n spesifieke vak) van die vakke wat onder sy departement ressorteer. In die geval van die departementshoof vir opvoedkundige leiding behoort die sporthoof, die dagbestuur van die leerlingraad, die vakadviseur vir opvoedingsaangeleenthede en die ortopedagoog van die onderwys hulpsentrum ook in 'n adviserende hoedanigheid deel van sy bestuurspan uit te maak. Die departementshoof vir opvoedkundige leiding tree as koördineerder op vir alle aktiwiteite rakende jeug- en geestesweseerbaarheid, asook buitemuurse aktiwiteite.

Die taakgebied van hierdie bestuurspan is om akademiese, opvoedkundige en administratiewe doelwitte daar te stel sodat elke departement sy besondere funksie kan vervul.

4.4.4 DIE BESTUURSPAN VAN DIE VAKHOOF

Die bestuurspan van die vakhoof sluit in al die onderwysers wat die betrokke vak doceer. Die taak van hierdie bestuurspan lê op die gebied van die vakorganisasie en veral dié van die vakdidaktiek. Die hoofopmerk behoort te wees om die onderrig van 'n vak so doeltreffend moontlik te maak.

4.4.5 DIE BESTUURSPAN VAN DIE SPORTHOOF

Die bestuurspan van die sporthoof behoort die hoofverantwoordelike persoon van elke sportsoort wat by die skool aangebied word in te sluit.

Die taakgebied van hierdie bestuurspan sentreer rondom die koördinerings van die ligabepalings en oefenprogramme sowel as die voorsiening van fasiliteite en toerusting vir die sportprogram van die skool.

Alle sportsoorte se afrigters vorm gesamentlik weer bestuurspanne op hulle eie, onder voorsitterskap van die persoon wat hoofverantwoordelik vir daardie sportsoort is. Die taakgebied van hierdie bestuurspanne sluit in spesifieke ligabepalings, oefenprogramme en afrigtingstegnieke.

4.4.6 DIE BESTUURSPAN VAN DIE KULTUURHOOF

Die bestuurspan van die kultuurhoof sluit in al die persone hoofverantwoordelik vir een of ander kulturele aktiwiteit by die skool. Die taakgebied van hierdie bestuurspan sentreer rondom die beplanning en koördinerings van die kultuurprogram van die skool.

Die hoofverantwoordelike persone betrokke by elke afsonderlike kulturele aktiwiteit vorm dan weer 'n bestuurspan op hul eie, met die verantwoordelikheid om toe te sien dat daardie spesifieke aktiwiteite waarvoor hulle verantwoordelik is tot hul reg kom in die opvoedingsprogram van die skool.

4.4.7 DIE LEERLINGRAAD AS BESTUURSPAN

Hierdie aspek staan normaalweg onder die beheer van die departementshoof vir opvoedkundige leiding. Hierdie bestuurspan behoort die volgende persone in te sluit: man- en damesprefekvoogde asook die dagbestuur van die leerlingraad.

Die leerlingraad en die klasleiers vorm weer 'n bestuurspan op hul eie. Beide hierdie bestuurspanne se taakgebiede fokus op die leerlinge se aandeel in die opvoedingsprogram van die skool en handel oor die administratiewe, dissiplinêre, akademiese, sporten kulturele aspekte van die skoolprogram.

4.5 AANBEVELINGS

4.5.1 AANBEVELINGS WAT SPRUIT UIT ONDERSOEK

- 4.5.1.1** Die eerste aanbeveling wat na aanleiding van hierdie navorsing gemaak kan word, is dat hoofde van primêre skole opvoeders meer moet betrek by bestuursaangeleenthede in die skool. Dit sal nie alleen die hoof se taak verlig nie, maar personeelontwikkeling sal dan ook meer tot sy reg kom.
- 4.5.1.2** Alle personeel moet aangemoedig word tot opleiding in bestuurstegnieke en bestuursbenaderings. Indien dit nie akademies van aard aangebied kan word nie, moet dit in die vorm van seminare of besprekings geskied.
- 4.5.1.3** Aangesien dit uit die ondersoek blyk dat die dagbestuur van die skool in 'n hoë mate by bestuurstake betrek word, sal dit goed wees as alle nuutaangestelde departementshoofde en adjunk-hoofde 'n oriënteringskursus moet deurgaans waar bestuursopleiding ook aandag sal geniet. Hierdie kursus kan deur die betrokke onderwysdepartement in samewerking met 'n universiteit aangebied word.
- 4.5.1.4** Dames moet doelbewus meer by bestuursaangeleenthede betrek word aangesien daar baie meer dames as mans in die onderwys is en dus nuttig by bestuursaangeleenthede gebruik kan word.
- 4.5.1.5** Die periodelas van die departementshoofde moet verlig word aangesien die departementshoofde al meer by bestuurstake betrek word.
- 4.5.1.6** Vakhoofde moet meer produktief betrek word by bestuursaangeleenthede wat weer die taak van die departementshoof ligter sal maak.

4.5.2 AANBEVELINGS MET BETREKKING TOT VERDERE NAVORSING

Vir verdere navorsing in dié verband kan die volgende oorweeg word:

- * 'n Onderzoek na die mate waarop spanbestuur in homogene skole toegepas word. Dit sal 'n goeie beeld gee van hoe spanbestuur bedryf word in skole waar dieselfde posvlakke van toepassing is.
- * Die rol van die dame op posvlak 1 in die effektiewe bestuur van 'n skool.

4.6 SAMEVATTING

Uit die vorige hoofstukke blyk dit dat die skoolhoof nie juis meer 'n ander keuse het as om ander persone by bestuurstake te betrek nie. Deur dit te doen, maak hy nie net sy eie taak ligter nie, maar word die skool meer effektief bestuur en personeelontwikkeling kom 'n stappie nader aan dit wat verwag word, naamlik 'n goed opgeleide gemotiveerde onderwyserskorps.

Deur die opvoeders reeds op 'n vroeë stadium met bestuursaangeleenthede te konfronteer en hulle daarby te betrek, verseker die skoolhoof hom van 'n personeel wat gemotiveerd sal meedoen aan die welvaart van die skool.

BIBLIOGRAFIE

ADAMS, N. 1987. Secondary school management today. London : Hutchinson.

ALLEN, L.A. 1979. Algemene woordelys van professionele bestuur. 2 de uitgawe. Johannesburg : Bowden.

ANDERSON, R. & ANDERSON, K. 1982. HRD in "Z" type companies. Training and development journal, 36(33):14-23, March.

AQUILA, F.D. 1982. Japanese management practices: The educational hula hoop of the '80s. NASSP bulletin, 66(457): 91-96, Nov.

AQUILA, F.D. 1983. Japanese management in schools: Boon or boondoggie? Clearing house, 57:180-186, Dec.

BARNARD, S.S. 1984. Inleiding tot die vergelykende opvoedkunde. Pretoria : Butterworth.

BARTH, R.S. 1988. Principals, teachers, and school leadership. Phi Delta Kappan, 69:639-642, May.

BEACH, D.S. 1985. The management of people at work. New York : Macmillan.

BENECKE, G. 1987. Behoeftegebaseerde basiese bestuursopleiding. Sake Rapport : 14, Jun. 9.

BENNE, D.C. 1986. The locus of education authority in today's world. Teachers college record, 88:15-21, Fall.

BENSON, N. & MALONE, P. 1987. Teachers beliefs about shared decision making and work alienation. Education, 107(3):244-251, Sept.

- BERANIS, T.A. 1981. Principals and superintendents: Easing strains on the partnership. Educational digest, 47(4):22-25, Dec.
- BORG, W.R. & GALL, M.D. 1989. Educational research. New York : Longman.
- BUCKLEY, J.P. 1985. The training of secondary heads in western Europe. Philidelphia : Taylor & Francis.
- CASNER-LOTTO, J. 1988. Expanding the teacher's role: Hammond's school improvement process. Phi Delta Kappan, 69:349-353, Jan.
- CAWOOD, J. & GIBBON, J. 1981. Educational leadership: Staff development. Cape Town : Nasou Limited.
- CELLIERS, A.S. 1987. 'n Deelnemende bestuursbenadering en pro-aktiewe optrede. Bulletin van die Onderwyskollege Goudstad, 1(1):1-11, Sept.
- CELLIERS, A.S. 1988. 'n Deelnemende bestuursbenadering aan 'n onderwyskollege. Johannesburg. (Skripsie (M.Ed.) RAU.)
- CHANDLER, T.A. 1984. Can theory Z be applied to the public schools? Education, 104(4):343-345, Nov.
- CHAPEY, G. 1983. Can we learn a lesson from Japan? Clearing house, 56(9):394-396, May.
- CHERNOW, F.B. & CHERNOW, C. 1976. School administrator's guide to managing people. New York: Parker.
- DENYS, J. 1980. Leadership in schools. London : Heineman.
- DE WET, J.J., MONTEITH, J.L. de K., STEYN, H.S. & VENTER, P.A. 1981. Navorsingsmetodes in die opvoedkunde. Durban : Butterworth.
- DE WET, P.R. 1981. Inleiding tot onderwysbestuur. Kaapstad: Galvin & Sales.
- DE WITT, J.T. 1979. Professionele oriëntering vir die onderwysberoep. Durban : Butterworth.

- DE WITT, J.T. 1983. Die verband tussen effektiewe onderwysbestuur en die handhawing van interkollegiale verhoudinge. Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde, 3(4): 172-180, Jun.
- DILLON, L. & BROWN, M. 1983. Quality circles: Tools for assessing effectiveness and planning strategy. NASSP bulletin, 67(465):50-53, Oct.
- DOLL, R.C. 1983. Supervision for staff development: Ideas and application. Newton : Allyn and Bacon.
- DUNNE, T.O. & MAURER, R. 1982. Improving your school through quality circles. NASSP bulletin, 66(457):87-90, Nov.
- EAGER, M. 1984. Produktiwiteit deur kwaliteit: Kwaliteit sirkels vra 'n herwaardering. Volkshandel, 33, Jan.
- ENGEL, R.A. 1986. Creating and maintaining staff morale: The personnel administrator's role in a time of ferment in education. Clearing house, 60(3):104-106, Mrt.
- ERASMUS, M. 1987. Klasbesoek as wyse van personeelontwikkeling. Potchefstroom. (Skripsie (M.Ed.) - P.U. vir C.H.O.)
- FACONTI, P.P. & HAGERSTRAND, A. 1987. Conflict management program helps teens help teens. NASSP bulletin, 71(495):118-119, Jan.
- GARCIA, A. 1986. Consensus decision making promotes involvement, ownership, satisfaction. NASSP bulletin, 70(493):50-52, Nov.
- GENEEN, H.S. 1984. Managing with Alvin Moscow. London : Granada.
- GEORGE, P.S. 1984. Theory Z and schools: What can we learn from Toyota? NASSP bulletin, 68(472):76-81, May.
- GLATTHORN, A.A. & NEWBERG, N.A. 1984. A team approach to instructional leadership. Educational leadership, 41(5):60-63, Febr.
- GORTON, R.A. 1983. School administration and supervision. Dubuque. IA.: Brown.

GRINDLE, B.W. .1982. Administrative team management: Four essential components. Clearing house, 56(1):29-33, Sept.

HARRIS, B.M. 1985. Supervisory behavior in education. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

HAMPTON, B.R. & LAUER, R.H. 1981. Solving problems in scodary school adminisration: A human organization approach. Boston : Allyn and Bacon.

HAWKINS, W. 1982. Team management: A concept for our time. NASSP bulletin, 66(453):85-88, Apr.

HERLIHY, B. & HERLIHY, D. 1985. Improving principal-teacher relationships by understanding the concept of power. NASSP bulletin, 69(485):95-101, Dec.

HITT, W.D. 1979. This is synergy: A model for humanistic educational management. NASSP bulletin, 63(427):7-15, May.

HODGETTS, R.M. 1979. Management: Theory process and practice. Philidelphia : W.B. Saunders.

HOY, W.K. & MISKEL, C.G. 1982. Educational administration: Theory, research and practice. Toronto : Random House.

HUDIBURG, R.A. & KLINGSTEDT, J.L. 1986. Teacher effectiveness: Clue to educational reform. NASSP bulletin, 70(490):87-90, May.

IMESON, A. & VINEY, B. 1982. The school principal is part of the team. Education Canada, 22(3):48-50, Fall.

INGLE, S. 1982. Quality circle master guide. Increasing productivity with people power. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

JANSE VAN RENSBURG, J.P. 1987. Implementering van die mikrorekenaar deur die hoof in skoolbestuur. Potchefstroom. (Verhandeling (M.Ed.) - P.U. vir C.H.O.)

KLEIN, S.M. & RITTI, R.R. 1980. Understanding organizational behaviour. Boston : Kent.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C., WEIHRICH, H. 1984. Management. Tokyo : Kosaido.

KRITZINGER, M.S.B. LABUSCHAGNE, F.J. & PIENAAR, P. de V. 1969. Verklarende Afrikaanse Woordeboek. Pretoria : Van Schaik.

KROON, J., red. 1986. Algemene bestuur. Pretoria: HAUM.

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

LIEBERMAN, A. 1988. (a) Expanding the leadership team. Educational leadership, 45:4-8, Febr.

LIEBERMAN, A. 1988. (b) Teachers and principals: Turf, tension, and new tasks. Phi Delta Kappan, 69:648-653, May.

LOVELL, J.T. & WILES, K. 1983. Supervision for better schools. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

LOWERY, E.R. 1982. School management: Principals assisting principals. NASSP bulletin, 66(451):116-119, Febr.

LYONS, G. & STENNING, R. 1986. Managing staff in schools. Melbourne : Hutchinson.

MARX, F.W. 1981. Bedryfsleiding. Pretoria : HAUM.

MASSIE, J.L. & DOUGLAS J. 1981. Managing: A contemporary introduction. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

NELL, W.L. 1982. Uitgangspunte in onderwysbestuur wat doeltreffende skoolhoofskap kan bevorder, met spesiale verwysing na delegering. Die Unie, 79(1):291-294, Mei.

NYBERG, D. & FARBER, P. 1986. Authority in education. Teachers college record, 88:4-13, Fall.

ORPEN, C. 1981. Behaviour in work organizations: an intermediate text. Johannesburg : Jonathan Ball.

ORSTEIN, A.C. & MILLER, H.L. 1980. Looking into teaching: An introduction to American education. Boston : Houghton.

OUCHI, W.G. 1981. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. California : Addison-Wesley.

PELLICER, L.O. & NEMETH, G. 1980. Tired of carrying the world on your shoulders?: Try team management. NASSP bulletin, 64(439):97-103, Nov.

PHILLIPS, G. & McCOLLY, B. 1982. The Japanese model of management: Will it work for high schools? NASSP bulletin, 66(457):82-86, Nov.

PRINSLOO, I.J. 1988. Die bestuursontwikkelingstaak van die skoolhoof in die primêre skool. Potchefstroom. (Skripsie (M.Ed.) PU. vir CHO.)

PRINSLOO, T. 1984. Die bestuurder en sy funksies. Volkshandel, 88-89, Mei.

RAUDSEPP, P. 1980. Building more effective teams. Supervision, 42:14-16, Mrt.

REGAN, H.B. 1988. Up the pyramid: New leadership opportunities for principals. NASSP bulletin, 72(506): 84-86, Mrt.

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

REYNOLDS, A.M. 1989. Implikasies van deelnemende bestuur in sy moderne gewaad. Referaat gelewer by die eerste algemene jaarvergadering van die Vereniging van Onderwysbestuurders. Pretoria : O.K.V.O.

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

ROE, W.H. & DRAKE, T.L. 1980. The principalship. New York : Macmillan.

RUE, L.W. & BYARS, L.L. 1980. Management : theory and application. Homewood : Irwin.

SAS Institute Inc. 1985. SAS user's guide: Basics, fifth Edition. Cary, NC : SAS Institute.

SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1983. Supervision: human perspectives. New York : McGraw-Hill.

SGAN, A.D. & CLARK, J.M. 1986. Support teams for teachers: How the principal's role, and how the team functions. NASSP bulletin, 70(490):72-76, May.

STEPHEN, O. 1984. No nonsense rules for no nonsense execs. (In Reynolds, A.M. 1989. Implikasies van deelnemende bestuur in sy moderne gewaad. Referaat gelewer by die eerste algemene jaarvergadering van die vereniging van onderwysbestuurders op 21 Oktober 1989 te Pretoria.)

TEICHLER, M.G. 1982. Enkele bestuursfunksies van die sekondere skoolhoof met spesiale verwysing na interpersoonlike verhoudingstigting. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - P.U. vir C.H.O.)

THOMAS, W.P. & EDGEMON, A.W. 1984. Renewing participatory management: An action-research program for secondary schools. NASSP Bulletin, 68(476):49-55, Dec.

TOD

kyk

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1986. Handleiding vir algemene skoolorganisasie. Pretoria.

VAN DER MERWE, P.J. 1985. Bestuurseminaar vir departements- en mededepartementshoofde: Deelnemende bestuur as 'n moontlike bestuurstrategie. Johannesburg : Onderwyskollege Goudstad.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1987. 'n Agenda vir 'n onderwysbestuurspraktyk tot die jaar 2000. Reeks H. Departement Sentrale Publikasies. Potchefstroom : PU vir CHO.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C., red. 1986. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM.

VAN KRADENBURG, L.P. 1981. Doeltreffende onderwysbestuur en 'n hoë personeelmoraal : 'n Terreinverkenning met besondere verwysing na die bestuursrol van die skoolhoof. Stellenbosch. (Verhandeling (M.Ed.) - Universiteit van Stellenbosch.)

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

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

VAN ROOYEN, J.W. 1984. Effektiewe spanbestuur op sekondêre skoolvlak. Pretoria. (Verhandeling (M.Ed.) - Universiteit van Pretoria.)

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

WILHELM, P.M. 1984. The administrative team, a simple concept to facilitate problem solving. NASSP bulletin, 68(468):26-31, Jan.

WILSON, G.E. 1983. Theory Z: Implications for management accountants. Management accounting, 58-62, Nov.

WILSON, S.R. & TOMB, J.O. 1968. Improving profits through integrated planning and control. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

WYNN, R. & GUDITUS, C.W. 1984. Team management: Leadership by consensus. Columbus : Charles E. Merrill.

ZAHRA, S.A., BEEBE, R.J. & WIEBE, F. 1985. Quality circles for school districts. The educational forum, 49(3):323-330, Spring.

Bizetlaan 7
Van der Hoffpark
Potchefstroom 2520
11 Mei 1989
Tel. 24459

Die Direkteur van Onderwys
Transvaalse Onderwysdepartement
Privaatsak X76
Pretoria
0001

Geagte Heer

i.s. Navorsing op die terrein van Onderwysbestuur

Dit sal waardeer word indien u aandag aan die volgende sake kan skenk:

1. Die ondergetekende is 'n M.Ed.-student in Vergelykende Opvoedkunde en Onderwysbestuur aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.
2. Die titel van my M.Ed.-skripsie is:
'N SPANBESTUURSBNADERING VIR HOOFDE VAN PRIMÊRE SKOLE
3. Ek doen hiermee vriendelik aansoek om toestemming om die aangehegte vraelys aan hoofde en waarnemende hoofde van Primêre skole in Transvaal te stuur. Die skole wat betrek sal word is al die Afrikaanse Primêre skole in Komprehensiewe eenhede 18, 19 en 25. (N=23).
4. Die doel van hierdie studie is:
 - * om te bepaal wat die spanbestuursbenadering in die primêre skool behels en
 - * om te bepaal hoe hoofde van die primêre skole die spanbestuursbenadering binne die primêre skool met sukses kan implimenteer.
5. Die waarde van spanbestuur lê daarin dat die bestuurstaak van die hoof meer effektief langs hierdie weg gedoen sal kan word en wel om die volgende redes:
 - * Aangesien daar groter deelname aan die proses van doelwitstelling plaasvind en die inset wat gemaak word dus ook groter is, is die kans op hoë kwaliteit doelwitstelling beter.
 - * Daar vind kontinue evaluering aan die hand van die verwagte resultate plaas. Dit lei tot vroeë identifisering van probleme en swak prestasies, sodat bysturing op 'n vroeë stadium kan geskied.
 - * Die deelname deur lede aan doelwitstelling, besluitneming, werkverdeling en die werklike uitvoering van die taak, werk alles mee om die gemotiveerdheid en aanspreeklikheidsgevoel van die lede te verhoog.
 - * Die selektiewe bestuurstyl asook die deelname en kontinue evaluering van lede, lei daartoe dat spanlede optimaal kan funksioneer en 'n hoë kwaliteit bydrae kan lewer.
6. Dit sal 'n respondant ongeveer 20 minute neem om die vraelys te voltooi.

7. Die inligting van die voltooide vraelyste sal met die rekenaar en met die hulp van die P.U. vir C.H.O. se Statistiese Konsultasiediens verwerk word vir opneming in die skripsie.

Ek spreek die wens uit dat my aansoek gunstig oorweeg sal word.

Baie dankie.



P R M DREYER (D.P.S. Laerskool Stilfontein)

Verw. No. 21493382

Stud. No. 0253391 (P.U. vir C.H.O.)



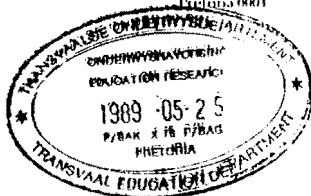
DEPARTEMENT VAN ONDERWYS EN KULTUUR
DEPARTMENT OF EDUCATION AND CULTURE

ADMINISTRATIE VEELSAARD
ADMINISTRATION HOUSE OF ASSEMBLY

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT
TRANSVAAL EDUCATION DEPARTMENT

Navrae: Mnr. J.S. Meyer
Enquiries:
Verw: TOA 9-7-2
Ref.:
Tel. (012) 324-1660/-70

Provinciale Gebou
Provincial Building
Private Sak X76
Private Bag X76
Pretoria 0001



Mnr. P.R.M. Dreyer
Bizetlaan 7
Van der Hoffpark
POTCHEFSTROOM
2520

Geagte meneer Dreyer

VRAELYS OOR 'N SPANBESTUURSBENADERING AAN HOOFDE VAN PRIMÊRE SKOLE

U skrywe, gedateer 1989-05-11, het betrekking.

Die Transvaalse Onderwysdepartement verleen toestemming aan u om die voorgelegde vraelys, soos gewysig, aan 23 hoofde van Afrikaansmedium primêre skole in komprehensiewe eenhede 18, 19 en 25 te stuur, om deur hulle ingevul te word.

Die goedkeuring is aan die volgende voorwaardes onderworpe:

- U moet self die samewerking van die betrokke skoolhoofde verkry.
- U moet hierdie brief aan die skoolhoofde toon as bewys dat u die Departement se toestemming verkry het om die ondersoek uit te voer, maar u mag nie die brief gebruik om die samewerking van die hoofde af te dwing nie.
- U vraelys moet gewysig word, soos aangetoon, voordat u dit uitstuur.

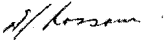


Rig korrespondensie aan die Direkteur, Transvaalse Onderwysdepartement en meld verwysingsnummers
Address correspondence to the Director, Transvaal Education Department and quote reference numbers

TRANSVAALDEPARTEMENT
FAX: (012) 3011126

- . Die name van skole en medewerkers mag nie in u skripsie vermeld word nie.
- . Na voltooiing van u skripsie moet u die Departement asseblief van 'n kopie daarvan voorsien.

U word voorspoed toegewens met u studie.



Namens DIREKTEUR VAN ONDERWYS

Bizetlaan 7
Van der Hoffpark
Potchefstroom 2520
11 Mei 1989
Tel. 0148 - 24459

Die Hoof

Laerskool _____

Geagte Kollega

Vraelys - Insake Onderwysbestuur

Ondergetekende is lams besig met navorsing op die terrein van onderwysbestuur met besondere verwysing na die implementering van 'N SPANBESTUURS BENADERING DEUR HOOFDE VAN PRIMÊRE SKOLE.

Ten einde deur hierdie ondersoek 'n bydrae te kan lewer op die terrein van Onderwysbestuur, het ek u hulp dringend nodig.

Aangeheg vind u:

1. 'n Afskrif van die brief van goedkeuring van die Direkteur van Onderwys in Transvaal om sodanige ondersoek te mag doen.
2. 'n Vraelys met volledige instruksies wat u asseblief moet invul.

ALGEMENE INLIGTING

1. Die vraelys sal persoonlik aan u besorg word en weer op 'n ooreengekome datum by u afgehaal word.
2. Daar word onderneem om die resultate van die ondersoek aan u bekend te maak na afloop van die studie.
3. Dit word beklemtoon dat u onder geen verpligting staan om die vraelys in te vul nie. U samewerking word egter vriendelik gevra in belang van die onderwysstaak wat ons dien.
4. Wees verseker dat alle inligting streng vertroulik behandel sal word en dat 'n openhartige mening dus niemand enige skade sal berokken nie.

By voorbaat baie dankie vir u vriendelike aandag en samewerking, dit word hoog op prys gestel.

Groete

Die uwe



P R M DREYER

VRAELYS AAN DIE HOOFDE VAN DIE AFRIKAANSE PRIMÊRE SKOLE VAN KOMPREENSIEWE EENHEDE 18, 19 EN 25 VAN TRANSVAAL TEN OPSIGTE VAN 'N SPANBESTUURSBERADERING VIR HOOFDE VAN PRIMÊRE SKOLE

INSTRUKSIES

1. Die inhoud van die vraelys sal hoogs vertroulik hanteer word en u naam of die naam van u skool sal nie bekend gemaak word nie.
2. U word vriendelik versoek om op elke vraag of versoek te reageer deur slegs die instruksies in die vraelys te volg.
3. Die invul van die vraelys sal die minimum van u tyd in beslag neem.
4. Dit is baie belangrik dat u u eie objektiewe mening sal gee.
5. Die vraelys sal weer op 'n ooreengekome datum by u afgehaal word.

Baie dankie by voorbaat vir u vriendelike aandag en samewerking. Dit word baie hoog op prys gestel.

Groete



P. R. M. DREYER

Vraelysnommer (1,2)

Kaartnommer 1 (3)

Toon die gegewens soos wat dit op u van toepassing is aan deur slegs 'n kruisie oor die syfer in die toepaslike blokkie te maak.

Voorbeeld: Geslag:

Manlik	<input checked="" type="checkbox"/>
Vroulik	2

1. BIOGRAFIESE GEGEWENS

Vir rekenaar gebruik.

1.1 Ouderdom

21-30	1
31-40	2
41-50	3
51-60	4
61 +	5

(4)

1.2 Geslag

Manlik	1
Vroulik	2

(5)

1.3 Onderwyservaring
in voltooide jare

5-10	1
11-15	2
16-20	3
21-25	4
26-30	5
31-40	6

(6)

Vir rekenaar
gebruik.

1.4 Voltooide jare
ervaring as hoof

0-5	1
6-10	2
11-15	3
16-20	4
21-25	5
26 +	6

(7)

1.5 Huidige aanstel-
ling as hoof of
waarneemende hoof

F 1	1
F 11	2
F 111	3
F 1V	4

(8)

2 DEMOGRAFIESE GEGEWENS

2.1 Getal manlike
onderwysers op die
personeel. (Hoof
ingesluit indien
manlik)

1-3	1
4-6	2
7-10	3
11-15	4
16 +	5

(9)

2.2 Getal onderwyseresse
op die personeel.
(Hoof ingesluit
indien vroulik)

1-3	1
4-6	2
7-10	3
11-15	4
16 +	5

(10)

Gebruik die volgende skaal om die vrae wat daarop volg te beantwoord. Trek slegs 'n kruisie oor die syfer in die blokkie wat u keuse verteenwoordig.

N.B. SKAAL:

- 1 = Glad nie
- 2 = Tot 'n mindere mate
- 3 = Tot 'n redelike mate
- 4 = In 'n hoë mate

Vir rekenaar gebruik.

AFDELING B

3. Algemene bestuur in die skool.

3.1 In hoe 'n mate ondervind u dat u verklaar groter word?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (11)

3.2 Is wedersydse vertroue tussen die hoof en die personeel 'n vereiste vir beter werklewing deur die personeel?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (12)

3.3 Onderskryf u die siening van spesialisering en die gepaardgaande kompetisie?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (13)

3.4 Dra die hiërargiese struktuur in die skool by tot effektiewe bestuur?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (14)

3.5 Is dit noodsaaklik dat 'n persoon wat 'n taak moet uitvoer, betrek moet word by die besplanning daarvan?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (15)

3.6 Is buigsaamheid in bestuur noodsaaklik?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (16)

3.7 Het die opvoeders in die skool 'n beter begrip van die probleme in die skool as die hoof self?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (17)

- 3.8 Is die doeltreffende funksionering van die skool afhanklik van die effektiewe oplossing van probleme?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (18)
- 3.9 Is dit noodsaaklik dat konsensus bereik word by probleemoplossing?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (19)
- 3.10 Is besluitneming die taak van die hoof alleen?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (20)
- 3.11 Gee u riglyne as u delegeer?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (21)
- 3.12 Is u personeel vrywilliglik bereid om hulp aan te bied met die uitvoering van take?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (22)
- 3.13 Gee die betrokkenheid van opvoeders by bestuurstake aanleiding tot hul selfmoterivering?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (23)
- 3.14 Het die personeel besluitnemingsbevoegdheid wanneer u take aan hulle delegeer?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (24)
- 3.15 Ondervind u kommunikasieprobleme met u personeel?

1	2	3	4
---	---	---	---

 (25)

4. Toon in onderstaande tabel aan:

Linkerkant: Die mate waarop die skaal ten opsigte van elke vraag op u omstandighede van toepassing is.

Reghterkant: Wie en in welke mate is 'n persoon (persone) betrokke by die aktiwiteite wat in die vrae gestel word.

N.B. GEBRUIK DIE GEGEWE SKAAL IN ALLE BEVALLE.

In elke mate is dié beginsel vir u aanvaarbaar?	Vraag	Wie is betrokke en in welke mate?						
		Adjunk - hoof	Dept. hoof	Vakhoof	OM1 Onderwyser	OM2 Onderwyser	OM1 Onderwyser	OM2 Onderwyser
1 2 3 4	4.1 Watter personeel word betrek by die opstel van die jaarprogram van die skool?	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
1 2 3 4	4.2 Indien u riglyne moet neerlê oor hoe, waar en watter dinge in die skool moet plaasvind - watter personelede se voorstelle en insettinge word oorweeg?	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
1 2 3 4	4.3 Veronderstel daar bestaan 'n behoefte in die skool aan 'n eie bus. Watter personeel word by die aankoop van die bus geraadpleeg?	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

(26-33)

(34-41)

(42-49)

In welke mate is dié beginsel vir u aanvaarbaar?	Vraag	Wie is betrokke en in welke mate?						
		Adjunk - hoof	Dept. hoof	Vakhoof	OM3 Onderwyser	OM2 Onderwyser	OM1 Onderwyser	U Onderwyser
112 3 1	4.4 Veronderstel die bus kan aangekoop word, watter personeel sal by die maak van 'n keuse ten opsigte van grootte, fabrikaat ensameer betrek word?	1	1	1	1	1	1	1
		2	2	2	2	2	2	2
		3	3	3	3	3	3	3
		4	4	4	4	4	4	4
112 3 1	4.5 Die senior leerlinge veroorsaak dissiplinêre probleme tydens klaswisseling tussen periodes. Watter personeellede sal u versoek om hierdie probleem te ondersoek en op te los?	1	1	1	1	1	1	1
		2	2	2	2	2	2	2
		3	3	3	3	3	3	3
		4	4	4	4	4	4	4
112 3 1	4.6 'n Desklike terrein moet gevind word vir 'n leierskamp. Indien u die probleem na 'n komitee verwys vir hantering, watter personeellede sal in die komitee dien?	1	1	1	1	1	1	1
		2	2	2	2	2	2	2
		3	3	3	3	3	3	3
		4	4	4	4	4	4	4

(50-57)

(58-65)

(66-73)

In welke mate is die beginsel vir u aanvaarbaar?	Vraag	Wie is betrokke en in welke mate?						
		Adjunk - hoof	Dept. hoof	Vakhoof	OM3 Onderwyser	OM2 Onderwyser	OM1 Onderwyser	O Onderwyser
1 2 3 4	4.7 Die leerlingraad wil geld insamel om vir die skool 'n geskenk te koop maar het hulp en leiding nodig. Na watter personeel = lid/-lede sal u hierdie aangeleentheid verwys vir hantering?	1	1	1	1	1	1	1
		4	4	4	4	4	4	
1 2 3 4	4.8 Ten einde te verseker dat aktiwiteite tydens die skoolkermis oorspronklik sal u versoek om daarna om te sien?	1	1	1	1	1	1	
		4	4	4	4	4	4	
1 2 3 4	4.9 Indien daar konflikte ontstaan wat betref skolastiese aangeleenthede, watter personeel = lid/-lede sal u gebruik om hierdie situasie te hanteer?	1	1	1	1	1	1	
		2	2	2	2	2	2	
		3	3	3	3	3	3	
		4	4	4	4	4	4	

(2-5)

(10-17)

(18-25)

In welke mate is die beginsel vir u aanvaarbaar?	Vraag	Wie is betrokke en in welke mate?						
		Adjunk - hoof	Dept. hoof	Vakhoof	OMC Onderwyser	OMC Onderwyser	OMI Onderwyser	O Onderwyser
[1] [2] [3] [4]	4.10 Watter van die personeel verleen hulp aan die beginnende onderwyser ten einde hulle pligte en take korrek uit te voer?	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
[1] [2] [3] [4]	4.11 Word van die personeel gebruik gemaak om ander personeel by skoolaktiwiteite te betrek?	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
[1] [2] [3] [4]	4.12 Watter personeel is betrokke by die beplanningsvergadering van die skoolaktiwiteite vir die skooljaar?	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

Vir rekenaar gebruik.

(26-33)

(34-41)

(42-49)

Vir
rekenaar
gebruik.

In welke mate is die beginsel vir u aanvaarbaar?	Vraag	Wie is betrokke en in welke mate.						
		Adjunk - hoof	Dept. hoof	Vakhoof	OM2 Onderwyser	OM2 Onderwyser	OM1 Onderwyser	0 Onderwyser
1 2 3 4	4.13 Watter personeel is verantwoordelik vir die toesigging en kontrole van die verskillende aktiwiteite by skoolfunksies, byvoorbeeld die prysuitdelingseksentheid?	1	1	1	1	1	1	1
		2	2	2	2	2	2	2
		3	3	3	3	3	3	3
		4	4	4	4	4	4	4
		4	4	4	4	4	4	4
1 2 3 4	4.14 Die skool beplan 'n groot fondsin-samelingsveldtog wat streng kontrolemaatreëls vereis. Watter personeel sal u betrek by die opstel van dié kontrolemaatreëls?	1	1	1	1	1	1	1
		2	2	2	2	2	2	2
		3	3	3	3	3	3	3
		4	4	4	4	4	4	4
		4	4	4	4	4	4	4
1 2 3 4	4.15 Indien 'n ouer u kom spreek in verband met 'n probleem met sy kind, watter personeel-lid/-lede sal u by die gesprek betrek?	1	1	1	1	1	1	1
		2	2	2	2	2	2	2
		3	3	3	3	3	3	3
		4	4	4	4	4	4	4
		4	4	4	4	4	4	4

(51-57)

(53-55)

(66-73)

AFDELING C

Die komiteestelsel

5. Toon in die onderstaande tabel aan of die genoemde komitees in u skool funksioneer of nie. Die wat funksioneer, moet u met 'n kruisie onder die "JA" aandui en die wat nie funksioneer nie onder die "NEE". Dui verder u betrokkenheid by die verskillende komitees aan deur 'n kruisie in die toepaslike blokkie te trek.

Vir
rekenaar
gebruik

Komitees			U Betroke kenheid				
	Ja	Nee	Voorsitter	Raadgewend	Waarnemer	Glad nie	
5.1 Bestuursraad	1	2	1	2	3	4	(2, 3)
5.2 Ouer-Onderwyservereniging	1	2	1	2	3	4	(4, 5)
5.3 Transvaalse Afrikaanse Ouervereniging	1	2	1	2	3	4	(6, 7)
5.4 Skoolfondskomitee	1	2	1	2	3	4	(8, 9)
5.5 Dagbestuur	1	2	1	2	3	4	(10, 11)
5.6 Kultuurkomitee	1	2	1	2	3	4	(12, 13)
5.7 Sportkomitee	1	2	1	2	3	4	(14, 15)
5.8 Roosterkomitee	1	2	1	2	3	4	(16, 17)
5.9 Veiligheidskomitee	1	2	1	2	3	4	(18, 19)
5.10 Vakkomitees	1	2	1	2	3	4	(20, 21)
5.11 Advieskomitee van Leerlinge- raad	1	2	1	2	3	4	(22, 23)
5.12 Terrein- en Gebouekomitee	1	2	1	2	3	4	(24, 25)
5.13 Junior Primêre Fase-Komitee	1	2	1	2	3	4	(26, 27)
5.14 Senior Primêre Fase-Komitee	1	2	1	2	3	4	(28, 29)
5.15 Opvoedkundige Leiding- komitee	1	2	1	2	3	4	(30, 31)

