

HOOFSTUK 8

DIE AMP VAN DIE SKOOLHOOF EN GESAGSTOEPASSING

"As die Here die huis nie bou nie, tevergeefs werk die wat daaraan bou",
(Ps. 127: 1).

8.1 Inleiding.

8.1.1 Taak van die skoolhoof.

Waar die hele ondersoek in die algemeen, direk of indirek, gegaan het oor gesagstoepassing deur skoolhoofde gaan hierdie hoofstuk in die besonder oor die skoolhoof, sy amp en sy kantoor. As hoogste verantwoordelike amptenaar in 'n skool sal die skoolhoof se siening die deurslaggewende rol in 'n skool se gesagstoepassing speel. Die skoolhoof se kantoor is die hart van sy onderneming en daarom vul dit 'n sentrale plek in die onderhawige ondersoek. Na die inleidende stelling "dat dit onmoontlik is om 'n volledige lys van die baie en uiteenlopende pligte van hoofde te gee," word sewe funksies en pligte van skoolhoofde in die Handleiding vir skoolorganisasie, (T.O.D., 1970, p. 276) opgesom. Een van die sewe meld: "Sy grootste taak is professionele leiding, organisasie en kontrole." Volgens Bekker vind daar soms 'n oorbeklemtoning van die hoof se administratiewe take plaas en daarom stel die Departement dit duidelik dat sy funksies drieledig is, naamlik:

- professionele leiding en beheer oor skoolwerk;
- 'n werklike, hoewel beskeie aandeel in die gereelde klaswerk;
- organisasie en administratiewe werk. (Bekker, 1965, p. 125).

In "Onderwysregulasies", "Handleiding vir skoolorganisasie", die

"Personeelhandleiding" en "Omsendbriewe" kan hoofde hul taak en pligte vasstel. Volgens Potgieter is die taak van 'n hoof gekompliseerd en veelreisend.

"Dit het 'n teoretiese en praktiese karakter; dit omsluit goestelike en liggaamlike aktiwiteite; dit vertoon 'n binnemuurse en 'n buitemuurse sy; dit kan formeel of informeel van aard wees: dit omvat algemene en besondere aspekte; dit is tegelyk administratief-organisatories en professioneel-skolasties van aard; dit raak en betrek die hoof persoonlik, maar vertoon ook 'n besondere trek van gemeenskaplike betrokkenheid van verskillende persone en instansies; dit word gedra en beïnvloed deur besondere interverhoudinge, maar vertoon ook juridiese trekke; dit is onderhewig aan verskillende primêre en sêkondere invloede; daar is sprake van "leiding gee" maar ook van "leiding ontvang". (Potgieter, 1972, pp. 115, 116).

8.1.2 Noodsaaklike eienskappe van die skoolhoof.

Gesag setel enersyds in die amp wat van owerheidswoë daarmee bekleed is en andersyds in die eienskappe, deskundigheid en persoonlikheid van die persoon wat die amp bekleed. Dit is dus nodig om die eienskappe waarvoor 'n hoof moet beskik alvorens hy waarlik gesag sal hê, nader te beskou. Die eienskappe wat skoolhoofde vir hul werk nodig het, is te veel om hier te beskryf en slegs die belangrikstes, wat nie elders in die verhandeling breedvoeriger bespreek word nie, sal hier genoem word.

Taute wil 'n skoolhoof hê wat verstandelik goed ontwikkel is en wat breë belangstellings het. Hy moet verder 'n helder denker-vermoë en visie hê. (1940, p. 221). Hierdie word gestaaf deur Bekker, (1965, p. 127) en :

"Perhaps our most important occupation" says Freya Stark, "is that of thinking". (Brock, 1937 p. 39). Volgens dieselfde skryfster, waar sy Victor Hugo aanhaal, is daar net een ding sterker as militêre magte naamlik : "An idea whose time has come". (Ibid. p. 55).

Die volgende kort opsomming is uit die literatuur gemaak (Potgieter D.G. 1972 en 1973; Barr, Burton en Brueckner 1938, pp. 913, 914; Bekker 1965 pp. 126, 127 en Taute, 1940, pp. 221 - 230.)

Die skoolhoof se voorbeeld, persoonlikheid, wysheid, mensekennis, menseverhoudings, takt, taalgebruik, organisasievermoë, voorkoms moet sodanig wees dat sy skool trots op hom kan wees. "Hy moet in die beste sin van die woord 'n kultuurmens wees". (Taute, 1940, p. 222). Sy onderwysbekwaamheid moet bo verdenking wees en hy moet 'n kenner van onderwys sake en opvoedkundige essensies wees. Hy moet die toepaslike regulasies ken en sake op 'n sistematiese, ordelike en noukeurige wyse aanpak. Hy moet vertrouwe inboesem, opgewek en vriendelik wees en oor 'n sonnige geaardheid beskik. Taute wys ook daarop dat geen skoolhoof volmaak is nie. Niemand sal oor al hierdie eienskappe en die vele ander wat later breedvoerig behandel word, beskik nie.

8.2 Die hoof se gesagsprobleme.

Die skoolhoof se kantoor is die vergaderpunt vir probleme. Die oplossings en beslissings wat gegee moet word, is van uiteenlopende aard.

- . Waar moet hy 'n wiskundeonderwyser soek?
- . Moet die Jansens hulle kinders saamneem as hulle trek?
- . Mag die standerd tiens Vrydagaand 'n bietjie dans?
- . Moet hy spesiale inspeksie aanvra vir mnr. X? (Die man gaan daarom nou vinnig agteruit, maar dit is alles sy vrou se skuld).

- Sal hy maar weer skryf oor die stukkende stowe?
- Wat moet met Jan gemaak word? (Sy laaste diefstal en ongehoorsaamheid is 'n opsigtelike poging om geskors te word sodat hy nie verder onder skoolgesag hoef te staan nie. Sy hart sê : "HOU HOM HIER EN SPOOK HOM REG").

So kan baie voorbeelde genoem word. Alle probleme lê nie direk in die gesagstoepassingsterrein nie, maar het moontlik ook effek op die gemoedstoestand van hoofde.

Die gevaar bestaan dat die skoolhoof nou net 'n probleemoplosser kan word. Die hoof kan vir die probleme wag en elke dag so besig wees met die oplos van vandag se probleme, dat hy nooit so ver kom om deur beplanning en die daarstel van voorkomende maatreëls, mōre se probleme te probeer voorkom nie. Hy wat net na sy probleme kyk, kry nie 'n geleentheid om vorentoe en Boontoe te kyk nie.

Dit is 'n feit dat die mens se omgewing invloed op jou geaardheid uitoefen. As 'n mens tussen probleme leef, met probleme leef, die swakkos en die klaers jou geselskap is, dan word jy moontlik ook so en sê :

"It is much safer to be feared than loved For it may be said of men in general that they are ungrateful, voluble, dissemblers, anxious to avoid dangers, and covetous of gain". (Machiavelli aangehaal deur Hoald en andere, 1970, p. 5). Dan sê 'n jong onderwyser dalk : "Ek wou nog by die hoof kla, toe kla hy al by my". Dit skop 'n jammerlike toestand.

Uit die vraelys kan bepaal word wat tans hoofde se probleme is.

Vraag 32 (p. 67) Wat is tans die grootste probleem (enige een) by u skool?

- Die meeste hoofde (54%) noem personeelprobleme en daaronder : Te min mans, dames nie gemotiveer; personeel vir skaars vakke; geskikte mense vir poste te vind: van bediendes, matrones, faktotum tot onderwysposte.
- Fisiese geriewe (13%) word genoem en daaronder : Werke-departement; tekort aan lokale en sportfasiliteite.
- Om leerlinge en personeel te motiveer om hulle bes te doen (9%).
- Ouers se gebrek aan belangstelling en hulle onvermoë om kinders te dissipliner (7%).
- Permissiewe gees en moderne lewensopvatting (6%).
- Kontrole oor gedoelgeerde werk (3%).
- Fondse en toewysing te min (3%).
- Verniëlsug by leerlinge (3%).
- Skoolbesoek - stökkiesdraaiers (3%).
- Dogtersoortreders te tug (3%).
- Skoolgetalle te klein (3%).
- Ander sake wat elkeen slegs eenkeer genoem is : gebrekkige hulpmiddels; skool te groot; skool slegs n seunskool in plaas van gemengde skool; busleerlinge kan nie aan sport deelneem nie; leerlinge se gedrag op busse; dogters met verhoudings met mans wat al werk; ouers se siening oor onderwysers; behuising van personeel; seuns se hare.

Van die probleme het direk te make met gesagstoepassing. 'n Groot probleem op die terrein word deur Epstein beskryf as hy kla dat omdat die mense in die samelewing se siening oor strengheid en dissipline baie verskil, die volgende probleem ontstaan :

"Thus, while one group feels that schools are prison-like institutions seeking rigid, unquestioning conformity and discipline to the point of destroying the intellectual freedom and creativity of youth, a still larger group believes the same schools are centres of loose, libertarian dissoluteness, profligacy, weak moral fiber,

with students being reared in an atmosphere that breeds lack of respect for elders, love of country, or law and order". (1974, p. 9).

Om nie in pessimisme te verval nie moet 'n hoof dan liever sy kantoor verlaat en die probleme in die kiem gaan smoor.

"Meneer, hierdie klas wil nie werk nie". (Onderwysblad, Julie, 1974, p. 11) en "Die seuns loop almal met hul hande in hul broeksakke" moet voorkom word nog voordat dit gebeur. Hier word nou verder gehandel oor metodes om gesagsprobleme te voorkom. Daarvoor is veral nodig om te onthou :

"Any administrator works in the present, he must look back and learn from the past, while endeavoring to look toward and to predict the future". (C.O.P.S.A. 1954, p. 8).

8.3 Die hoof se belangrikste "hulpmiddels" om gesagsprobleme te voorkom.

"Om sake en situasies reg te benader, is natuurlike vertroue in jouself en die saak nodig. Hoopvolle optimisme en sprankelhumor help dikwels om moeilike gebeure sinvol te benader". (Le Roux, 1975, p. 4).

Hoofde kan, deur die volgende in gedagte te hou, moontlike gesagsprobleme probeer voorkom :

8.3.1 Goeie dissipline.

As mense doen wat hulle versoek word om te doen, heers daar orde en is daar dissipline aanwesig. Een van die sake waarna skoolkomiteede in getuigskrifte soek, is die sekerheid dat 'n persoon dissipline kan handhaaf. (Adams, 1930, p. 198). Die aspek is reeds behandel in hoofstuk 6, maar hier moet bygevoeg

word /.....

word dat dissipline nie noodwendig dwang vereis nie. As die hoof se meerdere kennis respek afdwing en sy leerlinge en onderwysers van hom hou, sal hulle na hom luister. "Obey out of love". (Ibid. p. 199).

Ballard sê "a man's personality is the man himself as a social force -" (1928, p. 80). Die hoof sal hiervoor moet probeer om minder onderwyser te wees en "more of a man". (Ibid.)

"Onderwysers se taak kan vergemaklik word deur 'n sterk en ferm optrede deur die hoof". (Le Roux, 1975, p. 6).

Goeie dissipline vereis doeglike organisasie en sinvolle vooruitbeplanning. Elkeen moet weet wat om te doen.

Cowham wys op hierdie saak en dui aan dat almal net kan baat by goeie dissipline. Leerlinge leer meer in minder tyd en bekom daarby nog die mooi karaktereienskap van gehoorsaamheid. Hy stel dit egter ook duidelik dat die hoof sy personeel se gesag moet ondersteun en versterk.

8.3.2 Die Christelike "klimaat" in die skool.

Alhoewel daar nie sprake van 'n Christelike skool kan wees in die sin dat almal daarin ware gelowiges sal wees nie, kan die benadering basies Christelik wees. Hierin moet die hoof voorloop. 'n Christelike gemeenskap verwag dit towens, dat hul skoolhoof 'n gelowige moet wees (Bekker, 1965, p. 126).

"Die gees en rigting van die onderwys in die skool behoort ooreen te stem met dié van die ouerhuis. Dit is noodsaaklik vanweë die feit dat :

- nie-ooreenstemming die karakter van die kind verskeur.
- Die meeste ouers (in ons land altans) n belofte met die doop van hulle kinders afgelê het dat hulle hulle kinders in die leer van hulle kerk sal onderrig en laat onderrig." (Van Wyk, s.j. (b) p. 4).

Opvoeding volgens Christelike lewensbeskouing is n noodsaaklike vereiste vir die Afrikaanse kind en is moontlik.

"Ek gun die liberalis sy idaal van n liberalistiese opvoeding vir sy kind. Maar ek eis, met dieselfde reg, dat my kinders n Christelike opvoeding ontvang". (Coetzee, J.C., 1973, pp. 78 - 79).

Die skool waar die godsdiensonderrigperiode tot sy reg kom en die voorligting toegesê is aan iemand wat weet waarom dit op hierdie wêreld gaan en waar die opening waargeneem word omdat die lig waarlik in Gods Woord gesoek en gevind kan word, het baie min gesagsprobleme. As die leerlinge en personeel in n skoolgees lewe en werk waar antwoorde in nederigheid in die Skrif gesoek word, sal hulle wandel en siening hulle duidelik onderskei van ander, meer "neutrale", skole.

Dit is ook net logies want "die Calvinisme bied aan die opvoeding en onderwys, aan die Opvoedkunde as wetenskap, soveel meer as wat die eksistensialistiese (of enige ander beskouing) ooit kan bied. Dit bied die uitsig op hierdie lewe so heerlik en duidelik, maar ook n uitsig op die toekomstige". (Schutte, 1969, Simposium

Opvoedkunde, p. 3, woorde in hakies deur my ingevoeg).

Oor hierdie onderwerp kan baie boeke geskryf word. Daar moet veral versigtig gedink word wanneer die Christelike ideale in 'n skool vooropgestel word. Die motief mag nie wies dat daarmee getrag word om probleme te probeer verminder nie. Die opvoeder kan die Bybel en Christus nie wil "gebruik" in sy diens nie, maar staan elke oomblik skuldig voor en in diens van God. Daar moet ook gewaak word dat die opvoedingsdoel nie "sedelike selfbepaling" word of soos Langeveld dit stel "selfverantwoordelike selfbepaling" nie. "So word die kindskap van God van die mens afhanklik gemaak". Dit span die kar voor die perde en is uit en uit humanisties. (Taljaard, 1974, p. 209).

Om hierdie gedoelte verder toe te lig volg enkele aanhalings uit die Standpunt van die Nederduitse Gereformeerde Kerk ten opsigte van Opvoeding en Onderwys soos wat dit op die Algemene Sinode op 20 Oktober 1970 in Pretoria as breë riglyn aanvaar is.

- "Uit wat hierbo gesê is, volg dit dat 'n Christelike opvoeding op skool slegs moontlik is in soverre sy onderwysers Christene is wat hul opvoedingsarbeid daagliks vanuit die geloof as 'n bestaanswerklikheid en geroepenheid verrig". (P. 21).
- "Die mens het die Bybel nodig want die Bybel alleen bring vir hom Christus en die Woord van God". (P. 22).
- "die ware doel van die Godsdienstige opvoeding, te wete ontmoeting met die lewende Christus en geloof in Hom as my persoonlike Verlosser". (Ibid. Vergelyk ook Waterink, 1961, p. 57).
- "Die uitgangspunt van 'n ware Christelike opvoeding is die openbaring van God in Christus, in Wie Hy Homself uitspreek

en waarvan die Skrif die outentieke getuienis is". (p. 22).

- "n Christelike opvoeding is dus n opvoeding van die kind in sy totaliteit tot n volle lewe saam met die medemens in die wêreld, maar nie tot die wêreld nie, dog die eer van God". (p. 23).

8.3.3 Roepingsbewustheid en geloofsvertroue.

"en hy roep sy eie skape by hulle naam en lei hulle uit (Joh. 10: 3). "Ek het jou by jou naam geroep; jy is myne!" (Jes. 43: 1).

Vir die ware opvoedkundige gaan dit om die verhouding tussen God se werk en ons werk, met ander woorde wat God in sy genade doen en wil doen en dit wat Hy aan ons as roeping opgedra het.

(Waterink, 1961, p. 48).

Geloof is noodsaaklik :

- Geloof in die saak waartoe die opvoeder geroep is. "The first article in my creed is : I believe in education" (Brock, 1937, p. 35). Die opvoeder voed op, omdat hy glo aan opvoeding. Kerschensteiner sien die ideale lewensvorm in Pestalozzi wat opvoed as gevolg van n innerlik praktiese gerigte behoefte daartoe. Dit gaan dus om bepaalde waardes wat jy graag in iemand anders verwesenlik wil sien. (Nel, 1947, p. 115).
- Geloof in die roeping en die koers wat ingeslaan is. Met selfvertroue moet die opvoeder kan antwoord op die vrae :

"Where are you?"

"Where are you going?"

"How do you intend to get there?"

en hy moet sy ideale vir sy skool duidelik formuleer : "We cannot, in fact, escape from defining our aims and objectives,

whether /....

whether we do it explicitly or unconsciously; and, if we do not do it for ourselves, it will be done for us". (Barry en Tye, 1975, pp. 34 en 46). Die hoof moet sy roeping aanvaar :

- .. eerstens ten opsigte van die Christelike maar ook ten opsigte van
- .. die nasionale.

"Die skool moet dus nasionaal wees in dié sin dat dit die kind in en deur 'n volkseie atmosfeer en deur die medium van die tradisie, kultuur en taal van sy volksgemeenskap moet opvoed. So alleen kan hy ontwikkel tot 'n volwaardige persoon en landsburger : iemand wat in sy besondere situasie in die wêreld - 'n situasie waarin hy deur die wêreld as 'n geheel omvat en oormagtig word - 'n vaste punt het van waaruit hy kan lewe en wat aan hom in sy lewe 'n duidelike koers gee". (Gunter, 1961, p. 388). Opvoeding is die oordrag van tradisie en versaking van die nasionale sal veroorsaak dat die kind "sosiaal en geestelik ontwortel en sonder 'n anker grootword sodat dit hom in sy lewe aan vastigheid en bestendigheid ontbrek". (Gunter, 1961, p. 388).

Die skoolhoof in die Afrikaanse hoërskool moet geloof hê in God en in sy volk, maar ook in homself. "Lê die Pad van Suid-Afrika voor u oog helder en ope tot gindse aanlokkende blou berge van nog onbereikte Voortrekkerideale?" (Malan, 1964, p. 135).

"Dit is net so nodig om ook hoop te besit op die toekoms en die koers van die opvoeding wat verrig word. Hoofde moet hoër ideale koester". (Belker, 1965, p. 127) en met heldere perspektief vanuit die grondslag van die volk lei. (Potgieter, 1973, p. 49). Alhoewel almal soms sekerlik saam met N.P. van Wyk Louw bekommerd sal sê :

"Die hele wording van 'n klein volk is 'n waagspel. Tussen die grootmagte moet hy opkom soos 'n klein plantjie tussen die pote van die grootvee opkom. Elke oomblik kan hy vertrap word. Bewaar hom as hy meen dat sy reg alleen hom sal beskerm in 'n wêreld van magbewegings". (Uit "Lojale Verset" aangehaal deur Schumann s.j., p. 13) sal die gelowige met sy oë gerig op God met vaste tred voorstap want : "My hulp is van die Here wat hemel en aarde gemaak het". (Ps. 121: 2).

Beginselvastheid, roepingsbewustheid en moed mag nie dwoperigheid en koppigheid wees nie. (Tautz, 1940, p. 226). Daar moet na raad van andere geluister word, want standvastigheid is nie eiewaan nie en roeping kan in nederigheid en beskeidenheid uitgeleef word. (vergelyk ook Potgieter, 1973, pp. 44 en 48).

Roeping gee selfvertroue en moed waarsonder gesagstoepassing onmoontlik is. Verder gee dit sin aan die opvoeder se handeling omdat hy weet dat die eindpunt nie die dood is nie. As geroepene - deur God aangesprokene - sal hy altyd vra "Here, wat wil U hê moet ek doen?". (Schutte, s.j. p. 12). Slegs hy wat opreg so vra, sal deur bewuste sedelike binding aan sy taak tot roepingsbewustheid kom, godvrugtig wees en sy belewenis en belydenis sal 'n harmoniese eenheid wees. (Van der Walt, 1960, p. 33).

Volgens die vraelys word geopenbaar dat hoofde se belangrikste hulpmiddel in die gee van gesagsbeslissings (vraag 44, p. 70) hul eie ervaring en lewensbeskouing is en in vraag 45 (p. 71) kom aan die lig dat die ideaal wat hulle vir hul skool koester, uit gegewe alternatiewe verkies, die volgende is : Die skool

moet dié leerlinge opvoed, leer om te gehoorsaam en in goeie burgers, in landsbelang, te ontwikkel.

Dit onderstreep die feit dat 'n duidelike roeping, vaste geloof, heldere toekomsvisie en goed gefundeerde ideale nodig is om die hoof te help om sy taak, as gesagsfiguur, te volbring. Hy is geroep en verplig om op alle lewenssterreine die stryd teen die sonde aan te bind. (Van Wyk, 1972, p. 12).

"Die roeping tot diens aan God, eis van die mens om die weg van Gods koninkryk op te gaan. Roepingsbewuste gesags- en vryheidsbeoefening is ware diens aan God". (Potgieter, 1972, p. 23).

8.3.4 Liefde.

Hier moet die woorde van 1 Korinthiërs 13 sterk tot die skoolhoof spreek. Al 13 die verse is van toepassing. Alles wat in hierdie en duisende ander bronne oor opvoeding gesê is, mag waar en noodsaaklik wees, maar sonder die liefde sal dit niks bereik nie.

Bekker sê : "Hy moet ook liefde, baie liefde in sy hart omdra vir die mense en sake wat genoem is". (1965, p. 127).

Ook Van der Stoep waarsku dat sonder liefde geen een van die voorwaardes of wesenskenmerke van gesag tot uiting kom nie. "Die liefde van 'n opvoeder vir 'n kind waarmee hy hom bemoei, weet ons, is onselfsugtig". (1968, p. 19). Opvoeding, gesag en tug sal sonder liefde nie slaag nie.

Volgens Schutte : "Die diepste grond vir die opvoedingstaak vind ons in liefde. Die mens vind sy ware wese en dus sy ware geluk slegs in liefdebetoon. Die mens is tot liefde geroepe, want God is liefde. Daarom ook Christus se liefdesgebod. Deur liefde word die moontlikheid in die kind ontdek en ontwikkel. Deur die liefde word die vertroue in die opvoeder by die kind gewek. Die kind moet geleer word om gevoelig te wees vir God se liefde". (Schutte, s.j. pp. 11 en 12).

As die hoof waarlik kan liefhê, ook hulle wat dit die minste verdien, kan hy verseker wees van baie minder gesagstoepassingsprobleme want :

"Liefde is die enkele grootste behoefte van elke individuele mens. Dit is dié ding waarsonder elke baba letterlik wegwyn en sterf en waarsonder die lewe van die volwassene sinloos en waardeloos word. Liefde is die goue sleutel tot die hart van elke kind en tewens van elke mens. En dit is liefde wat die oplossing is vir die taaiste probleme waarmee die mensdom worstel." (Pretorius, s.j., p. 23).

8.3.5 Lojale en ondersteunende ouers.

Gebrek aan ouerbelangstelling in die aktiwiteite van die skool hinder hoofde. (vergelyk vraag 32, p. 67). Daar is ook verskeie hoofde wat ouers aktief betrek. In vraag 44 is die vierde plek toegeken aan : samespreking met ouers en ouerkomitees. Hoofde het ouers as vennote in die skool se taak genoem by vraag 4 (gering), vraag 7 (gering), vraag 19 (10%) en vraag 33 (46%) ook. Vrae 37, 38 en 39 (hoofstuk 4, pp. 89 - 91) het ook getoon dat hoofde noukeurig let op ouers se sioning en ondersteuning.

Dit is vir n hoof se gesagsposisie en selfvertroue uiters noodsaaklik om te weet dat sy ouergemeenskap by hom staan. Ouers gee gesag aan n hoof.

Volgens Scholtz wil ouers die beste vir hulle kinders hê. Hulle wil nie probleemouers wees nie en wil inligting oor kinders hê. Hy behandel die behoeftes van ouers, soos deur hulleself gesien. (1974, pp. 87 - 89).

Du Plessis sê ook dat dit vanselfsprekend is dat huis, skool, kerk en onderwysowerhede in dieselfde rigting moet beweeg. (1974, p. 295).

Oueraande waarop die beleid, toekomsplanne, valkkuse, toekomsgeleenthede en ander belangrike aangeleenthede bespreek word, moet gehou word. Ouers moet die geleentheid kry om met personeel te meng en om vrae te stel. Ouers se siening oor onderwysers hinder soms (vergelyk ook 8.2, p. 165) en hierdie geleentheid mag hulle samewerking bevorder.

Ouer-onderwysersverenigings wat goed funksioneer, word tot voordeel ingespan. (Le Roux, 1975, p. 17).

Goeie menseverhoudings is hier baie belangrik. Hoofde moet ouers se taal praat, aandagtig luister wat hulle sê, hul glimlaggend aanmoedig en hul fisiese gemak in ag neem wanneer hulle die skool besoek. Scholtz waarsku dat onderwysers en ouers geskei word deur soë van misverstande (1974, p. 203). n Tweerigting kommunikasie is nodig. Ouers moet aanvoel "Dit

is ons skool". Hulle moet ook trots wees op hulle skool en hulle hoof. Daarvoor is baie moeite nodig en tegnieke wat aangeler kan word, moet beslis ingespan word. Dit is die moeite word, want 'n lojale ouergemeenskap verminder baie gesagsprobleme.¹

"Die eerste kennis wat die kind met betrekking tot gesag kry, is in sy verhouding met sy ouers." (Kruger, 1975, p. 112). Die ouerinvloed op die kind is groot en 'n skool wat ouers nie probeer beïnvloed om die feit ook in gesagserkenning te benut nie, fouteer grootliks.

8.3.6 Aanmoediging en motivering tot die positiewe en prestasie.

As voog van sy eie onderneming en sy mense sal die hoof die katalisator wees wat dinge aan die gang kry. (Heald, 1970, pp. 45 - 48). Hiervoor moet hy 'n optimis en entoesias wees. Sonder dryfkrag sal min goeie idees tot werklikheid vorder. As sy besieling almal se programme met positiewe strewes vul, sal gesagsprobleme beperk word. Deur persoonlike belangstelling en motivering kan hy energie mobiliseer en gedagtes en strewes positief kanaliseer. (vergelyk Riddel en Reyndors, 1965, p. 332 waar hulle Viteles aanhaal).

Belonings, pryse en toekennings kan ook nuttig gebruik word as

1. Die hele deel oor kommunikasie tussen ouers en onderwysers in Scholtz (1975, pp. 196 - 207) is hier uitstekend van toepassing.

dryfvere tot prestasie. Die erkenning van pligsgetrouheid en gehoorsaamheid met toekennings word egter deur Bray veroordeel. (1924, p. 278). Pryse het volgens hom meer waarde vir ouers as vir kinders. Belonings lyk vir die ouer garde na versuikerde onderwys en daarom verkies Tautz (1955, p. 169) die woord aanmoediging bo beloning. Selfwedywering is sekerlik te verkies bo wedywering met jou maats. (Ibid. p. 170).

Ook Bagley waarsku : Dit is swak beleid om kinders om te koop. "The 'rewards of virtue' must come in school, as in life, through indirect channels. Society places only one reward on mere 'goodness' and that reward is freedom from penalties for being bad!" (1930, p. 167).

De Lange waarsku ook : "Die hoogs mededingende wedywering tussen Afrikaanse skole op kulturele gebied bring 'n hoogs selektiewe deelname van leerlinge mee". Volgens hom kry die paar begaafdes dan 'n onregmatige deel van onderwysers se aandag terwyl 70% van hoërskoolleerlinge aan geen buitemaatse aktiwiteite deelneem nie. (De Lange, 1976, p. 20).

Dit is sekerlik waar dat hoofde nie so besig moet wees om bekiers te wen en om fondse in te samel dat hulle primêre taak verwaarloos word nie. (Roos, 1974, p. 11). Gesagsprobleme is 'n vanselfsprekendheid in skole waar ander, alhoewel ook noodsaaklike sake, belangriker word as die opvoeding van leerlinge, maar dit is ook verkeerd om te beweer dat die aanmoediging vir prestasie in die volwasse lewe nie bestaan nie. Promosie, salarisverhogings gebaseer op meriete, springbokkleure,

studiebeurse en talle ander voorbeelde kan genoem word hoedat deugde en prestasie, in die gemeenskap, erkenning geniet. Bagley erken dit ook. (Bagley, 1930, p. 167).

Voordat besluit word oor pryse van permanente aard, boekpryse en sertifikate, trofee en eretoekennings moet eers deeglike besinning plaasvind. Die grootste probleem bly seker die vraagstuk van prestasie volgens gegewe talente of relatiewe prestasie.

Van die skole in die ondersoek het 99% wel prestasietoekennings van een of ander vorm, (vraag 18, p. 62). 97% van die skole ken vir sportprestasies spesiale merietetoekennings toe en 93% het akademiese toekennings gemaak. Daarna volg merietetoekennings vir kultuur 51%, leierskap 19% en diensbaarheid 12%. Daar bestaan ook vaktoekennings en spesiale toekennings vir goeie gedrag en kadette by sommige skole. (Vraag 29, p. 67).

Die hoofdoel met merietetoekennings is volgens vraag 30 (p. 67) se antwoorde soos volg opgesom :

- Aanmoediging deur erkenning te gee vir gelowerde prestasies en diens 45%.
- Motivering en inspireer tot prestasie 40%.
- Aansporing 10%.
- Beloning 4%.

Die jaarlikse prysuitdelingsfunksie met gemiddeld meer as 120 pryse per skool (vraag 29, p. 67), word 'n groot aangeleentheid en om perspektief te behou, behoort die volgende sitate oorwoeg

te word.

"Prizes possibly tend to foster a desire for material gain rather than a sense of duty, and to stir up feelings of pride, envy, malice, and other". (Bray, 1924, p. 279).

"Prizes ought to be either few in number and relatively difficult of attainment, confined to particular studies that need special encouragement," (Ibid. p. 280).

Toekennings en pryse kan nooit, die persoonlike belangstelling van die hoof in elke kind as individu vervang nie. (Sien ook 8.3.9). Sy woorde van aanmoediging en belangstelling, sy kennis van die relatiewe prestasie en standpunt oor sukses besiel, bemoedig en vertroos. Leerlinge wat die positiewe nastrewe, word selde vir versuim of ongehoorsaamheid in die kantoor gesien. As prestasietoekennings die enigste motivering in die skool is, sal slegs die skrande en talentvolle leerling gemotiveer wees. Dit is egter noodsaaklik om elkeen te motiveer om steeds te verbeter, want dit is 'n prestasie om 'n oorwinning oor jouself te behaal. Die hoof wat sy leerlinge motiveer om hulle bes te doen en hulle moreel hoog hou, sal selde nodig hê om hulle oor gesagsondermyning en pligsversuim te straf.

8.3.7 Goeie Tug en Opvoedkundige Straf.

8.3.7.1 Tug.

Waar tug reg toegepas word, verminder gesagsprobleme. Tug wat 'n ruimer begrip as straf is, het 'n wye betekenis maar impliseer doelgerigte leiding aan kinders om die

waardes /.....

waardes en ideale wat in 'n skool gestel word te aan-
vaar en daarvolgens te lewe. Tug is die middel waardeur
opgevoed word tot onderworpenheid en gebondenheid aan
vaste wette en norme. Opvoeders kan kinders nie
wederlaar of bekcer nie, maar het 'n opdrag en roeping
om hulle te lei.

"en jy moet dit jou kinders inskerp en daaroor
spreek as jy in jou huis sit en as jy op die pad
is en as jy gaan lê en as jy opstaan". (Deut. 6: 7).

Die opvoeder, as leier, bereik sy doel deur tug. Tug
moet lei en rig en rekening hou met die kind se
natuur. Dit is 'n hulpmiddel om die mens na die regte
pad terug te bring en sal met liefde toegepas word.
(Du Plessis, 1974, p. 159). Tug moet liefse 'n voor-
komende maatreël as wraakmiddel wees. Met tug word 'n
vaste koers gehou en 'n atmosfeer geskep waarin 'n kind
geleer word om bepaalde gewoontes en opvattinge te aan-
vaar. Op die wyse word volgens 'n spesifieke lewens-
en wêreldbeskouing geleef. (Du Toit, 1945, pp. 9 - 10).

Tug staan in verband met 'n innerlike toestand, 'n
geestelike gesteldheid. Tug moet tot selftug lei,
want ware tug kom uit die diepste gronde van die wese.
Dit bestaan uit beheer van neiginge, drifte, begeertes
en wil volgens 'n bepaalde reëlmaat wat noodsaaklik is
vir die sukses van ons lewe. Deur goeie tug word alle
verkwisting en ondoelmatigheid voorkom. (Coetzee,
1944, p. 348). Verkeerde tug is afskrikkend, waarskuwend,

en /.....

en vergeldend alleen terwyl ware tug vormend en opvoedend is. (Ibid. p. 349).

Vir die Christen word tug geleel deur die Christelike liefde en het dit as oogmerk die "eër van God en die behoud van die kind". (Van Wyk, s.j. (b), p. 8).

8.3.7.2 Straf.

Vir opvoeding is tug noodsaaklik. Tug ontstaan egter ook nie vanself nie en moet gehandhaaf word. Dit word onder andere gehandhaaf deur straf. Straf is 'n enger begrip en dui op metodes van aanbring van opsetlike leed met die doel om af te skrik of te verbeter. Goeie tughandhawers het straf nie dikwels nodig nie, omdat leerlinge hulle gewilliger sal skik na die gesag se eise. (Coetzee, 1944, p. 352).

Oor straf is daar baie opvattinge. Dit word gesien as vergelding, wraakneming, waarskuwing, verbetering en voorkoming. (Ibid.)

As gestraf word om verdere oortredings te voorkom en andere af te skrik, word straf gebruik om verdere straf onnodig te maak. (Wright, 1973, p. 33; Bagley, 1930, p. 168).

Straf kan nie vergelding of wraakneming wees nie, maar moet spaarsaam gebruik word vir verbetering van die oortreder en voorkoming van verdere oortredings.

(Bray, 1924, p. 286).

Een ding is seker, straf is noodsaaklik.

"Vir die verderflike, on-Bybelse leer van die vrye opvoeding is daar geen plek in die Christelike huis en Christelike skool nie. Daar is snoeiwerk in ons tuin nodig om die jong lewensboompie 'n sierlike vorm te gee dat dit nie sal verwilder of aan homself sterf nie ... Die wasdom kan jy egter nie self gee nie. Daarom laat jy die werk van jou hande in 'n sterker Hand om dit te sien en te bevestig". (Fourie, 1974, p. 147).

Die onvolmaakte mense in 'n onvolmaakte wêreld sal noodsaak dat die opvoeder doelgerig sal optree sodat die sonde nie ongemoeid sy gang kan gaan nie. "Ons is deur God geroepe om die mag van die sonde te help stuit". (Du Toit, 1945, p. 17). Die vraag is dus nie of ons moet straf nie maar hoe ons moet straf?

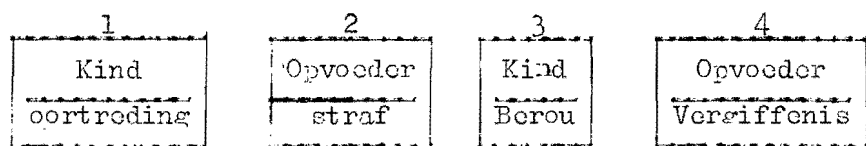
Om straf te wil afskaf, is goddeloos. Die natuurlike straf van Rousseau werk nie. Dikwels straf die natuur glad nie en dikwels buite verhouding, maar die belangrikste van alles : "die natuur ken geen onderskeid tussen goed en kwaad nie". (Ibid.)

Straf moet die gewete skerp maak. Dit prikkel die gewete tot berou, want deur berou word vergiffenis verkry. Straf sou dus oorbodig wees in gevalle van spontane berou by die kind. Opvoedkundige straf verskil van juridiese straf. (Gutsche, 1941, pp. 30 - 36

en du Toit, 1945, p. 18).

Dit verg holdemoed om te straf, die moed wat Eli nie gehad het nie. Die opvoeder ervaar meer leed as die skuldige tydens straf. Die oortreding het hom telcургestel en seergemaak en om te straf, maak hom weer seer, want hy het die kind lief. Hy straf slegs wanneer en omdat hy dit nie kan nalaat nie. Vergiffenis is die voltooiing van die straf. Daarna is die kind ook dankbaar, want in opvoedende straf vind hy 'n sterk bondgenoot teen dit in homself wat hom wil vernietig. (Du Toit, 1945, pp. 12 - 18). "In die kind se stryd teen sy eie sondige natuur is die straf van 'n liefderike opvoeder 'n magtige steun". (Du Toit, 1945, p. 18).

Kind en opvoeder tree dus albei tweemaal op in die ketting.



Hierdie ketting moet nie by nr. 2 ophou nie, maar die opvoeder moet seker maak dat die ketting voltooi word. Daar bestaan verseker swakker en beter strafmetodes. (Tautz, 1942, pp. 171 - 173). Verkoerde straf kan nadelige gevolge hê, maar geen straf kan ook verkoerde straf wees. Straf moenie as opvoedingshulpmiddel oorskakel word nie. Tautz gee die raad dat die oorsaak van

die /....

die kwaad gesook en verwyder moet word. (Ibid.)

Straf mag nooit gesien word as afbetaling vir die oortreding nie, dit prikkel slegs die gewete tot die goeie. (Du Toit, 1945, p. 19). Verder moet gemaak word teen die tariefmetode waar 'n spesifieke straf altyd volg op 'n bepaalde oortreding, (Howard, 1928, p. 188) want dan kan oortreders vra, "was dit die straf word?" en soms kom die antwoord: "beslis ja". Vrees deur skrikaanjaende straf veroorsaak, is nie goed nie, "want skrik en vrees sluit liefde uit". (Du Toit, 1945, p. 16, vergelyk ook Taute, 1942, p. 171).

Baie skrywers het goeie strafmetodes beskryf. (Bray, 1924, p. 286; Taute, 1942, p. 171; Coetzee, 1944, pp. 355 - 357; Gutsche, 1941, pp. 36 - 264; Wright, 1973, pp. 33 - 44; en andere).

Coetzee (1962, pp. 260, 261) gee strafmetodes met die persentasie gevalle waar dit as doeltreffend bevind is :

Sagmoedigheid en medegevoel	- 94%
Verlies van voorregte	- 77%
Oog-om-oog	- 69%
Op eer op proef gestel	- 61%
Ouerlike hulp	- 57%

en hulp van skoolkommissie (57%); ekstra werk (52%); vormaning (45%); sagte spot (44%); verbanning (43%); berisping (42%); druiping (39%); ignoreer (33%); lyfstraf (30%); apologie (30%); skorsing (27%), onsovoorts.

Nou is dit nie hier moontlik om al hierdie metodes te probeer evalueer nie. Dit verdien vermelding dat deur goeie tug en duidelike opdragte, genoeg herhaal en selfs gemotiveer, strafsituasies baie verminder kan word. Baie keer veroorsaak 'n skool self strafsituasies omdat voorkomende maatreëls nie behoorlik getref is nie.

Met die vraelys is hoofde se siening oor twee sake getoets.

* Lyfstraf. Daar is heeltemal te veel oor lyfstraf geskryf. As gevolg van die misbruike daarvan in die middeloeue, toe die rottang bykans die enigste tug- en strafmiddel was en dit ruimskoots in gevalle van onvermoë en moedswil sonder onderskeidingsvermoë gebruik is, het die strafmetode in onguns geraak. (Paulsen, 1908, p. 31). Die meeste van die kritiek teen lyfstraf, en elke opvoedkundige bron is vol daarvan, was teen die verkeerde gebruike van lyfstraf eerder as teen die strafmetode.¹

Afskaffing van lyfstraf is 'n onreg :

- teen die kind wat dan die opvoedingsgeleentheid misloop en meestal dan ook wreder strawwe kry.
- teen die opvoeder omdat dit sy integriteit in twyfel trek. (Du Toit, 1945, p. 28).

1. Dit verskaf aan die leser pret om te sien hoedat alles op 'n stadium met lyfstraf reggemaak moes word. ("Floggers" in Ballard, Bagley, en andere). En nou moet opvoeders die rottang bêre, want voorgeslagte het genoeg geslaan vir alle tye.

Daar bestaan baie veroordelings teen lyfstraf en die opvoeder wat die metode wil gebruik, sal daarvan moet kennis neem. Wright wys daarop dat soms van onwetenskaplike metodes gebruik gemaak is om lyfstraf te veroordeel. Korrelasie is gevind tussen kinders wat dikwels lyfstraf kry en hulle aggressiewe optredes. Hy vra : "Does the aggression cause the punishment, the punishment the aggression, or both". (Wright, 1973, p. 35).

Na 'n deeglike studie kom Van den Berg tot die gevolgtrekking dat indien lyfstraf reg toegedien word, dit beslis in orde is as opvoedingshandeling. Hy haal J.W. Starr aan :

"... found that 71% of a sample of graduate student teachers favoured the retention of corporal punishment, and inter alia, that those opposing its use were more likely to be agnostic or atheistic, and to have been educated at schools where no corporal punishment was used." (28, 214)

en vind dit opspraakwekkend dat diene wat lyfstraf teenstaan neig om agnostici en ateïste te wees. Daarvoor gee hy twee moontlike verduidelikings naamlik dat daar eintlik weinig normbesef by hom posvat en dus ook min gewetensvorming. (pp. 138, 139). Sy eie slotopmerkings lui :

"Die mens is onties 'n religieuse wese, maar die eerbiediging van die Hoër Gesag moet by hom gewek word. Daarom moet die kind sy opvoeders nie alleen as verteenwoordigers van die Hoër Gesag ten tye van die toediening van liggaamstraf sien nie, maar veral ook as verteenwoordigers van die Goddelike Liefde ten tye van die daaropvolgende ontmoeting. Indien die kind wel lyfstraf só kan belewe, moet daar tot die slotsom gekom word dat liggaamstraf beslis 'n sinvolle opvoedingshandeling is". (p. 39).

In vraag 13 antwoord hoofde soos volg :

Beskou u lyfstraf as noodsaaklik :

Beslis in baie gevalle ... 64% van hoofde.
Selde, maar tog 34% van hoofde.
Beslis nie 0% van hoofde.

Die praktyk beaam dus die bronnestudie.

Vir lyfstraf geld dieselfde vereistes as vir enige ander straf.

- . Dink mooi voor die tyd, 'n mens kan straf nie terugtrek as dit toegepas is nie.
- . Straf moet indruk maak -- dit is nie die seerste hou wat die meeste indruk maak nie.
- . Straf moet gou op die oortreding volg, in verstaanbare taal tot die kind spreek en verkieklik afgewissel word.
- . Straf moet spaarsaam toegepas word -- slegs wanneer die opvoeder dit nie mag nalaat nie.
- . Straf moet natuurlike gevolge naboots en die gewenste uitwerking hê.
- . Sonder liefde slaag geen straf nie en dryf dit die kind weg van die opvoeder af. (Vergelyk du Toit pp. 28 - 35).

* Straf vir dogtersoortreders. Die vraag ontstaan dikwels : As dogters sonder lyfstraf opgevoed kan word, waarom is dit dan vir seuns noodsaaklik? Hiervoor kan 'n reeks teenvrae ontstaan, naamlik :

- . Word dogters sonder lyfstraf opgevoed?
- . Word hulle swakkes net so goed soos die seuns se swakkes opgevoed? (Die goeie seuns kry immers ook geen lyfstraf nie).

Aan hoofde is gevra : (vraag 33, p. 68). Hoe

straf u dogteroortreders? Opsommend kom antwoorde hierop neer : Vyf hoofde het net seunskole en het die vraag onbeantwoord gelant. Dogteroortreders word deur hoofde vermaan (10%). Deur mooi te praat en op hulle gevoel te speel (16%) word hulle gewys op persoonlike trots wat moet seëvier (4%) of word sy gewys wat dit beteken om dame en vrou te wees (4%). 'n Diplomatieuse en opvoedkundige gesprek met humorsin wat op die skaamtegevoel van die dogter konsentreer, behoort vrugte af te werp (2%), want dit is alreeds 'n groot straf om na die hoof se kantoor gestuur te word.

Gevalle waar oortredings ernstiger optrede vereis, sal strenge berisping (30%) nodig wees of sal ouers se hulp ingeroep word (46%).

Metodes wat hoofde met vraag gebruik, sluit ook die volgende in :

- Ekstra skoolwerk met opbouende skriftelike strafwerk word gegee (13%) en soms kan so 'n strafopstel wat oor die oortreding en vereiste korrekte optrede handel, hardop voorgelees word aan die hoof en visc-hoofde (3%).
- 'n Strafklas kan op 'n middag van die week, sê Vrydagmiddag, gehou word en dogters moet dit bywoon om onder toesig werk in te haal (9%). As die name van leerlinge wat die klas moet bywoon, nog hardop uitgelees word, verhoog dit die straf (1%).
- Dogters word weerhou van voorregte (4%).
- Aantekening word op lêer van leerling gemaak en dit mag die getuigskrif beïnvloed (6%).
- Dogters vul 'n vorm in die kantoor in. Na die derde "aansoek om moeilikheid" word ouers ingeroep (1%).

- Skoffelwerk in die tuin (1%), staan in die ingangsportaal (1%) en skakel-sielkundige dienste (3%) word toegepas.
- Kind neem 'n brief na ouers wat hulle moet token en terugbesorg (1%).
- Houe oor die hande met plak of liniaal (6%) of moeder moet haar kom lyfstraf gee in kantoor (1%).

8.3.7.3 Samevatting.

Vir tug en straf kan moeilik resepte gemaak word. Scholtz sê dit is uiters moeilik om toepaslik te straf, dit mag nooit onnadonkend geding word nie en dat die oorsaak vasgestel moet word en dan ooreenkomstig daarmee gehandel moet word. (1974, pp. 151, 152). Wat in die een geval verkeerd is, werk op 'n keer uitstekend in die volgende. Daar is beperkinge deur regulasies, ouers se siening en die opvoeders se eie beskouing op die metodes wat gebruik sal word. Teen elke strafmetode wat iemand toepas, kan 'n volgende persoon of opvoedkundige 'n hele reeks besware opper (Landon, 1905, p. 347). Die hoof van 'n skool mag hom egter nie deur allerhande argumente teen tug en straf van stryk laat bring nie, want Coetzee is waarskynlik reg as hy sê :

"Swak tug is die gewigtigste enkele oorsaak van ons mislukking as opvoeders". (1944, p. 354).

Kinders moet onder tug staan, maar moet ook verstaan :

"Hy wat die tug verwerp, ag sy eie lewe gering; maar

hy wat na die terugwysing luister, verkry verstand".
(Spr. 15: 32).

Gesagstoepassing in hoërskole hang nou saam met tug-
handhawing en straf. Hierdie twee sake moet suiwer,
volgens Christelike beginsels en in belang van die kind
geskied. Dan alleen sal gesag aanvaar en gerespekteer
word.

8.3.8 Kragdadige Leierskap.

Deur goeie leierskap kan 'n hoof baie gesagsprobleme voorkom.
"Van die leier se kant moet daar inspirasie uitgaan sodat elke lid
van die groep hom met die gestelde doel identifiseer en alles in
die stryd werp om daardie doel te bereik. In dié proses word 'n
gesindheid geskep wat gekenmerk word deur gewilligheid, entoesiasme,
lojaliteit, geloof, gehoorsaamheid en respek". (Program en lees-
stof vir die kursus in skooladministrasie en -bestuur vir hoofde
van hoërskole, T.C.D., 1967, p. 4). Mense wat gewillig,
entoesiasties en gehoorsaam met 'n leier saamstap na die einddoel
toe, lewer selde probleme op. Hier volg enkele eienskappe van
goeie leiers¹ in 'n skoolkantoor.

- Goeie leiers is nie gedurig bewus van hulle swaar verantwoordelik-
heid en belangrikheid nie, altans beslis nie sodat ander dit
opmerk nie. Hulle is natuurlik en genaakbaar. (Tautz, 1940,
p. 228).

1. Daar is te veel om alles hier te probeer noem. Baie van die
punte is verwerk met verskeie bronne deur jare, maar veral
dr. Rupert, A. Leiers oor leierskap, verdien erkenning.

- 'n Goeie leier het meestal 'n sonnige persoonlikheid en dit is vir mense aangenaam om met hom te doen te kry. (Ibid.)
- 'n Goeie leier is optimisties. Wanneer alles skeef loop, moet hy nog die blink kant sien en bo hou, moet hy nog raad hê en moed inpraat. (Ibid.)
- 'n Goeie leier kan en wil mense beïnvloed om te verbeter. (Stellwag, 1973, p. 62). Hy is nie bang om te besluit nie en skuil nie agter komitees en sub-komitees nie. Hy is nie te jammerhartig om seer te maak as die saak dit vereis nie en sê nie by implikasie "I will help you become what you are", nie maar stel die eise wat nodig is vir verbetering, vordering en vooruitgang. (Sien in die verband Heald en andere, 1970, pp. 132, 133).
- 'n Goeie leier glo in sy saak, het selfvertroue wat onder andere setel in meerdere kennis, kan werk, kan beplan, kan ander se opinie gebruik en verander nie maklik van koers nie.
- 'n Goeie leier sien ondergeskiktes nie as opposisie nie, maar gee hulle ook die geleentheid om gewigtige sake aan te pak.
- 'n Goeie leier ken die meeste van die antwoorde, maar nie almal nie (Rupert) en is bereid om sy foute te erken, maar sal probeer om hulle nie te herhaal nie. (Heald, Ibid.)
- 'n Goeie leier stel die beginsel van die saak eerste - bo sy eie of menslike oorwegings (Heald, Ibid.)
- 'n Goeie leier soek samewerking en probeer verskille en geskille voorkom. (Heald, Ibid.)
- 'n Goeie leier ken gemeenskapsprobleme, doen sy bes om ander en hulle probleme en idees te verstaan en soek voortdurend data om oplossings te help vind.
- 'n Goeie leier word nie staande gehou deur die gesagsposisie wat hy beklee nie maar deur die wyse waarop hy daardie gesag uitoefen. (Le Roux, 1975, p. 2).
- 'n Goeie leier se personeel mag nooit twyfel aan sy

opregtheid, lojaliteit, deursettingsvermoë, selfdisipline en inisiatief nie. (Le Roux, Ibid.)

- 'n Goeie leier skep die regte werkatmosfeer en skoolklimaat. (Bekker, 1965, p. 128).
- 'n Goeie leier dwing respek af en sy voorbeeld is die moeite werd om te volg.

Goeie leiers is deur baie skrywers beskryf. Dit is moeilik om te sê watter eienskappe belangriker is. Schoeman wys daarop dat skrywers oor leierseienskappe mekaar selfs weerspreek. (1968, p. 34). Geen leier beskik oor al die nodige eienskappe nie en baie leiers het al sukses behaal met van hierdie eienskappe opsigtelik afwesig. So kan 'n leier miskien liever bekostig om onvriendelik te wees solank hy hardwerkend is en nie van ander verwag wat hyself nie bereid is om te doen nie as om andersom, baie vriendelik, te wees.

Dit is egter redelik seker dat 'n Christelike leier in daad en voorbeeld sal voorloop en 'n duidelike roeping of drang sal hê om 'n verskil aan die wêreld te maak om dit 'n beter plek te probeer maak tot voordeel van sy medemens en tot eer van God. Hiervoor is daadkrag en 'n mate van prestige onontbeerlik.

"Leierskap is die geïntegreerde en dinamiese aanwending van die leier se vermoëns, op so 'n gesagvolle wyse dat dit die volgelinge sal oortuig, besiel, saamsnoer en rig tot verwesenliking van gemeenskaplike ideale". (Weber, C.A., aangehaal deur Potgieter, 1972, p. 29).

Potgieter wys daarop dat volgens Rupert daar sekere ingebore eienskappe noodsaaklik is, maar dat leiers se doeltreffendheid

kan verhoog deur aanleer of verbetering van bepaalde metodes en tegnieke om mense in bepaalde groensverband te hanteer en te rig. (1972, p. 30).

By 'n Calvinistiese beskouing van leierskap val die klem op onder andere, roepingsbewuste leier as beginselvaste, daadkragtige profeet, priester en koning wat lei sodat hand, hart en verstand van volgelinge die eer van God bo alles seek en grootmaak. (p. 32).

8.3.9 'n Goeie verhouding en kontak met sy leerlinge.

Die skole wat deur die vraelys bekend geword het, is 75% skole met meer as 600 leerlinge. Die gemiddelde getal leerlinge vir die skole is 757. Twaalf van die skole het meer as 1 000 leerlinge. Een het 1 424 leerlinge. (vraag 27, p. 66).

Dit is vir hoofde onmoontlik om elke kind goed te ken. Organiseringsreëlings in skole is ingestel vir effektiwiteit en daarom gerig op massahantering. Alleenlik deur spesiale besinning en noukeurige beplanning sal die individu tot sy reg kom. Hiervoor sal voogonderwysers in skool en koshuis behoorlike leiding moet ontvang. As dié stelsel in 'n skool goed georganiseer is en vlot verloop sal voogonderwysers die aanleidende oorsake tot oortredings en wangedrag kan bepaal. Met so 'n geïndividualiseerde en voogonderwysstelsel sal elke kind die nodige aandag kry en straf nie alleen soms voorkom kan word nie, maar dikwels beter by oortreders pas. (Vergelyk Scholtz, 1974, pp. 149, 150).

Daar behoort nie 'n gespanne houding tussen die hoof en sy leerlinge te wees nie. Die spanning word veroorsaak as gevolg van onbekendheid maar veral omdat die gevoel bestaan dat die hoof al die mag het en leerlinge net moet probeer om die regte woorde teenoor die "vreemdeling" te sê.

Van Wyk sê : "Die gesag van die ouers gaan oor die hele lewe van die kind, maar dié van die onderwyser is beperk tot 'n klein deeltjie daarvan, naamlik die onderrig." (Van Wyk, s.j. (b) p.6). Nou kan hier amper bygevoeg word : "en die van die skoolhoof s'n tot nog 'n kleiner deeltjie, naamlik pligsversuim in die onderrig." Dit sou egter verkeerd wees, want die skoolhoof se gesag gaan oor baie terreine van die kind se lewe.

Hoofde straf leerlinge redelik maklik oor wangedrag en oor pligsversuim (vraag 46 p. 72). Hulle bemoei hulle met leerlinge se lewe buite die skool. (Sien vraag 8, p. 59). Hulle moet dikwels die finale beroepskeuse help doen en in delikate sake soos seun-dogterverhoudings (vraag 26, p. 65) moet hulle leiding gee. Besieling en motivering van leerlinge is hulle taak en inspirasie en raad vir belangrike besluite word by die kantoor gesoek.

Die hoof moet die klimaat in die skool help bepaal. Die skoolgees hang daarvan af of hy deur onbaatsugtigheid, entoesiasme, humorsin en dryfkrag kan besiel (Potgieter, 1973, p. 48). Skoolgees is 'n eindproduk van moeite en 'n grondstof vir sukses, maar dit is nie maar vanself daar nie. (Heald, 1970, p. 101).

Die leerlinge se geluk in 'n skool is belangrik. Hoofde kies as

ideale vir hul skole (vraag 45, p. 71) dat leerlinge volgens vermoë moet presteer (derde) en dat leerlinge gelukkig moet wees (vierde). Leerlinge moet wêrk én hulle moet gelukkig wees.

Taute sê dat hoofde net so goed moet kan luister as kan praat. (1942, p. 227). Dit geld ook soms in sy verhouding met sy leerlinge. Taute behandel die verhouding van die hoof tot sy leerlinge breedvoerig en wys veral op die dwaasheid om hulle guns te probeer wen deur pap te wees. (1940, p. 47). Verder sê hy dat hoofde sal moet loop en sit en staan en lewe asof hulle meer as kleivoete het, want hulle moet kinders se helde kan wees. (Ibid. p. 49).

Die belangstelling in leerlinge moet eg wees. Dit moet eerstens oor hulle belang gaan. Hulle is skepsele Gods (Potgieter 1973, p. 48) aan die skool toevertrou vir 'n bepaalde tyd en doel, en rekenskap sal daarvan gegee moet word. Die skool se goeie naam en status in die gemeenskap, die onderwysers of die hoof se ideale vir die skool is ondergeskik aan die individuele kind se belange wanneer daartussen gekies moet word.

Die hoof wat sy kinders se vriend kan wees, sonder om hulle maat te wees, wat in elkeen persoonlik belangstel omdat hy hom wil lei en beïnvloed, sal min gesagstoepassingsprobleme ondervind. (Hoofstuk 4.1.2, p. 79 moet hiermee saam gelees word).

'n Verdere belangrike faset van leerlinge se geluk op skool is of hulle in die verhouding tussen seuns en dogters, 'n normale, spontane ontwikkeling gegun word, maar tog duidelike leiding

ontvang. In vraag 26 (p. 65,) het hoofde aangetoon dat hulle hiordie verantwoordelikheid aanvaar en dat hulle beslis leiding en voorligting in die verband gee. Daadkragtige leiding is hier nodig om kinders die hartseer van verguising en verwerping deur maats te spaar. (vergelyk antwoorde en beslissings van hoofde in hoofstuk 3, p. 65).

Kinders is weerloos teen valse beskuldigings wat dikwels na hulle kant toe kom. Doen 'n standaard tien-klas swak "how often does a staff-room console itself with the thought that 'the fifth form this year were a particularly poor lot, anyway'?" (Barry en Tye, 1975, pp. 183, 184). Is hulle nie entoesiasties nie of antagonisties teenoor iets, dan word die "rebellious generation" gekritiseer "without consideration of the effectiveness of the stimuli provided by the school" (Ibid. p. 184). Hoofde moet probeer om hulle leerlinge se gesindheid deur die personeel sodanig te verander dat genoemde gebeure voorkom kan word.

Brock sê : "We have no desire to turn out our pupils after our pattern, political or denominational. The only hope for the world is that they may be better people than we are; and our only reason for being in the profession at all is that we may hand on to them the best we know, and then get out of their way". (1937, p. 56).

8.3.10 'n Gelukkige personeel.

In tye van mannekragtekort in die algemeen en onderwyserstekort in die besonder is dit 'n belangrike vereiste dat 'n hoof moet regkom met die personeel wat hy het. Dit is seker nie 'n kuns

om 'n skool uit te bou met 'n bekwame personeel nie. Tog sê Le Roux: "n Bekwame hoof bereik meer met 'n swak personeel as 'n swak hoof met 'n goeie personeel" (1975, p. 4).

In die vraelys (vraag 32, p. 67) het hoofde erken dat hulle grootste probleem tans is om personeel vir die verskillende poste te bekom. In vraag 46 (p. 72) kom dit aan die lig dat optrede teen personeel oor pligsversuim tans vir hoofde die moeilikste aspek van gesagstoepassing is. Hierdie antwoorde stem ooreen met Potgieter se bevinding :

"Dit is uit bogenoemde gegewens baie duidelik dat die meeste hoofde se belangrikste probleme op die terrein van personeelaan-geleenthede by die skool voorkom". (1972, p. 204).

Goeie menseverhoudings is die kruks waarom gesagstoepassing en gesagserkenning draai. (Vergelyk in die verband Tautz, 1940, pp. 227, 228; Potgieter, 1973, p. 48; Bekker, 1965, pp. 127, 128; Le Roux, 1975, pp. 10 - 13; Heald, 1970, pp. 130 - 132; Mullins, 1975, pp. 1 - 12).

Die hoof moet daarin slaag om van die individue waaruit sy personeel bestaan 'n eenheid te maak. Talente verskil en juis hierin lê 'n bate, want die take by 'n skool wissel van hoogs akademiese werk tot spykers inslaan, boeke regmaak en voorraad uitpak. Daar is personeel wat roetinepligte geniet en die wat kreatiewe denke verkies. Daar is hulle wat graag voor die skerm optree en hulle wat liefsvol daaragter werk. Mense gee oor die algemeen nie om om te werk nie, maar daar is min wat nie gefrustreerd raak van sukkel nie. Om die rede is 'n stelsel van personeelopleiding vir nuwelinge op die personeel

noodsaaklik. 'n Goeie personeelhandleiding met standaard-instruksies, waarin die hoe en wanneer duidelik beskryf is, lewer 'n bydrae tot 'n gelukkige personeel. (Sien ook hoofstuk 5 en 8.3.12.4).

Volgens Le Roux is die hoof se taak in die verband leiding, in-diensopleiding, werwing en behoud. As goeie skoliere vir die onderwys gewerf word en hulle later selfs terugkom om by hul alma mater te help, word 'n hoof se taak vergemaklik.

Lojaliteit kom van twee kante. Hoofde verwag dat personeel aan hulle lojaal moet wees en daarom moet hulle net so lojaal aan hul personeel wees.

Die damespersoneellid word 'n meerderheid by personeelvergaderings en hoofde sal hulle uit die stryd van "gelyke besoldiging vir gelyke werk" moet hou. In die vraelys was daar hoofde wat die probleem genoem het dat dames nie werklik geaktiveer en gemotiveer is soos mans met ambisie nie. Daar is genoem dat hulle "halfdagpossies" soek net vir die inkomste of om hulle kontrak met die Departement te voltooi. (Vraag 32, p. 67). Niemand kan egter betwis nie dat 'n goeie dame baie beter as 'n slegte man is en omdat vergelyking op 'n billike wyse seker onmoontlik is en omdat albei noodsaaklik is vir die onderwys en omdat dames die meerderheid is en omdat hulle nie maklik sal saamstem met mense wat beweer dat hulle nie gelyke werk kan lewer nie, moet hoofde ter wille van 'n gelukkige personeel lief in hierdie twisappel neutraal bly.¹

1. Die argument van "halfdagpossies" is verwerp deur Magdalena Grey (Mondstuk, April, 1976, p. 5).

Heald wys op 'n soort hoof vir wie die personeel altyd eerste kom. In die vraelys het een hoof as ideaal vir sy skool ingevul "n gelukkige personeel". Liebenberg sê die hoof moet simpatiek wees en geduldig luister, ook soms na dit wat volgens hom van minder belang is. (1968, p. 2). Hoofde moet onthou dat hulle optrede en voorbeeld 'n belangrike aspek van die opleiding van toekomstige hoofde vorm. In vraag 44 (p. 70) plaas hoofde: "Wat ek geleer het van my skoolhoofde" as belangrike hulpmiddel vir hul hoofskap (derde: 69,8%). Onderwysers in die praktyk leer uit die praktyk. As 'n hoof hul ambisie in ag neem en hulle oplei vir bevordering sal hul gelukkig wees. "Teachers have a right to grow", (Briggs, 1938, p. 150) en hoofde moet hulle help om vir hulself langtermyn doelwitte te stel. (Ibid. p. 353). By vraag 17 (p. 62) het dit aan die lig gekom dat 73% van die hoofde self nog strewe na verdere bevordering. Daar is 21% wat nog doelbewus na bevordering mik. Die beginsel geld dat 'n mens 'n ander gun wat jy vir jouself eis. Daar moet 'n billike geleentheid wees om te groei en volgens werk, meriete en verdienste te vorder.

Daar moet nie maklik van dwang gebruik gemaak word om personeel te betrek by sake waarvan hulle die sinvolheid nie beseef nie. Dwang kan soms op 'n aangename en vriendelike wyse ook toegepas word soos wanneer 'n hoof entoesiasties aankondig dat elke personeelid 'n boek gaan bestudeer oor kurrikulêre aangeleenthede en by 'n personeelvergadering gaan terugrapporteer. Of die personeelid nou kans sien of nie, of hy nou saamstem of nie, of hy tyd het of nie, sy spreekbeurt kom vorseker op 'n vasgestelde datum. In hierdie hele saak is hy nie geken nie, geen opinie gevra nie en al was dit hoe vriendelik en taktvol gedoen,

hy /....

hy is daarin gedwing en moet moontlik 'n gok van homself maak, omdat hy nie so goed of graag soos ander optree nie. (Mackenzie en Corey, 1954, p. 24).

Die onderwyspersoneel het baie behoeftes waarna 'n hoof moet probeer omsien. Hul sosiale behoeftes is 'n voorbeeld hiervan. "Social needs are difficult to satisfy in districts where teachers and their colleagues are treated as second-class citizens". (Kindred en Woodard, 1963, p. 3). Hier lê 'n groot taak en sulke omgewings bestaan sekerlik ook in Transvaal.

Die hoof se vrou, as sy nie elders beroepsvrou is nie, kan hier sekerlik 'n bydrae lewer. Vraag 42, p.69, het gevra : Sê kortliks wat volgens u 'n hoof se vrou se taak by sy skool moet wees. Om 'n personeel gelukkig te maak moet sy twee dinge doen. Sy moet nie inmeng met skoolsake (dit veroorsaak onaangenaamheid - 9%), maar belangstelling toon in personeel en by siekte, geboortes, verjaardae, en ander gebeurtenisse soos intrek in 'n nuwe huis op baie informele wyse haar man bystaan in die bevordering van goeie betrekkinge met personeel (12%). Die helfte van die hoofde het ingevul dat sy ondersteunend vir haar man optree en hom help met sy sosiale verpligtinge deur aan sy sy te wees en opreg belang te stel, vryelik te meng met personeel, ouers en kinders, maar nie op die voorgrond nie en baie beslis sonder om in te meng met skoolsake.¹ Soos die hoof is sy

1. Nie hier ter sake nie maar interessant. Hoofde het gesê sy moet haar man tuis heeltemal losmaak dat hy sy volle aandag aan sy skool kan gee (9%). Sy het geen pligte ten opsigte van die hoof se pos nie (19%). Sy is gasvrou vir belangrike gaste (10%) en sy help op uitnodiging met prysuitdelings, ens. (7%). As sy 'n ouer is, doen sy haar deel as ouer, maar nie as gesagsfiguur nie (2%).

neutraal en maak dit nie vir haar saak wie hoofmeisie word nie. Sy sal funksies en sportwedstryde bywoon wanneer moontlik en afrigters gelukwens wanneer van toepassing, maar nie kritiseer of "leer" nie (21%).

Die hele referaat van mej. Mullins tydens die simposium vir nuut aangestelde skoolhoofde van sekondêre skole, Oktober, 1975, kon hier ingevoeg word. Dit handel veral oor die onervare onderwyser, wat maar te maklik verlore gaan in 'n groot skool met 'n probleemverstrengelde hoof. Sy sluit af met : "Beginners is dankbaar as hulle weet dat hulle gerugsteun word deur die senior personeellede en die hoof. Die wete dat hulle gehelp sal word, skep selfvertroue en moed". (p. 12).

Om sy personeel gelukkig te hou, te motiveer, inspireer, konsidereer, en om hulle sterk punte en belangstellings te benut, en elkeen se behoeftes te ken en te erken en hulle te lei en op te lei tot verwesenliking van hul ideale, is seker van 'n hoof se grootste uitdagings. Slaag hy daarin, het hy selde nodig om die onaangename aspek van sy gesagsamp te implementeer. Vir die hoof bly die basiese en hoofbron vir sy personeel- en menseverhoudings, nog altyd die Bybel.

8.3.11 'n Stelsel van geprogrammeerde kontrole. (Beheer).

Gesagsprobleme word voorkom deur goeie beheer. Beheer kan nie lukraak of sporadies wees nie, want deur beheer word verseker dat sake volgens beplanning verloop. (Le Roux, 1975, p. 8). In enige stelsel, hoe billik of hoe demokraties dit ook al mag wees, rus daar regte of voorregte en verpligtinge op die betrokkenes.

"This the supervisor needs tactfully and frequently to emphasize" (Briggs, 1938, p. 151).

Die handhawing van dissipline in die personeel en beheer oor alle aktiwiteite is uiters belangrik. Omdat onderwysers geëvalueer moet word en geëvalueer wil word, moet hul werk gekontroleer word. (Le Roux, 1975, p. 10).

Sonder toesig en kontrole sal personeelloiding en opleiding nie kan geskied nie en word evaluering n raaiskoot. Die doel van beheer is om die onderwys te verbeter. Daarom het dit drie belangrike funksies naamlik :

- ondersoek om die toestand soos wat dit is te bestudeer;
- aanbevelings om verbeterings teweeg te bring en
- evaluering van die wysigings wat voorgestel was om te bepaal of dit verbeterings bewerkstellig het.

Die hele aspek van toesig en beheer het ook n evolusie ondergaan. Onderstaande tabel som dit op. (Barr, en andere, 1938, p. 23).

TABEL 30

VERANDERING IN BENADLERING OOR TOESIG EN BEHEER

<u>OU SIENING</u>	<u>MODERNE SIENING</u>
1. Inspeksie was hoofdoel.	1. Studie en analise is motief.
2. Op onderwyser gerig.	2. Sien kind, metode, hulpmiddel, doel leerstof, omgewing en onderwyser as geheel.
3. Besoek en samesprekings alleen	3. Baie metodes en tegnieke.
4. Toevallig en lukraak	4. Volgens vaste en georganiseerde plan.
5. Gesaghebbend afgedwing	5. Vloei voort uit organisasie en verseker spontane samewerking
6. Deur een persoon.	6. Deur verskeie persone.

Kontrole en beheer is noodsaaklik en kritiek en opposisie daarteen is meestal die kritiek van swak opsigters (Ibid. p. 26).

Beginsels van kontrole kan soos volg saamgevat word. Dit moet verbetering in die onderwys beoog en moet volgens erkende en aanvaarde doelstellings geskied om hulp te verleen sodat betrokkenes hul huidige prestasie kan bepaal, evalueer en verbeter. Dit moet met almal se samewerking geskied en almal se talente probeer benut. Die stelsel moet kontrole outomaties insluit en veronderstel. Kontrole moet hulpverlenend wees. Dit moet aanpasbaar wees, suiwer evalueer en bydra tot die personeel se tevredenheid en arbeidstrots. (McKean en Mills, 1964, pp. 10 - 11).

Daar is baie moenies vir kontrole, soos byvoorbeeld dit moenie pruttelrig wees nie, moenie ongeduldig en oorhaastig vir resultate wees nie en moenie so dikwels geskied dat die program nie normaal kan vorder nie. Verder moet dit gekenmerk wees deur eenvoud, informeel wees, die ware toedrag van sake objektief sien en nie subjektief net sien wat dit wou sien nie. Dit moet toelaat vir individuele verskille en moet trapsgewys, progressief, gereeld en wetenskaplik wees en kumulatief bou en afstuur op 'n eindresultaat. (Briggs, 1938, pp. 132 - 151).

Uit vraag 2 en 3 (p. 56) kon afgelei word dat die meeste hoofde van Afrikaanse hoërskole minder as vyf jaar ervaring het (52%). Die toedrag van sake is redelik normaal en sal seker so voortduur. Nou is dit waar dat kontrole nie altyd tot sy reg kom nie, veral nie by die beginnerhoof nie, want hy besef nie altyd die

noodsaaklikheid van die funksie nie, of het nog nie genoeg selfvertroue om in 'n ander vakgebied as sy eie in te meng nie, of hy is te vasgevang tussen talle administratiewe probleme. Moontlik is hy nie goed genoeg opgelei in die aspek nie en versaak hy dit omdat hy nie presies weet hoe om sistematies te kontroleer nie. (Bolton, 1938, p. 338).

Juis omdat dit as gevolg van talle onvoorspelbare onderbrekings in sy program onmoontlik is om volgens vaste program te werk, moet 'n hoof vir homself 'n deeglik beplande beheer- en kontroleprogram uitwerk. As hy nou net 50% daarvan gedoen kry, dan was daar wel beheer en deur voorkomende maatreëls soos geprogrammeerde kontrole kan goeie raad betyds eerder as verwyte te láát gegee word. Gesagsprobleme sal verminder as sistematiese kontrole deel van 'n hoof se roetine word.

Die program en leesstof vir die kursus in skooladministrasie en -bestuur vir hoofde van hoërskole (T.O.D. 1967, pp. 76 - 80) behandel beheer breedvoerig en kom tot die volgende slotsom :

"Beheer is 'n hulpmiddel en nie 'n doel op sigself nie. 'n Oormaat van beheer demp inisiatief en werk frustrasie in die hand". (p. 80).

8.3.12 'n Gesonde beskouing oor "eksamenuitslae" as onderwysdoelstelling.

Alhoewel 'n hoof seker nie durf sê wat die belangrikste van opvoeding en onderwys is nie, en alhoewel goeie eksamenuitslae vir enige skool uiters noodsaaklik is, mag eksamengerigtheid nie toegelaat word om ander doelstellings te oorheers nie.

"Karakteropvoeding, sedelike, etiese, estetiese opvoeding en

die kweek van menslike verhoudings maak die belangrikste deel uit van die doelstellings van die onderwys". (Potgieter, G.J., 1953, p. 8).

"Die eksamenvereistes dikteer die hele opvoedkundige program, naamlik die keuse van kurrikulum, sillabusse en metodes van onderrig". (Kotzee soos aangehaal in Vorster, 1971, p. 181). Dit lei tot eksamendressuur waarvan die resultaat ook nie meer 'n behoorlike toets vir universiteitstoelating is nie, omdat hierdie soort eksamenafrigtingswerk nie help om die onafhanklike denkvermoë en vermoë tot selfstandige studie te ontwikkel nie. Dit maak hierdie leerlinge seker kandidate vir druiping in hul eerste jaar aan die universiteit. (Fourie soos aangehaal in Vorster, Ibid.)

"Die onderwyser sit self vasgevang in hierdie stelsel. Hy word in die versoeking gestel om, ter wille van sy eie reputasie en bevordering van uiters onopvoedkundige middele gebruik te maak." (Ibid. p. 182). Hierdie middele veroorsaak straf-situasies waarin kinders met reg die gesag se motiewe kan bevraagteken. "Vir wie kry ek nou pak?"

Vir voorkoming van gesagsprobleme is 'n gesonde beskouing ten opsigte van die relatiewe belangrikheid van eksamenuitslae noodsaaklik. Hoofde se taak om die regte balans in hulle skole te verseker, is voorwaar groot, want eksamendrywers is noodsaaklik, maar kan, indien ongetemper, meer verloor as wat met onderskeidings reggemaak kan word. Hierdie probleem word 'n klein bietjie ingewikkelder as gelet word op vraag 39(p. 69) waarop 80% van die hoofde geantwoord het dat volgens hulle

oordeel, ouers in die eerste instansie eksamensuksesse van 'n skool verlang. Daar mag geredeneer word dat 'n skool waar die eksamenuitslae nie na wense is nie, se naam spoedig so swak sal wees dat die ander mooi opvoedkundige doelstellings ook nie bereik sal word nie, omdat die boodskap van so 'n skool buitendien op "dowe" ore, van dislojaalgeworde kinders en gemeenskap, val.

8.3.13 Ander noodsaaklike hulpmiddels.

8.3.13.1 * Bestudering van die opvoedkunde.

Hoofde kry werklik nie die tyd nie, maar dit bly 'n goeie hulpmiddel om ook deur gesag van kennis te kan spreek. Tante sê 'n skoolhoof durf nooit ophou studeer nie. (1940, p. 222). By vraag 44 p. 70, is eie ervaring en lewensbeskouing eerste geplaas terwyl verdere studie en die lees van opvoedkundige lektuur sesde en vyfde, so te sê laaste, geplaas is. Tog :

"While his desk is usually piled higher with unread periodicals than those of other administrators, the principal tries to keep himself generally abreast of new developments in learning resources through his professional reading" (Neagley, Evans en Lynn, 1969, p. 63).

"Principals should visit each other's schools often and have lunch with one another occasionally, just to explore common goals, aspirations and problems, without emphasizing the latter" (Ibid.)

Professionele kennis is 'n essensiële vereiste. Of die goeie vakonderwyser, die goeie vise-hoof, altyd 'n goeie hoof gaan wees, sonder een of ander gespesialiseerde verdere opleiding, bly 'n ope vraag. Die terreine verskil geweldig baie.

Opvoeder wees word 'n moeiliker taak. (Jooste, 1974, p. 115). By vrae 24 en 25 in die vraelys (p. 64) spreek dit duidelik dat hoofde se pligte vermeerder het, maar hulle outoriteit het nie ooreenkomstig toegeneem nie. Hulle sal dus metodes moet vind, en studie is die aangewese metode, om met dieselfde gesag meer te vermag.¹

8.3.13.2 * Beraadslaging, raadpleging, samesprekings.

- Die beleidskomiteevergaderings. Hoofde maak gebruik van 'n spesiale komitee bestaande uit die hoof, vise-hoofde en senior assistente. Hierdie komitee vergader dikwels onder voorsitterskap van die hoof. Hier kan beleidsake en ander skoolaangeleenthede indringend bespreek word. Volgens vraag 44, p. 70, plaas hoofde die samesprekings met vise-hoofde en ander kollegas, byvoorbeeld senior assistente as die tweede belangrikste hulpmiddel vir die neem van hul gesagsbesluite. Hierdie komitee wat as 'n soort kabinet in die skool funksioneer, help baie met gesagstoepassing. Die beginsels wat by leierskap bespreek is en ook dié van die demokratiese benadering (hoofstuk 7), moet hier onthou word. Ondergeskiktes moet nie as opposisie gesien word nie, maar elkeen se deelgenootskap moet versker word.

Samesprekings met personeel, in groepe of individueel, is nie alleen nuttig om mense te oortuig wat nie met die hoof saamstem nie, maar

1. Ongelukkig word die leiding in die literatuur in Afrikaans dikwels in tegniese terme en moeilik leesbare taal gegee. Hoofde raadpleeg die populêrder Amerikaanse geskryfte dan eerder as werke uit eie bodem.

veral nodig sodat die hoof kan leer en put uit die kennis, ervaring en oordeel van kollegas. Op hulle beurt dien die samesprekings vir kollegas as leerskool vir hoër poste en skep geleenthede vir professionele bevrediging wanneer hulle voorstelle suksesvol was. Ook vir hierdie samesprekings is daar 'n tegniek aan te beveel. Die hoof se inleiding by 'n probleem moet nie wees :

"Ek wil 'n verandering maak met" of

"Wat maak ek met nie, maar :

"Ons het ons nou bietjie vasgeloop" of

"Daar is voorgestel dat ons 'n moontlike verandering oorweeg"

Hierdie aspek van "konsultasie" vereis ook besondere versigtigheid en takt. Oor 'n belangrike beginselsaak mag die betrokkenes presies in twee groepe verdeel wees en dan nog boonop baie sterk voel oor hul beginselstandpunte. Hier moet die hoof 'n stemming voorkom en veral baie versigtig wees met sy beslissende stem. Miskien moet hy liefers op een van die volgende maniere te werk gaan as om kant te kies tussen sy "regterhand".

"As julle nou regtig nie kan saamstem nie, los ons dit maar tot môre. En onthou daar is 'n prys vir die een wat oor hierdie saak 'n voorstel bring waarmee albei groepe gaan gelukkig wees". O F

"Geen saak is vir my so belangrik soos julle onderlinge eensgesindheid en hartlike samewerking nie. As ons nie oopparig oor die saak is nie, besluit ek maar liewer self. Ek sien julle liewer almal met julle hoof ontevrede as kwaad vir mekaar".

Hierdie raadpleging lewer 'n baie belangrike bydrae tot gesagstoepassing, maar 'n hoof bly nog

die verantwoordelike amptenaar en sal soms moet glo dat een man met 'n gefundeerde oortuiging 'n meerderheid is. (Barry en Tye, 1975, p. 92, vergelyk ook pp. 92 - 102).

8.3.13.3 * Versigtige oordeel en die neem van goeie besluite.

"The ability to use good judgment is a test of the fitness of the executive to hold his position. Good judgment is synonymous with common sense". (Cornell, 1958, p. 559). F.W. Taylor definieer "common sense" in dieselfde bron en bladsy as :

"the ability to decide as to the relative importance of things".

Die vraelys het op verskeie plekke van hoofde verwag om 'n keuse tussen alternatiewe te maak. Dit was 'n toets in besluitneming of beslissinggewing. Dit is iets wat hoofde daaglik baie moet doen. Dit bestaan uit drie stappe.

- . sorgvuldige ondersoek van tersaaklike feite (dring deur tot die kruks van die saak);
- . die oorweging van die moontlike eindeffek van alternatiewe oplossings;
- . die keuse van die geskikste oplossing. "The one which is best, the one which will yield the largest return. (Ibid.)

Die vrees om 'n verkeerde besluit te neem, laat mense dikwels huiwer. As iemand vir 'n antwoord wag, moet die beslissing vinnig wees. As daar twyfel tussen twee alternatiewe bestaan, is dit gewoonlik omdat hulle min of meer ewe goed of ewe sleg aan die ideale beantwoord. Dan maak dit nie soveel saak watter keuse gemaak word nie solank daar net 'n keuse gemaak word, want die heel swakste besluit is die neem van "geen besluit". Dit frustreer

ondergeskiktes as iemand die kantoor verlaat en vir ander wat wag en vra "wat sê hy?" moet antwoord : "Ek weet nie, hy sê nie ja of nee nie, hy kan nie besluit nie".

Uitvoerende beamptes word goed betaal en van hulle word verwag om besluite te neem en die gevolge van die besluite te dra. Hy moet die vermoë hê om ter saaklike inligting uit te soek "in the mass of information that comes to him and to make his decisions accordingly and promptly". (Ibid.)

As 'n besluit eers geneem is, moet daar nie maklik weer omgespring word na 'n ander nie. "n Leier glo in die pad wat hy aandui en sy beslissings word nie maklik omvergegooi nie". (Le Roux, 1975, p. 2)

Hoofde het in vraag 36 (p. 68) aangedui dat die meeste van hulle besluite geneem word sonder raadpleging van ander en in vraag 47 (p. 72) kon hulle die eienskappe van 'n goeie besluit uit gegewe alternatiewe bepaal of self as nr. 6 byvoeg. Die uitslag was soos volg :

- Eerste. 'n Goeie besluit moet die einddoel bereik ... 90,7%
- Tweede. Dit moet rekening hou met alle regulasies ... 73,4%
- Derde. Dit moet getoets word aan nog iemand se oordeel voordat dit gegee word ... 61,0%
- Vierde. Dit moet vinnig gegee word ... 55,9%
- Vyfde. Dit moet vir almal aanvaarbaar wees ... 49,4%

Hoofde het onder andere die volgende eienskappe bygevoeg :

- . Dit moet verantwoord kan word aan eie gewete.
- . Dit moet nugter en objektief wees.
- . Dit moet billik en uitvoerbaar wees.
- . Dit moet in belang van onderwys wees.

Goeie besluite gee gesag en verminder gesagstoepassingsprobleme.

8.3.13.4 * Goeie geskrewe skoolbeleid en personeelhandleiding.

Die saak is in vraag 14 van die vraelys uitgewys en reeds in hoofstuk 5 behandel. Dit kan dus slegs hier gestel word dat die beleid voortdurend hersien en op datum gehou moet word (Le Roux, 1975, p. 9). Hoofde by die hoofdesimposium van Transvaalse Sekondêre Skole het ook besluit dat so 'n beleid noodsaaklik is. Dit vergemaklik 'n hoofse gesagsuitoefening.

8.4 Samevatting.

Dat hoofde se kantore 'n eensame plek kan wees waar gesagstoepassingsbesluite daagliks en soms in spanning geneem word, sal almal seker toegee. Gelukkig staan 'n mens nooit werklik alleen nie en is daar goeie hulpmiddels en tegnieke beskikbaar om die einddoel te bereik. Eienskappe soos liefde, entoesiasme, goeie menseverhoudings, geloof in sy saak, kragdadige leierskap en verskeie tegnieke wat toegepas kan word, sal die hoof se kantoor 'n aangename plek maak en gesagstoepassing moontlik 'n plesier.

Dit is belangrik om te onthou dat die gesagsuitoefening 'n voortdurende handeling is wat ter wille van die kind geskied en nooit tot 'n einde kom nie, want telkens wanneer die opvoeding volwasse begin reageer, verlaat hy die skool en ander kom in sy plek en vra hulle deel van die hoërskool se opvoeding. Die hoof wat hoop om op 'n dag die laaste keer te tug, te vermaan en te onderrig en dan terug te sit omdat sy skool nou "reg" is, leef in 'n droom. Met 20% nuwce in die personeel en tussen die leerlinge, word elke jaar weer 'n eerste jaar. Die ideaal en

doel van gesagsuitoefening wat die opvoeder mettertyd oorbodig wil maak, geld vir die individu. Die skoolhoof moet in die lewe van die leerlinge steeds strewen na die stadium waar opvoedingsgesag en die opvoeder self nie meer nodig is nie, maar hy mag nie moedeloos word omdat hy die ideaal skynbaar nie vir sy skool bereik nie. Die "skool" is immers nie sy eie "eindproduk" nie, maar die deurmekaar gewerskaf in die "fabriek" waarin die eindproduk 'n goed opgevoede jeugdig is. En dan : in elke fabriek, hoe goed ookal georganiseer, is daar seker 'n persentasie misluktings wat nooit as netjiese eindprodukte die mark bereik nie.

Die belangrikste bly egter nog dat 'n hoof as "gereelde kritiese self-ondersoeker sy gedagtes, handeling, gesindhede, perspektiewe, verhoudinge en ideale in die lig van die Skrif moet spieël. (Potgieter, 1973 p. 48).

WANT : "in U lig, sien ons die lig". (Ps. 36: 10b).