

**DIE BESTUURSONTWIKKELINGSTAAK VAN DIE SKOOLHOOF
IN DIE PRIMÊRE SKOOL**

deur

IZAK JOHANNES PRINSLOO, B.A., T.H.O.D., B.Ed

**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

aan die

**POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR
CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS**

LEIER: PROFESSOR P.C. VAN DER WESTHUIZEN

HULPLEIER: PROFESSOR S.S. BARNARD

JUNIE 1988

Elkeen wat in julle kring groot wil word, moet julle dienaar wees; en elkeen onder julle wat die eerste wil wees, moet julle almal se dienaar wees. Die Seun van die mens het ook nie gekom om gedien te word nie, maar om te dien en sy lewe te gee as losprys vir baie mense.

Markus 10:43-45

SUMMARY

TITLE: THE MANAGEMENT DEVELOPMENT TASK OF THE PRINCIPAL IN THE PRIMARY SCHOOL

The quality and survival of an organisation (i.e. school) is determined by the quality and performance of its manager (i.e. Head of school). The management proceeding is the instrument of the undertaking which can make sources and resources productive.

The Head of the school is in charge of human activities and he must see to it that all resources are utilised as effectively as possible to fulfil particular needs and to endeavour to reach specific goals. The improvement of the quality of education remains therefore the main object of educational management. The Head of the school is however not the only person who has a managing role to perform in school. To manage a school effectively, the head is assisted by Deputy Heads and Heads of Departments who all have to be developed in management.

Deputy Heads and Heads of Department have a clearly defined tuition task as well as a management task to fulfil. Although tuition and management are two distinct activities which function independently this goal is the realisation of effective education. Yet each in a distinctive manner.

Various methods of management development in as well as outside the school can be employed to develop educational leaders in management. The management of a school should not only plan and initiate and then stand on the touch line as observers, they must get involved dynamically in every action which is conductive.

A model is used as a representation of a management development scheme, in reduced form. By way of a diagram an attempt is made to represent a simplified management development program for educational leaders in the primary school.

OPSOMMING

TITEL: DIE BESTUURSONTWIKKELINGSTAAK VAN DIE SKOOLHOOF IN DIE PRIMÊRE SKOOL

Die kwaliteit en voortbestaan van 'n organisasie (i.c. skool) word bepaal deur die kwaliteit en werkverrigting van sy bestuurder (i.c. skoolhoof). Die bestuurshandeling is die instrument van die onderneming wat bronne en hulpbronne produktief kan maak.

Die skoolhoof is in beheer van menslike aktiwiteite en moet toesien dat alle hulpbronne so effektief moontlik benut word om in bepaalde behoeftes te voorsien en spesifieke doelwitte te probeer bereik. Die verbetering van die kwaliteit van opvoedende onderwys bly dus die hoofdoel van onderwysbestuur. Die skoolhoof is egter nie die enigste persoon wat 'n bestuursrol in die skool verrig nie. Om 'n skool doeltreffend te bestuur, word die skoolhoof bygestaan deur adjunk- en departementshoofde wat almal bestuursmatig ontwikkel moet word.

Adjunk-hoofde en departementshoofde het 'n duidelik afgebakende onderrigtaak maar ook 'n bestuurstaak om te verrig. Alhoewel die onderrighandeling en die bestuurshandeling twee afsonderlike aktiwiteite is wat afsonderlik funksioneer, het dit die verwesenliking van doeltreffende onderwys ten doel maar elkeen op 'n eiesoortige wyse.

Yerskeie metodes van bestuursontwikkeling, binne sowel as buite die skool, kan aangewend word om onderwysleiers bestuursmatig te ontwikkel. Die bestuur van 'n skool moet nie net beplan en inisieer en dan as waarnemers op die kantlyn bly staan nie: hulle moet dinamies betrokke raak by elke aksie wat geloods word.

'n Model word gebruik vir die voorstelling van 'n bestuursontwikkelingsprogram in gereduseerde vorm. Deur middel van 'n diagrammatiese voorstelling word gepoog om 'n bestuursontwikkelingsprogram vir onderwysleiers in die primêre skool op vereenvoudigde wyse voor te stel.

INHOUDSOPGAVEHOOFSTUK 1BLADSYORIËTERING

		1
1.1	Inleiding.	1
1.2	Probleemstelling.	2
1.3	Doel van navorsing.	3
1.4	Metode van navorsing.	4
1.5	Begripsomskrywing.	4
1.5.1	Bestuursontwikkeling.	4
1.5.2	Bestuursopleiding.	5
1.6	Die verskil tussen bestuursontwikkeling en bestuursopleiding.	5
1.7	Terreinafbakening.	5
1.8	Program van navorsing.	6
1.9	Strukturering van navorsing.	6
1.10	Samevatting en vooruitskouing.	7

HOOFSTUK 2DIE BESTUURSTAAK VAN ADJUNK-HOOFDE EN DEPARTEMENTSHOOFDE

2.1	Inleiding.	8
2.2	Die onderrigtaak van adjunk-hoofde en departementshoofde.	8
2.3	Die verband tussen die onderrig- en bestuurs-handeling van adjunk-hoofde en departementshoofde	9
2.4	Die bestuurstaak van adjunk-hoofde en departementshoofde.	9
2.4.1	Inleiding	9
2.4.2	Beplanning as bestuurstaak	12

2.4.2.1	Inleiding.	12
2.4.2.2	Subtake van beplanning.	13
2.4.2.2.1	Bepaling van doelstellings en doelwitte.	13
2.4.2.2.2	Beleidmaking.	14
2.4.2.2.3	Besluitneming.	17
2.4.2.2.4	Probleemoplossing.	18
2.4.3	Organisering as bestuurstaak.	19
2.4.3.1	'n Omskrywing.	19
2.4.3.2	Subtake van organisering.	21
2.4.3.2.1	Organisasiestruktuurskepping.	21
2.4.3.2.2	Delogering as bestuurstaak.	22
2.4.3.2.3	Koördinerings as bestuurstaak.	23
2.4.4	Leidinggewing as bestuurstaak.	24
2.4.4.1	Inleiding.	24
2.4.4.2	Subtake van leidinggewing.	26
2.4.4.2.1	Verhoudingstigting as bestuurs- taak.	26
2.4.4.2.2	Motivering as bestuurstaak.	28
2.4.4.2.3	Kommunikering as bestuurstaak.	29
2.4.5	Beheeruitoefening as bestuurstaak.	31
2.4.5.1	Inleiding.	31
2.4.5.2	Beginsels vir beheeruitoefening.	31
2.4.5.3	Wanneer beheer uitgeoefen moet word.	32
2.4.5.4	Wie beheer moet uitoeven?	32
2.4.5.5	Beheervoorskrifte.	33
2.4.5.6	Enkele vereistes vir doeltreffende beheer.	33
2.4.5.7	Evaluering.	35
2.5	Samevatting en vooruitskouing.	35

HOOFSTUK 3BESTUURSONTWIKKELING VAN ADJUNK-HOOFDE EN DEPARTEMENTSHOOFDE
IN DIE PRIMÊRE SKOOL

3.1	Inleiding.	36
3.2	Die doel van bestuursontwikkeling.	36
3.3	Die belangrikheid van bestuursontwikkeling.	38
3.4	Die beginsels van bestuursontwikkeling.	38
3.5	Metodes van bestuursontwikkeling.	40
3.5.1	Bestuurshandelinge as wyse van bestuursontwikkeling.	40
3.5.1.1	Doelwitstelling as wyse van bestuursontwikkeling.	40
3.5.1.2	Beleidsmaking as wyse van bestuursontwikkeling.	42
3.5.1.3	Besluitneming as wyse van bestuursontwikkeling.	42
3.5.1.4	Probleemoplossing as wyse van bestuursontwikkeling.	44
3.5.1.5	Delegering as wyse van bestuursontwikkeling.	45
3.5.1.6	Koördinerings as wyse van bestuursontwikkeling.	46
3.5.1.7	Bestuursontwikkeling deur 'n gepaste leierskapstyl of benadering.	47
3.5.1.8	Motivering as wyse van bestuursontwikkeling.	52
3.5.1.9	Kommunikering as wyse van bestuursontwikkeling.	53
3.5.1.10	Beheeruitoefening as wyse van bestuursontwikkeling.	55
3.5.2	Metodes van bestuursontwikkeling binne die skool.	56
3.5.2.1	Opmerking.	56
3.5.2.2	Die bestuursvergadering as wyse van bestuursontwikkeling.	56
3.5.2.3	Die personeelvergadering as wyse van bestuursontwikkeling.	57

3.5.2.4	Die departements- of vakvergadering as wyse van bestuursontwikkeling.	58
3.5.2.5	Die evaluering van die adjunk- en departementshoof as wyse van bestuursontwikkeling.	59
3.5.2.6	Die onderhoud as wyse van bestuursontwikkeling.	61
3.5.2.7	Spanbou as wyse van bestuursontwikkeling.	62
3.5.3	Metodes van bestuursontwikkeling buite die skool.	63
3.5.3.1	Bywoning van kursusse as metode van bestuursontwikkeling.	63
3.5.3.2	Deurloping van 'n bestuursontwikkelingsentrum as metode van bestuursontwikkeling.	64
3.5.3.3	Verdere studie as metode van bestuursopleiding.	64
3.5.4	Die verband tussen organisasieverandering en bestuursontwikkeling.	65
3.5.4.1	Die verband tussen klimaatskepping en bestuursontwikkeling.	65
3.5.4.2	Die verband tussen organisasieontwikkeling en bestuursontwikkeling.	68
3.6	Samevatting en vooruitskouing.	70

HOOFSTUK 4

RIGLYNE VIR 'N ONTWIKKELINGSPROGRAM VIR DIE BESTUURSONTWIKKELING VAN ADJUNK-HOOFDE EN DEPARTEMENTSHOOFDE IN DIE PRIMÊRE SKOOL

4.1	Inleiding.	72
4.2	'n Ontwikkelingsprogram.	72
4.3	'n Behoeftebepaling.	73
4.3.1	Behoeftes van onderwysleiers.	73
4.3.1.1	Die uitvoering van bestuurstake.	73

4.3.1.2	Voorsiening in die behoeftes van die groep.	73
4.3.1.3	Voorsiening in die behoeftes van elke individu.	74
4.3.2	Behoeftes van die skool.	74
4.4	Die doel met die bestuursontwikkeling van adjunk- en departementshoofde.	74
4.4.1	Doelstellings.	74
4.4.2	Programdoelwitte.	75
4.5	Keuse van programinhoude.	77
4.6	'n Bestuursontwikkelingsprogram.	79-81
4.7	Ontwikkelingstrategieë.	82
4.7.1	Tydens vergaderings.	82
4.7.2	Evaluering van adjunk- en departementshoofde.	83
4.7.3	Die onderhoud.	83
4.7.4	Bywoon van kursusse.	83
4.8	Evaluering.	83
4.9	'n Sintese van die bestuursontwikkelingsprogram.	84
4.9.1	Inleiding.	84
4.9.2	'n Uiteensetting van die sintese van die bestuursontwikkelingsmodel.	85
4.10	Samevatting en vooruitskouing.	86

HOOFSTUK 5SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1	Samevatting.	87
5.2	Gevolgtrekkings.	88
5.2.1	Gevolgtrekkings met betrekking tot die doel van die navorsing.	88
5.2.2	Verdere gevolgtrekkings.	88
5.3	Aanbevelings met betrekking tot die navorsing.	89
5.4	Aanbevelings vir verdere navorsing.	90
5.5	Slotopmerkings.	90

LYS VAN FIGURE EN TABELLE

Figuur 1.1	Onderwysbestuur in generiese perspektief.	2
Figuur 1.2	Strukturering van die navorsing.	6
Figuur 2.1	Onderwysleiers se onderrig- en bestuurstaak.	11
Figuur 2.2	Beleidsmaking geskied met inagneming van neergelegde onderwysbeleid.	15
Figuur 3.1	'n Model vir doelwitgerigte beplanning.	41
Figuur 3.2	Leierskapstyle.	51
Figuur 4.1	'n Sintese van 'n bestuursontwikkelingsprogram.	85
Tabel 4.1	'n Bestuursontwikkelingsprogram.	79-81

BRONNELYS

HOOFSTUK 1

ORIENTERING

1.1 INLEIDING

Die kwaliteit en voortbestaan van 'n organisasie word bepaal deur die kwaliteit en werkverrigting van sy bestuurder (Drucker, 1965:3). Die bestuurshandeling is die instrument van die onderneming wat bronne en hulpbronne produktief kan maak (Harris, 1983:2). Hughes (1974:110) wys daarop dat die belangrikste funksie van die bestuurder is om die algemene doelstellings in spesifieke doelwitte te omskep en om metodes te vind om hierdie doelwitte te implementeer en te laat realiseer.

De Wet (1981:3) het geen twyfel oor die eise ten opsigte van bestuur in skoolverband nie. Die skoolhoof is volgens hom in bevel van menslike aktiwiteite en moet dus toesien dat alle hulpbronne so effektief moontlik benut word om in bepaalde behoeftes te voorsien en spesifieke doelwitte te probeer bereik. Die verbetering van die kwaliteit van opvoedende onderwys bly dus die hoofdoel van onderwysbestuur.

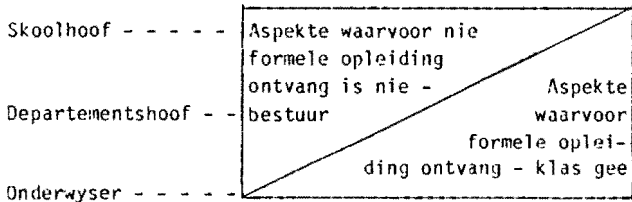
Die skoolhoof is egter nie die enigste persoon wat 'n bestuursrol in die skool verrig nie. Lewis (1974:32) lig bogenoemde stelling verder toe as hy sê dat in die funksionering van die openbare skool, elke professionele onderwyser 'n bestuursrol verrig. Die betrokkenheid van alle onderwysers in beplanning, organisering, leidinggewing en kontrolering sowel as in taakuitvoering is 'n aanvaarde feit.

Bondesio en De Witt (1986:223) konstateer met reg dat die skoolhoof 'n besondere verantwoordelikheid het om personeel ten volle te benut en te ontwikkel ten einde opvoeding en onderwys optimaal te laat realiseer. Om 'n skool doeltreffend te kan bestuur, word die skoolhoof bygestaan deur adjunk-hoofde en departementshoofde. Hierdie onderwysleiers moet bestuursmatig ontwikkel word om hulle besondere bestuursverantwoordelikheid na te kom.

1.2 PROBLEEMSTELLING

In elke skool is daar 'n aantal bevorderingsposte geskep vir persone wat 'n bepaalde leierskaps- en bestuursrol moet vervul. Boshoff (1980:50) wys daarop dat die onderwysleier minder vir sy taak opgelei is as die vakonderwyser. Hoe hoër die onderwysleier vorder op die promosieleer, hoe meer bestaan sy dagprogram uit take waarvoor hy nie oorspronklik opgelei is nie (vgl fig 1.1). Boshoff poneer verder dat onderwyspersoneel op grond van hulle akademiese en professionele kwalifikasies, wat eerstens gerig is op klaskamerpraktyk en op grond van bepaalde persoonlikheidskwaliteite en bekwaamhede, gekeur en aangestel word in bevorderingsposte. Nadat 'n persoon aangestel is as skoolhoof word hy blootgestel aan 'n kort kursus in onderwysbestuur. Indien die pasaangestelde skoolhoof nie self 'n formele onderwysbestuurskwalifikasie verwerf het nie, is genoemde kursus in baie gevalle 'n eerste ervaring met onderwysbestuurskunde.

Figuur 1.1 Onderwysbestuur in generiese perspektief
(Van der Westhuizen, 1986:3)



'n Kort kursus in onderwysbestuur is egter nie voldoende nie. Mahoney (1961:22) is van mening dat bestuursontwikkeling meer kontinuu moet plaasvind. Bestuursontwikkeling gaan om die kontinue verbetering van die verrigting van bestuursfunksies: die voorsiening van bekwame, gekwalifiseerde personeel om gladde bestuursopvolging te verseker; verbeterde werkverrigting van individuele bestuurders en 'n verbeterde koördinering van individuele bestuurders in die bestuurspan; die toenemende bevrediging van behoeftes van individuele lede van die bestuursgroep. Beach (1970:405) sluit by Mahoney

aan as hy konstateer dat bestuursontwikkeling 'n stelselmatige handeling is van opleiding en groei waarin individuele kennis, vaardighede, insigte en houdings verwerf word om 'n organisasie (i.c. skool) doeltreffend te bestuur.

Op grond van die voorafgaande paragrawe blyk dit dat bestuursontwikkeling nie terloops of op 'n lukraakwyse kan geskied nie. Bestuursontwikkeling is 'n beplande en stelselmatige optrede wat 'n kontinue handeling is. Die bestaande personeelontwikkeling wat in die skool gedoen word, is hoofsaaklik gerig op onderrigontwikkeling en nie soseer op bestuursontwikkeling nie.

Geskikte en bestuurskundig goed toegeruste persone moet op alle posvlakke beskikbaar wees om die volle bestuurstaak soos op daardie vlak vereis word, te beoefen. Hierdie ideaal kan alleen deur geskikte, gekeurde, opgeleide en bestuursmatig ontwikkelde personeellede bereik word. Hierin kan die skoolhoof 'n belangrike rol speel ten opsigte van bestuursontwikkeling van die onderwysleiers in 'n skool.

Uit die voorafgaande blyk hierdie navorsing te wentel rondom die volgende probleemvraag:

Wat is die skoolhoof se taak ten opsigte van adjunk- en departementshoofde in die primêre skool?

1.3 DOEL VAN DIE NAVORSING

Ten einde die probleemvraag te beantwoord, is dit die doel van hierdie navorsing om:

- die bestuurstaak van adjunk-hoofde en departementshoofde te identifiseer;
- die taak van die skoolhoof met betrekking tot die bestuursontwikkeling van bogenoemde onderwysleiers in die skool te bepaal;
- om aanbevelings te maak ten opsigte van die bestuursontwikkeling van adjunk- en departementshoofde.

1.4 METODE VAN NAVORSING

Vir die uitvoering van hierdie studie is daar van sowel primêre as sekondêre bronne gebruik gemaak. Die studie is voorafgegaan deur 'n uitgebreide literatuurstudie wat onder meer 'n ERIC-rekenaarsoektog ingesluit het met die volgende trefwoorde:

- principal
- management development

Die versamelde gegewens rakende bestuursontwikkeling is geëvalueer en tot 'n eenheid geïntegreer.

1.5 BEGRIPSOMSKRYWING

Die volgende terme vereis nadere omskrywing of definiëring ten einde groter duidelikheid te verseker ten opsigte van die besondere betekenis daarvan binne die konteks van hierdie studie:

1.5.1 Bestuursontwikkeling

Ontwikkeling dui op die totale positiewe vorming en toename in effektiwiteit van die persoon, asook groei van die vermoëns waardeur die persoon in staat gestel word tot die verwesenliking van sy persoonlike potensiaal (Morrison, 1976:2).

Krugell (1982:22-24) meen dat bestuursontwikkeling persoonsgeoriënteerd is. Bestuursontwikkeling het ten doel om 'n persoon in staat te stel om die beste gebruik te maak van sy vermoëns en talente. Bestuursontwikkeling is verder daarop gemik om 'n persoon se perspektief te verbreed, sy selfvertroue te ontwikkel, sy vakkundige kennis te verdiep en sy begrip van die menslike natuur en sosiale werksprobleme te verbeter. Krugell wys verder dat die doel met bestuursontwikkeling is om die bestuurder gewillig en bekwaam te maak om:

- * groter verantwoordelikheid te aanvaar;
- * gewigtiger besluite te neem; en om
- * gebruik te maak van sy talente tot voordeel van homself en die onderneming (i.c. skool) wat hy dien.

Bestuursontwikkeling is enige beplande poging om huidige en toekomstige bestuursverrigtinge te verbeter, deur inligting te verskaf, houdings te vorm of vaardighede te verbeter House (1976:105).

1.5.2 Bestuursopleiding

Bestuursopleiding verwys na die formele voorsiening van geleentehede waarin kennis, vaardighede en houdinge van die individu verbeter kan word ten einde doeltreffende werkverrigting te verseker (King 1964:125; Steyn 1973:43). Volgens Krugell (1982:22-24) is bestuursopleiding 'n taakgeoriënteerde proses wat daarop ingestel is om aan 'n persoon of groep persone spesifieke kennis en/of vaardighede oor te dra vir spesifieke doeleindes. Bestuursopleiding kan lei tot die verwerwing van 'n kwalifikasie en moet gewoonlik deur 'n opleidingsinstansie(s) onderneem word.

1.5.3 Die verskil tussen bestuursontwikkeling en bestuursopleiding

Opleiding is meer taakgerig, terwyl ontwikkeling meer persoonsgerig is. Van der Westhuizen (1986:4) kom tot die gevolgtrekking dat die opleidingsinstansie(s) aandag behoort te gee aan die basiese aspekte van bestuursopleiding, terwyl bestuursontwikkelingsprogramme weer deur die onderskeie onderwysdepartemente hanteer kan word.

Vir die doel van hierdie studie is die term bestuursopleiding gebruik wanneer verwys word na formele opleiding aan tersiêre onderwysinrigtings. Die term bestuursontwikkeling is gebruik vir alle vorme van ontwikkeling wat in die skool plaasvind.

1.6 TERREINAFBAKENING

In hierdie navorsing is daar gehandel oor die bestuursontwikkelingstaak van die hoofde van primêre skole. Daar is voorts gefokus op die bestuursontwikkeling van adjunk-hoofde en departementshoofde.

1.7 PROGRAM VAN NAVORSING

In die eerste hoofstuk word die agtergrond en omvang van die probleem weergegee en bevat dit verder 'n kort verslag van die metode en verdere verloop van die studie.

Die aard en omvang van die bestuurstaak van adjunk- en departementshoofde is in die tweede hoofstuk behandel. Daar is aandag gegee aan metodes van bestuursontwikkeling wat deur die skoolhoof gebruik kan word. 'n Oorsig is ook gegee oor metodes van bestuursontwikkeling en -opleiding vir onderwysleiers buite die skool.

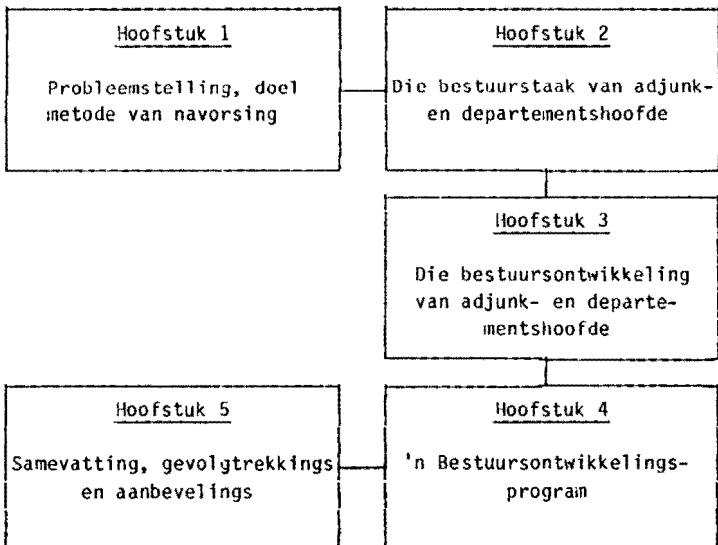
In hoofstuk vier is daar gepoog om 'n sinvolle bestuursontwikkelingsprogram saam te stel wat gebruik kan word om adjunk- en departementshoofde in primêre skole bestuursmatig te ontwikkel.

Die samevatting van die studie, bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings word in hoofstuk vyf bespreek.

1.8 STRUKTURERING VAN DIE NAVORSING

Aan die hand van 'n vloeiagram kan die verloop van die ondersoek soos volg uiteengesit word:

Figuur 1.2 Strukturering van die navorsing



1.10 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

In hierdie hoofstuk is die noodsaaklikheid, die probleemstelling, die doel en metode van hierdie navorsing uitgelig. Die program van navorsing is ook kortliks bespreek. Vervolgens word oorgegaan tot die bespreking van die bestuurstaak van die adjunk- en departementshoof.

HOOFSTUK 2

2. DIE BESTUURSTAAK VAN ADJUNK-HOOFDE EN DEPARTEMENTSHOOFDE

2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word daar kortliks besin oor die onderrigtaak van adjunk- en departementshoofde. Die verband tussen die onderrig- en bestuurshandelinge wat deur bogenoemde onderwysleiers verrig word, word vervolgens aangetoon. Laastens word die bestuurstaak van adjunk- en departementshoofde onder die loep geneem.

2.2 DIE ONDERRIGTAAK VAN ADJUNK-HOOFDE EN DEPARTEMENTSHOOFDE

Steyn (1982:5-6) poneer dat oral waar interaksie tussen 'n volwassene en kind(ers) in verskillende samelewingsverbande op beplande, doelbewuste wyse geskied, vind onderrig en leer plaas. Die inhoud van hierdie onderrig mag strek van die mees abstrakte gesindheid tot die mees konkreet afgespitste vaardigheid. Die opvoedende onderwys wat grootliks op onbeplande en spontaan intuitiewe wyse in die gesin verloop, word in die skool formele, beplande, stelselmatige en geordende onderrig-leergeleenthede.

Van adjunk-hoofde en departementshoofde word verwag c.n 'n minimum getal ure per week te onderrig. Daar word van die veronderstelling uitgegaan dat adjunk-hoofde ervare en bekwame onderwysers is en dat hulle dienste sover as moontlik benut moet word vir die onderrig van leerlinge. Van die departementshoofde word verwag om 90% van die voorgeskrewe skoolure aan die onderrig van 'n klas of vak te bestee (TOD,1986:40-50). Uit bogenoemde is dit duidelik dat adjunk-hoofde en departementshoofde 'n duidelik afgebakende onderrigtaak het.

2.3 DIE VERBAND TUSSEN DIE ONDERRIG- EN BESTUURSHANDELING VAN DIE ADJUNK-HOOFDE EN DEPARTEMENTSHOOFDE

Van der Westhuizen (1986:49) sê dat die onderrighandelinge en bestuurshandelinge verskil ten opsigte van die aard, struktuur, doel, inhoud en konteks. Bestuurswerk en onderrig is nie gelyklopend of dieselfde nie. As dieselfde persoon, soos die adjunk-hoof en departementshoof, verantwoordelik is vir albei die aktiwiteite, word onderrighandelinge en bestuurshandelinge nie nou een geïntegreerde aktiwiteit nie. Onderrig en bestuur bly steeds twee afsonderlike aktiwiteite wat radikale verskille in ontisiteit vertoon. Elke aktiwiteit funksioneer volgens sy eie wetmatigheid en word ook daardeur begrens.

Daar kan dus gesê word dat, alhoewel die bestuurshandelinge en die onderrighandelinge twee afsonderlike aktiwiteite is wat afsonderlik funksioneer, dit die verwesenliking van doeltreffende opvoedende onderwys ten doel het. Tog elkeen op 'n eiesoortige wyse.

2.4 DIE BESTUURSTAAK VAN ADJUNK-HOOFDE EN DEPARTEMENTSHOOFDE

2.4.1 Inleiding

Van der Westhuizen (1986:48) verstaan onder bestuur 'n bepaalde soort werk wat 'n volwaardige loopbaan op sigself kan wees. Om doeltreffend te kan bestuur moet spesifieke kennis verwerf word wat steeds aangevul en prakties toegepas moet word (Marx, 1981:112).

Die bestuurstaak van die adjunk-hoof sien soos volg daaruit (vgl. TOD, 1986:47):

- * As die aangewese plaasvervanger is hy in die hoof se afwesigheid verantwoordelik vir alle professionele, administratiewe en organisatoriese aangeleenthede binne en buite die skool.
- * Sy verdere pligte word duidelik onder die vier bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening uiteengesit. Die besonderhede word onder elke bestuurstaak later in die hoofstuk bespreek (Vgl. 2.4.2 - 2.4.5).

Corcocan (1982:10-13) som die taak van die adjunk-hoof soos volg op:

- * as die hoof se **regterhand** is 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;
- * om vir terugvoering te sorg van die hoof na die personeel en omgekeer indien nodig;
- * om as buffersone tussen die personeel en die hoof te dien;
- * om probleme te identifiseer, dit op te los of om dit na die hoof te verwys indien nodig.

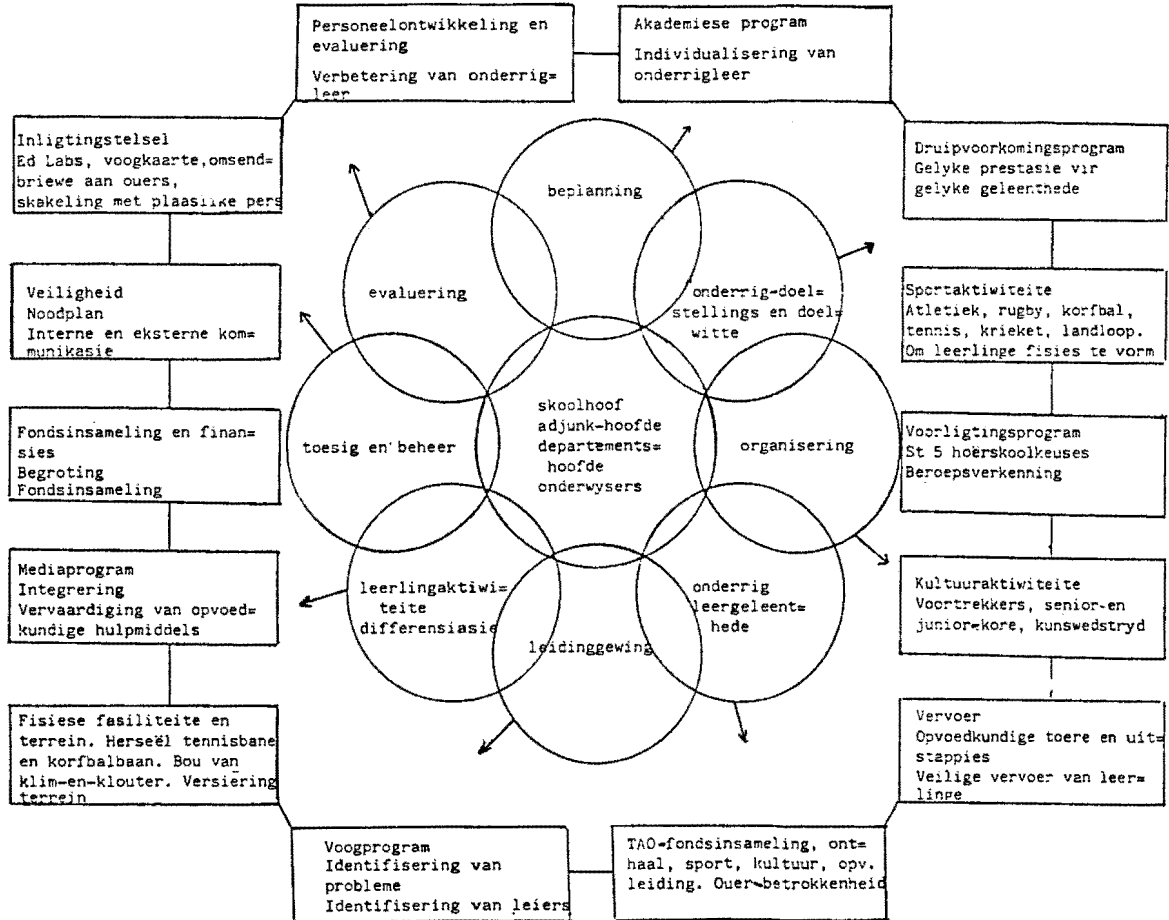
Die bestuurstaak van die departementshoof is soos volg (TOD, 1986:48):

- * hy is verantwoordelik aan die hoof vir alle sake in verband met sy departement; en
- * die departementshoof is die akademiese en professionele leier in sy departement en is verantwoordelik vir die doeltreffende funksionering daarvan, veral met betrekking tot onderrig.

Die departementshoof se verdere pligte word onder die vier bestuurstake uiteengesit (vgl. 2.4.2, 2.4.5):

Wanneer die onderskeie pligte en verantwoordelikhede van adjunk- en departementshoofde ontleed word, is dit duidelik dat hulle nie alleen 'n opvoedende onderrigtaak het om te vervul nie. Elkeen het afsonderlik in sy departement, vak of skoolaktiwiteit waarvoor hy verantwoordelik is 'n duidelik omlynde bestuurstaak om te verrig. Saam met die hoof vorm hulle ook 'n bestuurspan. Hulle moet saam skoolprogramme en aktiwiteite beplan en mense in bepaalde organisasiestrukture saamvoeg. Hulle moet help om 'n organisasieklimaat te skep waarbinne daar beplan, georganiseer, leiding gegee en beheermaatreëls getref word ten einde die gestelde doelwitte in die verskillende skoolprogramme te laat realiseer. Die bestuur en onderrigtaak van skoolhoofde, adjunk-hoofde en departementshoofde kan soos in figuur 2.1 vasgestel word.

FIGUUR 2.1 ONDERWYSELIERS SE BESTUURS- EN ONDERRIGTAAK



Daar word vervolgens aandag gegee aan die bestuurstaak van adjunk- en departementshoofde.

2.4.2 Beplanning as bestuurstaak

2.4.2.1 Inleiding

Marx (1981:211) sien beplanning as daardie bestuurstaak wat te make het met doelbewuste besinning oor die doelwitte van die organisasie, die middele en die aktiwiteite wat daarby betrokke is, en die opstel van die geskikste plan vir die doeltreffende bereiking van daardie doelwitte. Voordat die bestuurshandeling in die skool kan begin, moet daar eers duidelikheid wees oor waarheen die skool op pad is en wat bereik moet word.

Volgens Gorton (1976:51) moet die volgende vrae by beplanning oorweeg word:

- * 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 opvoedende onderwys te laat realiseer?

'n Verdere belangrike faset by die beplanningshandeling is om 'n prioriteitsbepaling te maak. Nadat al die belangrikste voorkeure bepaal is, moet 'n rangorde van belangrikheid daargestel word. Sodoende word 'n prioriteit bepaal wat eerste aandag moet geniet (Van der Westhuizen, 1986:133). Sergiovanni (1980:287) maak die volgende opmerking met betrekking tot goeie beplanning as hy sê dat 'n goeie leier beplan vooruit wat om te doen, hoe om dit te doen en wanneer dit gedoen moet word.

Volgens die Transvaalse Onderwysdepartement (1986:47-48) is adjunk- en departementshoofde medeverantwoordelik vir die beplanning van:

- * vakke of fases soos deur die hoof aan hom opgedra;
- * die skoolrooster;
- * personeelontwikkelingsprogramme;
- * die skoolbegroting;
- * leerlingaktiwiteite;
- * fisiese fasiliteite;
- * administratiewe aangeleenthede en
- * skoolgemeenskapsverhoudinge.

Nadat elke adjunk-hoof en departementshoof sy pligstaat ontvang het, is elkeen ook individueel vir die volgende beplanning verantwoordelik:

- * begroting van die departement of aktiwiteit;
- * berekening en aanwending van die per capita toewysing;
- * handboeke, voorrade en ander benodigdhede;
- * opvoedkundige toere en uitstappies;
- * vakvergaderings en
- * die implementering van riglyne wat tydens oriënterings- en streekkursusse gegee word, asook voorskrifte wat in studiegidse vervat is.

Om te beplan, moet daar verskillende subtake uitgevoer word. Hierdie subtake is die formulering van doelstellings, beleidmaking, besluitneming en probleemoplossing.

2.4.2.2 Subtake van beplanning

2.4.2.2.1 Bepaling van doelstellings en doelwitte

Flippo (1971:78) is van mening dat die bepaling van doelstellings die beginpunt van bestuur is. Gorton (1980:50) wil met die stel van die volgende vrae die kern saamvat van wat beoog word met doelstellings en doelwitte, naamlik:

Wat wil bereik word?

Is daar duidelik omskryf wat bereik wil word?

De Wet (1981:51) wys daarop dat weens die rigtinggewende en bepalende karakter wat doelstellings en doelwitte aan beplanning gee, die volgende riglyne waaraan dit moet voldoen, belangrik is:

- * dit moet algemeen verstaanbaar wees;
- * dit moet konkreet en spesifiek wees;
- * die moet vir die betrokkenes aanvaarbaar wees;
- * dit moet ewewigtig wees en
- * dit moet bereikbaar wees.

Die adjunk-hoof en die departementshoof het nie alleen medeverantwoordelikheid vir die beplanning van skoolprogramme en aktiwiteite nie, maar elkeen is ook individueel verantwoordelik vir die beplanning van programme en aktiwiteite in sy departement of groepaktiwiteite soos deur die hoof aan hom gedelegeer. Daarom is dit belangrik dat bogenoemde onderwysleiers ook die vaardigheid van doelstelling- en doelwitbepaling sal bemeester. Programme en aktiwiteite moet aan die hand van 'n model vir doelwitgerigte beplanning geskied.

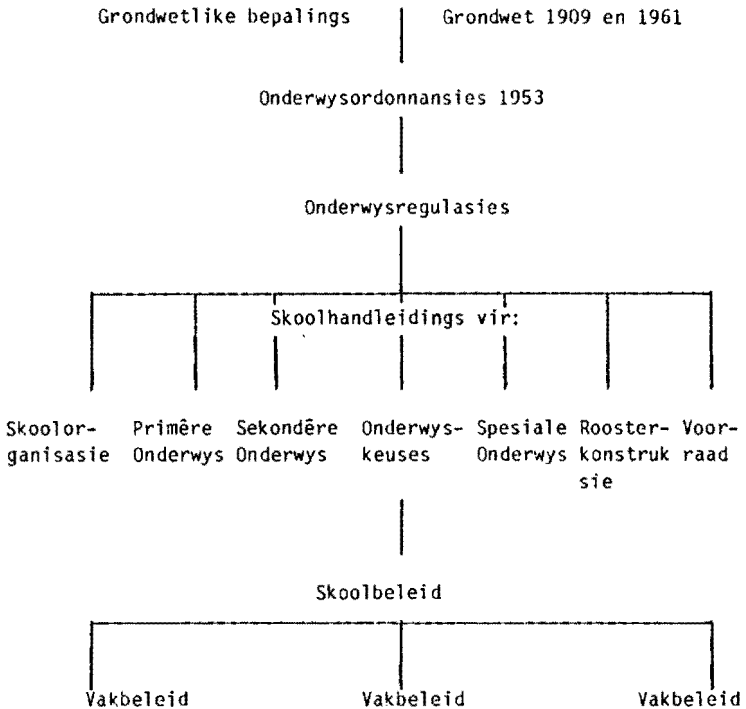
'n Verdere faset van die beplanningstaak is om die doelstellings in beleid te verwerk. Beplanning word gewoonlik beïnvloed deur eksterne faktore soos politieke beleid, provinsiale beleid, asook sosiale en ekonomiese oorewegings (vgl. Stone, 1981 (b):127). Vervolgens word op beleidmaking as subtaak van beplanning gelet.

2.4.2.2.2 Beleidsmaking

Beplanning sluit beleidsformulering in. Beleid is daardie middel waardeur doelstellings geïnterpreteer en sekere breë riglyne neergelê word wat kan dien as basis vir besluitneming (Van der Westhuizen 1986:140-141). In die skool moet beplanning onderneem word met inagneming van neergelegde onderwysbeleid in vorm van wette, ordonnansies, regulasies en departementele handleidings (vgl. 2.2).

Beleidsstukke in die skool soos byvoorbeeld die skoolbeleid en die vakbeleid moet 'n weerspieëling wees van hoe die oorkoepelende breë beleidsrigtings in 'n bepaalde onderwysdepartement in 'n bepaalde skool geïnterpreteer en uitgevoer word.

Figuur 2.2 Beleidsmaking geskied met inagneming
van neergelegde onderwysbeleid



Onder leiding van die skoolhoof is die adjunk-hoof en departementshoof medeverantwoordelik vir die opstel van die skoolbeleid. Bogenoemde onderwysleiers moet 'n deeglike kennis hê van die inhoud van die oorkoepelende breë beleidsrigtings soos saamgevat in figuur 2.2. Die adjunk-hoof en departementshoof is egter verantwoordelik vir die formulering van 'n fase- of vakbeleid vir die fase of vakke waarvoor hulle verantwoordelik is.

'n Vakbeleid moet altyd in lyn gebring word met die skoolbeleid. Daarom kan 'n vakbeleid van een skool nie net so in 'n ander skool gebruik word nie, omdat elke skool binne die breë neergelegde beleid individuueel en uniek is (Van der Westhuizen 1986:143).

Die volgende riglyne moet in gedagte gehou word by die formulering van beleid (Allen, 1964:154):

- * Beleid moet die doelstellings van die skool of departement weerspieël sodat dit 'n middel is om die doelstellings te verwesenlik.
- * Beleid moet konsekwent wees, alhoewel daar by die interpretering daarvan verskille mag voorkom.
- * Beleid is nie rigied of onbuigsaam nie - dit kan ook verander word.
- * Beleid behoort neerslag te vind op skrif en aan betrokkenes beskikbaar gestel te word.
- * Beleidsake moet onderskei word van reëls en prosedures.

Die volgende riglyne geld vir die opstel van 'n vakbeleid (TOD, 1986:54):

- * 'n Vakbeleid word in elke vak opgestel.
- * In beginsel is die vakbeleid rigtinggewend, dit wil sê dit gee op kort bondige wyse duidelik leiding aan veral onervare onderwysers ten opsigte van die onderrig en die organisasie van die vak in die skool.
- * Die vakbeleid moet oor 'n buigsaamheid beskik wat voldoende ruimte vir individuele inisiatief laat, aangepas by die omstandighede by 'n betrokke skool.

* Vakaangeleenthede waaroor 'n vakbeleid rigting kan bepaal, is onder meer:

- organisasie, administrasie en benadering;
- evaluering;
- hulpmiddels;
- klaskamerpraktyk;
- nasien en kontrole;
- nasorg;
- huiswerk;
- mediasentrumgebruik en
- differensiasie en remediëring.

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

2.4.2.2.3 Besluitneming

Besluitneming word deur navorsers soos Lipham en Hoeh (1974:150) as die belangrikste bestuurshandeling beskou. Owens (1970:90) beskou besluitneming as 'n sleutelbestuurshandeling van onderwysleiers. Hy sê dat 'n onderwysleier voortdurend besluite moet neem. Besluitneming is in hoofsaak die maak van 'n keuse tussen alternatiewe. Daar bestaan feitlik in elke situasie 'n alternatiewe wyse van optrede. Voordat 'n besluit geneem word, behoort die adjunk- of departementshoof 'n diagnose te maak van die situasie en die verskillende wyses van optrede (Van der Westhuizen, 1986:144). Die adjunk-hoof en departementshoof moet keuses maak en besluite neem oor doelstellings en doelwitte en aan wie take gedelegeer gaan word. Hulle moet besluit oor watter aksies geneem gaan word om die gestelde doelwitte te bereik; oor watter middele gebruik gaan word in 'n beplande aksie en teikendatums en hoe teikendatums bepaal gaan word. Laastens moet 'n keuse gemaak word in die opstel van 'n prioriteitslys.

Binne die raamwerk van beplande doelstellings en doelwitte word besluite geneem. Volgens Hechter (1981:329) is doelgerigte en doeltreffende beplanning en besluitneming van mekaar afhanklik.

In die beplanningstaak sal daar ook probleme ontstaan. Gorton (1976:60) meen dat onderwysleiers soos die adjunk-hoof en departementshoof se vermoë om doeltreffende besluite te neem van groot belang is vir hulle rol om probleme op te los.

2.4.2.2.4 Probleemoplossing

Suksesvolle probleemoplossing is nie 'n maklike taak nie. Daar bestaan geen kitsbenadering wat elke probleemomstandigheid of individu sal pas nie. Daar kan van die volgende beginsels kennis geneem word (Gorton, 1976:61):

- * Probeer om probleme te antisipeer en moontlike probleemareas te identifiseer voordat dit werklikheid is.
- * Indien 'n probleem wel ontstaan, moet inligting verkry word oor die oorsake, die aard en erns daarvan. Kitsoplossings moet vermy word.
- * Vind meer as een oplossing vir die probleem. Evalueer die oplossing positief of negatief.
- * Oplossings vir die probleem moet met oordeel geïmplementeer en uiteindelik geëvalueer word. Moenie voorgee dat alle wysheid in pag is of dat alle probleme opgelos kan word nie.

Gorton (1976:61) konstateer verder dat, voordat 'n probleem opgelos kan word, die adjunk- of departementshoof 'n aantal stappe sal moet doen, naamlik identifisering en diagnosering van die probleem, die stel van doelwitte en die neem van besluite.

Van der Westhuizen (1986:150) vat genoemde fasette van probleemoplossing in die volgende stappe saam:

- Identifiseer die probleem.
- Analiseer die probleem en versamel soveel feite as moontlik.
- Beskryf die probleem.
- Identifiseer alle moontlike oorsake.
- Identifiseer die waarskynlike oorsake.
- Besluit hoe om die probleem op te los.
- Probleemoplossing.

Die adjunk-hoof vorm die bufferstrook tussen die hoof en die personeel en hy is die persoon waarheen baie dissiplinêre probleme verwys word. Die adjunk-hoof se taak is om probleme te identifiseer, dit op te los of om dit na die skoolhoof te verwys indien nodig (Corcocan, 1982:10:13).

Die departementshoofde het ook 'n taak ten einde probleme opgelos te kry. Leerlingprobleme wat geïdentifiseer word, word gewoonlik verwys na die betrokke departementshoof. Vakprobleme van leerlinge word hanteer deur die departementshoof verantwoordelik vir die vak. Gedragsprobleme word deur die departementshoof Opvoedkundige Leiding hanteer. Elke departementshoof moet self die probleme in sy departement probeer oplos voordat dit na hoër gesag verwys word.

Leerlinge sowel as personeel moet egter altyd die keuse hê om 'n probleem te bespreek met die persoon in wie hy vertroue het. Die skoolhoof moet ook altyd beskikbaar wees.

Nadat beplan is, moet uitvoering aan die beplanning gegee word. Die uitvoering van die beplanningstake word in die organiseringstake gedoen.

2.4.3 Organisering as bestuurstaak

2.4.3.1 'n Omskrywing

Organisering is daardie bestuurstaak wat verrig word om die beplanning te orden en verbande met die verskillende onderdele daar te stel sodat die doelwitte wat gestel is, doeltreffend bereik en verwesenlik kan word (Allen, 1964:173).

Marx (1981:235) poneer dat organisering die bestuurstaak is wat te doen het met die reëling van die aktiwiteite en hulpbronne van die onderneming deur die toewysing van pligte, verantwoordelikhede en gesag aan persone en afdelings; die bepaling van die verhouding tussen mense, ten einde samewerking te bevorder en die doelwit van die onderneming so doeltreffend moontlik te bereik.

In skoolverband beteken dit dat deur organisering as bestuurstaak die verskillende take in onder meer 'n skool, onderverdeel en aan spesifieke persone toegewys word sodat opvoedende onderwys op 'n ordelike wyse gerealiseer kan word. Hieruit kan afgelei word dat daar deur organisering, sowel pligte en take as verantwoordelikhede en gesag, toegewys word. Organisering het die volgende kenmerke (Van der Westhuizen, 1986:153):

- * Dit gaan om die groepering van take, of anders gestel, om 'n werkverdeling ten einde die beplanning te verwesenlik.
- * Dit gaan om die toewysing van pligte, gesag en verantwoordelikheid sonder om die finale verantwoordelikheid af te staan.
- * Dit gaan om die bepaling van verhoudings tussen verskillende persone om samewerking te bevorder deur koördinering en beskrywing van pligte en take.
- * Dit gaan om 'n gesamentlike poging ten einde gestelde doelstellings te bereik.
- * Organisering is in wese intellektuele of denkarbeid wat die beplanning verder voer en vereis daarom lessenaarwerk.

Die adjunk- en departementshoof is verantwoordelik vir die organisering van die volgende (TOD, 1986:47-50):

- Toetse en eksamens.
- Skoolprogramme en aktiwiteite.

- Vervoerreëlings vir buitemuurse bedrywighede.
- Bevoorrading van sy departement.
- Die doeltreffende funksionering van die opvoedkundige hulpprogramme.
- Die daarstelling en implementering van 'n doeltreffende stelsel vir die uitkenning, hantering van en hulpverlening aan leerlinge met probleme.

Om te kan organiseer, moet 'n vormlike struktuur van gesag daargestel word, en daarom is dit die taak van die skoolhoof om saam met die adjunk-hoof en departementshoof 'n organisasiestruktuur te skep of te help skep, sodat die organiseringstaak tot uitvoer gebring kan word (Van der Westhuizen, 1986:155).

2.4.3.2 Subtake van organisering

2.4.3.2.1 Organisasiestruktuurskepping

Marx (1981:243) wys daarop dat 'n organisasiestruktuur 'n bepaalde raamwerk van poste is wat opgestel word en waarin mense wat verskillende soorte handelinge verrig, saamgegroeper word, sodat hulle gesamentlik 'n gemeenskaplike doelstelling nastreef.

Allen (1973:103-112) en Reynders, (1977:156) sê die doel van 'n organisasiestruktuur soos volg op:

- * 'n organisasiestruktuur verseker dat daar nie oorvleueling en duplisering van werk is nie;
- * dat take logies gegroeper word;
- * dat persone volgens vermoë betrek kan word in die uitvoering van 'n bepaalde taak; en
- * om 'n geheelbeeld van die organisasieveld te verkry.

Dit blyk dat organisasiestruktuurskepping wel verder strek as die blote rangskikking van individue en groepe om doelgerigte optrede te verkry. Nadat die verskillende persone saamgevoeg is om 'n organisasiestruktuur te skep, moet die verskillende take nog tot uitvoer gebring word. Dit kan slegs realiseer deurdat die skoolhoof, adjunk- en departementshoof wat doelgerig wil bestuur, van hulle pligte en gesag delegeer.

2.4.3.2.2 Delegering as bestuurstaak

Delegering is daardie werk wat die skoolhoof doen deur pligte met gepaardgaande verantwoordelikheid en gesag aan ander toe te vertrou, ten einde 'n sinvolle verdeling van werk te maak en die doeltreffende uitvoering daarvan te verseker deur persone aanspreeklik te maak vir die resultaat of bereiking van doelwitte (Van der Westhuizen 1986:163). Die skoolhoof bly egter steeds aanspreeklik vir alles wat in die skool plaasvind.

Voordele wat delegering inhou, kan soos volg opgesom word (Marx, 1981:174-175):

- * Delegering dien as basis vir bestuursontwikkeling deurdat personeel gelei word om groter verantwoordelikheid en gesag te aanvaar en uit te oefen, en selfstandig te werk (vgl. 3.5.1.5).
- * Die hoeveelheid werk wat hanteer word, verminder en daardeur word doeltreffendheid verhoog. Sake wat voorkeur verdien, kan nou hanteer word en ander sake kan gedelegeer word vir afhandeling.
- * Uit voorafgaande volg dit dat tyd meer ekonomies benut en beplan kan word en aandag gegee kan word aan sake wat persoonlike aandag verdien.
- * Delegering laat die onderwysleier toe om meer aandag te gee aan bestuurswerk, dit wil sê die skoolhoof se eintlike werk, terwyl ander sake deur die adjunk- en departementshoofde afgehandel kan word.
- * Delegering vergemaklik die uitbreiding van aktiwiteite deurdat meer persone betrokke raak. 'n Groter hoeveelheid werk kan daarom hanteer word.
- * Delegering is ook 'n middel om te verhoed dat werk oorvleuel.

- * Delegering bied die geleentheid vir groter werkstevredenheid wat op sy beurt lei tot verdere motivering en hoë moreel.
- * Deur te delegeer, kan daar ook doeltreffend beheer uitgeoefen word.

Gorton (1976:54) gee die volgende redes waarom daar gedelegeer behoort te word:

- * Wanneer iemand anders die taak net so goed of beter kan verrig.
- * As daar nie tyd vir die werk is nie en indien ander belangrike sake die onderwysleier se aandag in beslag neem.
- * Indien daar gepoog word om voorsiening te maak vir die oriëntering van iemand wat voorberei word vir dieselfde taak.

Marx (1981:175) sluit by bogenoemde aan as hy van mening is dat delegering 'n besondere geleentheid vir bestuursontwikkeling bied, omdat meer mense ondervinding opdoen in die hantering van gesag en die dra van verantwoordelikheid.

Delegering skep verder 'n medeverantwoordelikheid. Medeverantwoordbaarheid lei tot groter werksbevrediging en bevorder ook gesonde spanbou.

Om te verseker dat die onderwysleier nie beheer verloor nadat hy gedelegeer het nie, moet hy doeltreffende koördinering toepas.

2.4.3.2.3 Koördinering as bestuurstaak

Gorton (1976:52) meen dat koördinering gesien moet word as die handeling wat keuse, materiaal, mense, idees en tegnieke in 'n harmonieuse verhouding met mekaar bring. Deur koördinering word daar gesinchroniseer. In die skool as organisasie moet mense met uiteenlopende persoonlikhede, belangstellings en agtergrond saamwerk om dieselfde doelwitte na te streef. Delegering en organisering moet gekoördineer word.

Koördinerings kan bevorder en vergemaklik word deur die volgende toe te pas (Van der Westhuizen, 1986:170):

- * Lig die personeel gereed in oor aktiwiteite wat hulle in die skool of die betrokke departement raak.
- * Raadpleeg die personeel in verband met nuwe en verdere ontwikkelings.
- * Skep 'n gevoel van self-verantwoordelikheid vir die uitvoering van gedelegeerde take.
- * Skep geleentheid vir selfontwikkeling binne die raamwerk van opvoedende onderwys.
- * Hoedig die personeel aan om 'n bydrae te lewer tot die doeltreffendheid van die skool en die onderwys.
- * Gee die personeel 'n aandeel in die bestuur van verskillende aktiwiteite.

Laubscher (1980:90) reken dat die skoolhoof as die hoofkoördineerder as knooppunt moet dien tussen die verskillende departemente, vakke en aktiwiteite in die skool. Die adjunk-hoof en departementshoof is die koördineerder tussen departemente of in die departement waarvoor hy verantwoordelik is.

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

2.4.4 Leidinggewing as bestuurstaak

2.4.4.1 Inleiding

In die bestuurshandelinge, beplanning en organisering het dit gegaan oor die aktiwiteite van mense, terwyl daar in leidinggewing met mense gehandel word. By leidinggewing verskuif die klem na die wisselwerking tussen die adjunk- en departementshoof en die betrokke persone waardeur die uitvoering van die taak aan die gang gesit en aan die gang gehou word.

Leidinggewing kan gesien word as daardie bestuurstaak waardeur daar rigting aan gemeenskaplike aktiwiteite van persone gegee word om te verseker dat die persone die verlangde take uitvoer ten einde die gestelde doelwit te bereik (Van der Westhuizen, 1986:172).

Davies (1984:2) spreek hom soos volg uit oor die onderwyseleier as hy konstateer dat hy (i.c. adjunk- en departementshoof) 'n persoon is wat ander in staat stel om saam te werk om doelwitte te bereik.

Van die adjunk-hoof en departementshoof word verwag om sinvolle leidinggewing met betrekking tot die volgende sake en aktiwiteite te gee (TOD, 1986:47-49):

- Personeelontwikkeling.
- Vakvergaderings.
- Die standaard in sy eie departement of fase.
- Die akademiese, professionele en administratiewe sake in verband met sy departement of fase.
- Dissipline en tug.
- Die jongste denkrigtings oor benadering, metodiek, tegnieke, evaluering, hulpmiddels op sy onderrigterrein en die doeltreffende oordra daarvan aan die betrokke onderwyspersoneel.
- Vakonderrig, uitstappies, besoeke en opvoedkundige toere.
- Merietetoekennings en die bevorderbaarheid van personeel in sy departement.
- Die opvoedkundige welsyn van leerlinge in sy departement.

Om doeltreffende leiding te kan gee, moet die adjunk-hoof en departementshoof ook kennis van die ondersteunende subtake van leidinggewing hê.

2.4.4.2 Subtake van leidinggewing

2.4.4.2.1 Verhoudingstigting

Die adjunk- en departementshoof, personeel en ouers is almal in groepsverband en/of individueel met mekaar in wisselwerking (Rheeders, 1982:93). Daarom is dit uiters belangrik vir adjunk- en departementshoofde om gesonde verhoudings te stig.

Van der Westhuizen (1986:174-175) beklemtoon die belangrikheid van die stigting van goeie verhoudings vir onderwysleiers soos die adjunk- en departementshoof:

- * Wat die adjunk- of departementshoof as mens is en hoe hy sy verhoudinge met ander stig en handhaaf, is in die onderwys belangriker as die beste onderrigmetodes. Verhoudingstigting is belangrik, want dit bepaal die werkgeluk en werktevredenheid van die verskillende persone in die onderskeie departemente in besonder, maar ook in die skool as geheel.
- * Enige taak of funksie van die adjunk- of departementshoof word bepaal deur die verhouding wat hy daarmee stig.
- * Verhoudingstigting is verder belangrik omdat dit hier gaan om die interaksie tussen mens en mens. Goeie verhoudingstigting gee aanleiding tot goeie bestuur.
- * Verhoudingstigting is veral belangrik in die skoolopset, omdat onderwysleiers soos die adjunk- en departementshoof met elke persoon - die leerlinge, die personeel, die administratiewe personeel, die skoonmakers - 'n verhouding moet stig.

Indien die volgende beginsels in gedagte gehou word, kan elke onderwysleier gesonde verhoudinge stig (vgl. Allen, 1964:246; Marx, 1981:282-283; Teichler, 1982:66):

- * Daar moet in gedagte gehou word dat die mens belangrik is. Dit gaan nie net om sy werk en die diens wat hy lewer nie. Daar moet belangstelling in die personeellid as mens wees.

- * Daar moet geglo word aan die vermoëns van die personeel om bydraes te lewer.
- * Die personeel se menings, insigte en gevoelens moet in ag geneem word.
- * Daar moet aandag gegee word aan die behoeftes van die personeel, veral ook die van jonger personeel wat brand om 'n inset te lewer. Daar moet geleentheid wees of geskep word vir behoeftebevrediging; dit is die behoeftes van 'n persoon om sy eie potensiaal te laat realiseer.
- * Personeel kan betrek word by die formulering van doelwitte vir 'n departement of 'n beplande aktiwiteit.
- * Deur idees uit te ruil, kan kreatiwiteit verhoog word.
- * Deur openhartigheid word gesonder verhoudinge gestig, ontwikkel en groei dit.
- * Die waardestelsel, dit wil sê die lewensbeskouing van die onderwysleier, moet met die van die personeel ooreenstem.
- * Take moet ook aan persone volgens hulle persoonlikheid opgedra word om sodoende hulle beste samewerking te verseker.
- * Deur waardering uit te spreek en erkentlik te wees, word ook beter verhoudinge gestig.
- * Die leierskap- en bestuurstyl van die onderwysleier sal sy verhoudingstigting beïnvloed.
- * Daar moet doelgerig gewerk word aan die groepsmoreel en samehörigheid om lojaliteit te bevorder.

Leidinggewing as bestuurstaak impliseer dat daar in gedagte gehou moet word dat die adjunk-hoof en departementshoof met mense in organisatoriese verband werk. Hierdie mense moet in beweging gebring word ten einde die gestelde doelwitte te bereik. Hiervoor is kennis van die motiveringshandeling nodig (Van der Westhuizen, 1986:185).

2.4.4.2.2 Motivering as 'n bestuurstaak

Vir Marx (1981:193) is motivering alle pogings wat 'n bestuurder aanwend om personeel aan te spoor om vrywillig die beste prestasie te lewer waartoe hulle in staat is. Owens (1981:106) is van mening dat om motivering te kan verstaan, die behoeftes van die mense wat hulle gedrag en optrede inisieer, verstaan moet word. Motivering wentel, volgens Marx (1981:193), dus in 'n groot mate om die idee van 'n handeling. 'n Mens se handeling dra die stempel van doelgerigtheid, rigting en volharding.

Allen (1973:183) verwys na die volgende motiveringsbeginsels:

- * Beginsel van deelname. Dit beteken dat hoe meer personeel betrek word by die besluitneming, hoe makliker word hulle aangespoor om die gestelde doelwitte te bereik. Die adjunk- of departementshoof bly steeds aanspreeklik vir die neem van finale besluite en die resultate in 'n betrokke departement of aktiwiteit.
- * Beginsel van kommunisering. Personeel wat deurentyd op die hoogte gehou word van doelwitte, veranderings, vorderings en resultate voel hulleself deel van die groep en is meer geneig tot groter samewerking.
- * Beginsel van erkenning. Beloning in die vorm van erkenning dien as aansporing om harder te werk. Verdienende erkenning laat 'n gevoel van werksbevreeding.

- * Beginsel van gedelegeerde gesag. Delegering dien nie alleen as middel tot bestuursontwikkeling nie, maar dit verryk ook die pos van die adjunk- of departementshoof deur mense toe te laat om self beslissings te neem binne neergelegde riglyne.

Vir die adjunk- of departementshoof is die implikasies van motivering duidelik. Dit is belangrik dat hulle die werklike vermoëns en potensiaal van elke onderwyser in sy departement sal identifiseer. As die persoon oor die kwaliteite beskik om te groei en te ontwikkel, behoort hy van bogenoemde beginsels gebruik te maak om so 'n persoon aan te moedig om verder te ontwikkel (Van Kradenburg, 1981:172).

Motivering en leidinggewing veronderstel verder doeltreffende kommunisering.

2.4.4.2.3 Kommunisering as bestuurstaak

Kommuniseringsvermoë behels volgens Cawood (1976:52) veel meer as net die vermoë van die een mens om inligting of bevel aan 'n ander oor te dra. Kommunisering het 'n dieper, geestelike dimensie soos byvoorbeeld aanvoeling (empatie) tussen mense. Die adjunk- of departementshoof moet 'n saak kan stel, maar ook die vermoë hê om met oorleg stil te bly sodat hy met oorgawe kan luister na 'n ander se saak.

Kommunisering vorm die netwerk of stelsel waarvolgens inligting tussen individue en groepe versprei word. Dit sny deur alle fasette van die skoolorganisasie en is noodsaaklik vir alle vorme van interaksie tussen mense. Om werk gedoen te kry deur mense, moet hulle ingelig word oor watter werk gedoen moet word, wie dit moet doen, hoe dit gedoen moet word en wanneer dit gedoen moet word (Van Kradenburg, 1981:154).

Berry (1981:24-27) beklemtoon die belangrikheid van tweerigting kommunisering in enige organisasie om sy doelwitte te bereik, naamlik dat 'n behoefte vir 'n kommunikasiestelsel waar gereelde terugvoering plaasvind, belangrik is.

'n Organisasie kan deur sy beleid en praktiese bestuur 'n klimaat skep waar interpersoonlike kommunisering plaasvind.

Dit is nodig vir die adjunk- of departementshoof om deur selfevaluering sy eie vaardighede en tekortkominge in hierdie verband te bepaal. Hy moet toeganklik wees vir sy onderhoriges en seker maak dat die boodskap duidelik, spesifiek en verstaanbaar is (Rheeders, 1982:92).

Deur effektiewe kommunisering word onderwysers se optrede beïnvloed en kan hulle gemotiveer word tot optrede en effektiewe onderwys (Cawood 1976:52).

Kommunisering wat gerig is op die bereiking van 'n skool se doelstellings behoort aan die volgende riglyne te voldoen (Van Kradenburg, 1981:157):

- * Kommunisering moet nie vatbaar wees vir verskillende vertolkings nie, maar duidelik en ondubbelsinnig.
- * Daar moet definitiewe formele kanale van kommunisering wees wat aan elke onderwyser bekend is.
- * Om misverstande te voorkom, moet die gesagslyne so direk en kort as moontlik wees.
- * Die volledige kommuniseringslyne moet deurentyd benut word.
- * Kommunisering moet gevestig wees in 'n bron van gesag - elkeen moet weet van wie opdragte kom en aan wie opdragte gaan.
- * Informele kommunisering moet benut word om formele kommuniseringskanale aan te vul.

Goë doeltreffende kommunisering binne die skool is noodsaaklik vir die vlot verloop van skoolprogramme en aktiwiteite. Sonder tweerigting kommunisering kan verhoudingstigting nie plaasvind nie en kan mense nie gemotiveer word om doelwitte te laat realiseer nie.

Bestuur sonder 'n effektiewe kommunikasiesistelsel is nie alleen minder akkuraat nie, maar skep ook verwarring en onsekerheid en is skadelik vir die moreel van die personeel.

2.4.5 Beheeruitoefening as bestuurstaak

2.4.5.1 Inleiding

Van der Westhuizen (1986:201) is van mening dat die doel van beheer is om beplanning tot uitvoer te bring, beplanning te evalueer en, indien nodig, die nodige regstellings te maak. Vegter (1980:267) wys daarop dat die doel ook is om vas te stel of die werklike aktiwiteite ooreenstem met die beplande aktiwiteite.

2.4.5.2 Beginnels vir beheeruitoefening

Die volgende drie beginsels behoort in ag geneem te word by beheeruitoefening (vgl. Allen, 1964:319; Marx, 1981:307):

- * Die doeltreffendste wyse van beheeruitoefening is daar waar dinge gebeur of waar werk gedoen en afgehandel word.
- * Die beste beheermaatreël is daardie beheer wat 'n persoon self uitoefen, dit wil sê selfbeheer. Persone moet self foute regstel en dit lei weer tot groter werktevredenheid.
- * Aandag moet gegee word aan daardie sake wat noodsaaklik is vir die afhandeling van die werk voordat ander sake aandag kry. Dit beteken dat dit nie nodig is om oor alles persoonlike beheer uit te oefen nie, maar wel oor daardie kritiese aspekte wat die afhandeling van werk beïnvloed.

2.4.5.3 Wanneer beheer uitgeoefen moet word

Beheer kan voor, tydens en na die afhandeling van die werk uitgeoefen word (vgl. Marx, 1981:290-291):

- * Vooraf beheer: Beheeruitoefening voor die aanvang van die werk het ten doel om vooraf seker te maak dat die doel wel bereik sal word deur onder meer die gee van riglyne. So kan deeglik uitgewerkte doelwitplanne, begrotings, werkverdelings en werksomskrywings beskou word as beheeruitoefening voor die aanvang van die werk.
- * Beheeruitoefening tydens die afhandeling van die werk: Hierdie beheeruitoefening vind plaas wanneer die werk gedoen word om vas te stel of die beplanning en die organisering uitgevoer word.
- * Beheeruitoefening nadat die werk afgehandel is: Dit is, volgens Marx, (1981:291) die swakste vorm van beheeruitoefening omdat aanpassings nou nie meer moontlik is nie. Hierdie vorm van beheeruitoefening het wel waarde aangesien dit inligting verskaf wat nuttig gebruik kan word vir toekomstige beplanning en organisering.

2.4.5.4 Wie moet beheer uitoefen?

Van der Westhuizen (1986:201) noem dat beheer in 'n piramiedvorm voorgestel kan word. Dit beteken dat alle beheer gesentraliseer is, maar gedelegeer word na laer beheerpersone. Die skoolhoof as hoogste gesagsdraer is egter in die laaste plek aanspreeklik vir die beheer oor alle gedelegeerde take. Beheer kan dus, soos delegering, ook hiërargies verloop. Dit beteken dat die onderwysleier beheer op twee wyses kan uitoefen, naamlik op 'n gedelegeerde wyse of op 'n direkte wyse. Onderwysleiers soos die adjunk-hoof en departementshoof se beheeruitoefening sal meer direk geskied.

2.4.5.5 Beheervoorskrifte

Beheervoorskrifte is nie daar om te verseker dat die opdragte uitgevoer word nie, maar dat die opdragte doeltreffend uitgevoer word. Deur beheervoorskrifte word daar 'n standaard gestel van wat verwag word en waarmee opdragte geëvalueer word. Riglyne moet opgestel en beskikbaar gestel word. So moet 'n onderwyser byvoorbeeld weet wanneer daar klasbesoek gedoen word, waarna opgelet word en aan watter kriteria voldoen moet word. Kriteria wat opgestel word, moet realisties, aanvaarbaar, buigsaam, verstaanbaar en evalueerbaar wees (Van der Westhuizen, 1986:203).

2.4.5.6 Enkele vereistes vir doeltreffende beheer

Koontz en O'Donnell (1964:541-544); Reynders, (1977:136); De Wet, (1981:87-88); Marx, (1981:302) stel die volgende vereistes ten opsigte van doeltreffende beheer:

- * Beheer moet aanpasbaar wees by die aard en behoeftes van die aktiwiteite wat beheer gaan word.
- * Afwykinge van die beplanning moet so spoedig moontlik aangetoon of gerapporteer word.
- * Beheer moet buigsaam wees, dit wil sê dit moet aanpas by veranderde omstandighede en moet voorsiening maak vir die uitsondering.
- * Die beheertaak moet die organisasiehandeling weerspieël. Dit beteken dat beheer ooreenkomstig die formele gesags- en verantwoordelikheidstoekening moet plaasvind.
- * Beheer moet duidelik en verstaanbaar wees, sowel vir die persoon wat die opdrag moet uitvoer as die persone wat daarby betrokke is.

- * Die doel van beheer is dat dit moet lei tot korrektiewe optrede. Deur doeltreffende beheer moet duidelik aangetoon kan word watter afwykings voorkom, waar dit gebeur het, wie dit moet regstel en wat gedoen moet word om dit reg te stel.

Toesig en beheer van die adjunk- en departemenshoof word oor die volgende sake geëis (TOD, 1986:48-50):

- * Verslae van personeel en leerlinge se werk wat aan hulle gedelegeer is.
- * Besoeke van leerlinge aan klinieke, hospitale en koshuise sowel as opvoedkundige uitstappies vir leerlinge.
- * Toelating en oorplasing van leerlinge.
- * Skoolbywoning.
- * Geboue, terrein, voorraad en uitrusting.
- * Verslae aan die hoof soos vereis.
- * Puntestate.
- * Toets- en eksamenvraestelle.
- * Die moderering van antwoordstelle.
- * Handboeke, voorrade en opvoedkundige hulpmiddels.
- * Die administratiewe verantwoordelikhede van personeel-
lede.
- * Die amptelike stukke van personeel wat die skool verlaat.

Die belangrikste beginsel bly egter dat die adjunk- of departementshoof met die beplanning van elke skoolprogram of aktiwiteit beheermaatreëls sal inbou sodat onderwysers presies sal weet wanneer en op welke wyse daar teruggerapporteer moet word en hoe daar kontrole uitgeoefen sal word.

Beheeruitoefening kan nie sinvol geskied indien daar nie evaluering plaasvind nie.

2.4.5.7 Evaluering

Evaluering is 'n besondere faset van toesig en beheer. De Wet (1981:196) sê dat evaluering beskou kan word as kwaliteitskontrole waarsonder die skool se werk nie effektief beheer kan word nie. Deur evaluering word leentes en verdienstes geïdentifiseer en deur toesig en beheer kan verdienstes uitgebou en leentes reggestel word.

Daar is, volgens Rheeders, (1982:96) drie areas wat aan evaluering onderhewig is:

- evaluering van personeel;
- evaluering van die skool in terme van opvoedende onderwys en
- selfevaluering van die onderwysleier.

2.5 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

In hierdie hoofstuk is daar getrag om 'n ontleding te maak van 'n werksituasie van die adjunk-hoof en die departementshoof. Dit is gedoen deur eerstens 'n kort uiteensetting te gee van hulle onderrigtaak waarna ook verwys is na hulle bestuurstaak. Alhoewel 'n duidelike verskil aangedui is tussen die bestuurs- en onderrig-handelinge van adjunk- en departementshoofde, het dit ook na vore gekom dat beide handelinge die verwesenliking van doeltreffende opvoedende onderwys ten doel het. Verder is die bestuurstaak en bestuursfunksies van adjunk- en departementshoofde breedvoerig bespreek.

In hoofstuk drie word daar besin oor die bestuursontwikkeling van adjunk- en departementshoofde.

HOOFSTUK 3

BESTUURSONTWIKKELING VAN ADJUNK- EN DEPARTEMENTSHOOFDE IN DIE PRIMÊRE SKOOL

3.1 INLEIDING

In die samestelling van 'n bestuursontwikkelingsprogram is dit nodig om 'n verkenning te onderneem na die huidige indiensopleidingspraktyk van adjunk- en departementshoofde in die primêre skool. Eerstens sal daar besin word oor die doel en belangrikheid om genoemde onderwysleiers bestuursmatig te ontwikkel waarna die beginsels van bestuursontwikkeling kortliks bespreek sal word. Vervolgens sal die bestuurshandeling as metode van bestuursontwikkeling behandel word. Daar sal ook gekyk word na metodes van bestuursontwikkeling wat deur die skoolhoof gebruik kan word. Vervolgens sal 'n oorsig gegee word van metodes van bestuursontwikkeling buite die skool. Laastens sal daar besin word oor die verband tussen organisasieverandering en bestuursontwikkeling.

3.2 DIE DOEL VAN BESTUURSONTWIKKELING

Die drieledige doel ten opsigte waarvan die onderwysleier bestuursmatig gevorm en ontwikkel moet word, is (TOU, 1979:10 e.v):

- die "ken" - funksie
- die "kan" - funksie
- die "wees" - funksie

Die "ken"-funksie dui op die kennis of akademiese gevormdheid van die onderwysleier. Van die onderwysleier word onder andere verwag om:

- * kennis te hê van algemene bestuursbeginsels, asook kennis aangaande die toepassing van hierdie beginsels;

- * kennis te dra van sy plek in die onderwyshiërargie en ook van die eise daaraan verbonde;
- * sy taak as onderwysleier in die skool te ken en
- * kennis te dra van die verwagtinge wat van hom gekoester word en homself ken.

Die "ken"-funksie kry betekenis deur die "kan"-funksie, deurdat daar geen skeiding tussen die funksies mag wees nie. Die onderwysleier moet sekere handeling uitvoer waarvoor daar kennis en vaardighede vereis word.

Daar word verder van die onderwysleier verwag om sekere persoonlikheidseienskappe te openbaar soos (TOD, 1979a:38):

- | | |
|-------------------------------|---------------------|
| * gelowig | * oop vir eie foute |
| * gevoelig vir die ander mens | * vernuwer |
| * emosioneel stabiel | * leier |
| * intelligent | * bestuurder |
| * verantwoordelik | |

Bestuursontwikkeling kan 'n sensitiwiteit vir aspekte soos bogenoemde bewerkstellig. Dit beklemtoon die belangrikheid dat die adjunk- en departementshoof bestuursmatig ontwikkel moet word.

3.3 DIE BELANGRIKHEID VAN BESTUURSONTWIKKELING

Daar is 'n behoefte aan bestuursontwikkeling in die onderwys. Daar is veral 'n behoefte aan bestuursleiers wat bestuursmatig ontwikkel is (Jacobs, 1984:4). Dit is noodsaaklik dat diegene wat leiding in die onderwys moet gee, bestuursmatig goed toegerus moet wees (Boshoff, 1980:1). Die noodsaaklikheid van bestuursontwikkeling is verder gesetel in die vinnige vermeerdering en verdieping van kennis op elke terrein van die samelewing. Bestuursontwikkeling word gesien as 'n vereiste na aanleiding van die sogenaamde kennisontplofing om sodoende aan die eise van die tyd te voldoen (RGN, 1984:8).

Bestuursontwikkeling moet op goed deurdagte beginsels berus om die sukses daarvan te verseker.

3.4 BEGINSELS VAN BESTUURSONTWIKKELING

Vir die doeltreffende samestelling van 'n bestuursontwikkelingsprogram behoort die volgende beginsels in ag geneem te word (vgl. Beach, 1970:411; Flippo, 1975:227; TOD, 1979b:15; Krugell, 1982:70; De Jager, 1984:101):

- * Die mees fundamentele beginsel vir bestuursontwikkeling is dat dit net suksesvol kan wees as dit deel van die beleid van die organisasie is om bestuursontwikkeling te doen. Bestuursontwikkeling moet die hele organisasie deursuur.
- * Bestuursontwikkeling kan nie eensklaps plaasvind nie. 'n Onderwysleier word nie net ontwikkel deur 'n kursus te deurloop, 'n boek te lees, 'n pos te vul of 'n universiteitskursus te deurloop nie. Bestuursontwikkeling lê nader aan 'n totale ontwikkeling vir die pos, as slegs opleiding om sekere take te verrig.

- * Alle bestuursontwikkeling kom neer op selfontwikkeling.
- * Die organisasieklimaat moet ten gunste van bestuursontwikkeling wees. Die skoolhoof se beleid, houding en optrede moet bestuursontwikkeling moontlik maak en aanmoedig.
- * In die bestuursontwikkeling van adjunk- en departementshoofde gaan dit nie net om die regstelling van gebreke nie, maar om positiewe persoonlike professionele en bestuursmatige ontwikkeling en toevoeging tot die reeds bestaande toerusting van kennis, vaardighede en gesindhede.
- * Bestuursontwikkeling spruit uit die beginsel dat daar voortdurend vernuwning van bestuurskennis, - vaardighede, en - toerusting nodig is, omdat dit bepalend is vir die uitoefening van goeie bestuur in elke organisasiestelsel in die skool.
- * Vir elke bestuursontwikkelingsprogram moet spesifieke doelwitte gestel word wat realisties en bereikbaar is.
- * Onderwysleiers soos die adjunk- en departementshoof moet van die noodsaaklikheid van hulle bestuurstaak bewus gemaak word om bestuursmatig te kan ontwikkel. 'n Positiewe gesindheid met dus gevestig word.
- * Behoeftes moet geïdentifiseer word.

Om die beginsels van bestuursontwikkeling te laat realiseer, moet daar besin word oor metodes van bestuursontwikkeling.

3.5 METODES VAN BESTUURSONTWIKKELING

3.5.1 Bestuurshandelinge as wyse van bestuursontwikkeling

3.5.1.1 Doelwitstelling as wyse van bestuursontwikkeling

Nell (1982:292) poneer dat doelwitstelling 'n aktiwiteit is wat in onderwysbestuur tot bedrewenheid ontwikkel moet word, want die doelstellings wat in terme van beleid bepaal is, moet in operasionele terme vaste gestalte kry. Met ander woorde dit moet in terme van spesifieke take vertolk word, voordat organisering, toewysing van werk en monitor van die taakuitvoering sinvol kan plaasvind.

Sonder doelwitstelling kan daar geen sprake wees van bestuursontwikkeling nie. Die bestuursplan wat nie doelwitte stel nie beweeg koersloos en ongemotiveerd. Uitdagende doelwitte waaroor saam beplan en saam besir is, wek entoesiasme en bring mense in beweging. Spanlede wat hulleself met gemeenskaplike doelwitte identifiseer, is gemotiveerde werkers en dit bevorder ook goeie verhoudings. Doelwitstelling dui nie net die koers aan waarin die skool moet beweeg nie, maar help ook die atmosfeer skep waarin bestuursontwikkeling kan plaasvind.

Doelwitstelling kan op tweërlei wyse meehelp om onderwysleiers soos die adjunk- en departementshoof bestuursmatig te laat ontwikkel. Bestuursontwikkeling kan eerstens plaasvind waar die skoolhoof saam met die res van sy bestuursplan die basiese skoolprogramme en aktiwiteite beplan en die doelstellings en doelwitte bepaal. (vgl. figuur 3.1). Hierdie oefening waar elke lid van die bestuursplan die geleentheid gebied word om bydraes te maak en insette te lewer, bied 'n uitstekende bestuursontwikkelingsgeleentheid. Elke adjunk- en departementshoof kry tweedens ook nou die geleentheid om self te beplan en doelwitte te bepaal in die departement, vak of aktiwiteit waarvoor elkeen verantwoordelik is. Indien doelwitstelling plaasvind aan die hand van 'n model vir doelwitgerigte beplanning, voldoen dit aan die vereistes van goeie beplanning (vgl. 2.4.2.2.1).

Figuur 3.1 'n Model vir doelwitgerigte beplanning
(Van der Westhuizen 1986:141)

VAK/AKWITITEIT: _____ DATUM: _____

1. DOELSTELLING: _____

VERANTWOORDELIKE PERSOON: _____

RANG: _____

2.

DOELWITTE	PERSONEEL + TEIKENGROEP	BEPLANDE AKSIE	MIDDELE + FINANSIES	TEIKEN- DATUMS

3. PRIORITEITSLYS

4. VERSLAG OOR BEREIKING VAN DOELWITTE

5. PROBLEME ONDERVIND

6. AANBEVELINGS

HANDTEKENING

DATUM

HOOF

3.5.1.2 Beleidsmaking as wyse van bestuursontwikkeling

Beleidsformulering as deel van die beplanningshandeling is noodsaaklik omdat die uitvoering van die beplanning 'n eiesoortige beleid veronderstel (Robbins, 1980:73). Volgens Rue & 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 onderwysleier sal altyd beplan in die lig van die nasionale en provinsiale onderwysbeleid en hy dan weer sy beplanning in 'n skoolbeleid vaslê (vgl. fig. 2.2). Op dieselfde grondslag sou ook 'n vakbeleid en klasbeleid in die lig van die skoolbeleid saamgestel kon word (vgl. 2.4.2.2.2).

Die skoolhoof moet die adjunk- en departementshoofde betrek in beleidsformulering. Hulle moet bewus gemaak word van die breë onderwysbeleid. Individuele lede van die bestuurspan behoort soos die geleentheid hom voordoen, 'n studie te maak van die inhoud van sekere hoofstukke van skoolhandleidings en dit by bestuursvergaderings oor te dra. Die inhoud van 'n hoofstuk in 'n skoolhandleiding wat betrekking het op 'n punt op die sakelys van die bestuursvergadering kan kortliks bespreek word. Wanneer die skoolhoof die bestuurspan betrek by die formulering van veral die skoolbeleid, is dit nie alleen 'n ontwikkelingsgeleentheid nie maar is hulle ook gemotiveerd om die beleid in die onderskeie departemente te gaan toepas. Dit is die betrokkenheid van die adjunk- en departementshoof by die hele proses van beleidsmaking wat bestuursontwikkeling stimuleer.

Beleidsmaking vergemaklik besluitneming.

3.5.1.3 Besluitneming as wyse van bestuursontwikkeling

Besluitneming as die proses van keuse tussen alternatiewe, is 'n sleutelfunksie in die bestuurstaak van die onderwysleier. Besluitneming staan sentraal in onderwysbestuur omdat alle bestuursfunksies daarmee begin en daarmee eindig (Van Kradenburg, 1981:148). Roos (1984:1) sluit hierby aan as hy sê dat besluitneming elke skoolaktiwiteit raak en dit beskou kan word as die kern van doeltreffende bestuur. Aangesien doelwitte en doelstellings bereik word deur mense, word hulle ten nouste geraak deur besluitneming.

Deelname aan die besluitnemingsproses bied 'n bestuursontwikkelingsmoontlikheid wat in elke skool ontgin moet word. Van Kradenburg (1981:151) konstateer dat betrokkenheid van die adjunk- en departementshoof in die besluitnemingsproses impliseer om verantwoordelikheid te aanvaar vir die suksesvolle realisering van doelstellings en doelwitte. Vir die individuele lid van die bestuurspan van die skool om deel te neem aan besluitneming, is om gemotiveerd te 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.

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

- * Deur 'n onderwysleier toe te laat om sy menings en idees aan te bied, ervaar die individu 'n gevoel van belangrikheid en waardigheid.
- * Groepbetrokkenheid bring onderlinge begrip tussen mense wat meehelp om die bestuurspan as groep te verenig.
- * Individuele ontwikkeling word bevorder nie alleen in terme van self- funksionering nie, maar ook in groepprosesvaardighede en leierskapbevoegdhede. Individuele lede van die bestuurspan gee uiting aan sy inisiatiewe, oorspronklikhede en vermoëns en reageer positief op uitdagings in die skool.
- * Daar is groter bereidheid om vernuwings in verandering te aanvaar. Elke lid van die bestuurspan het deelname aan besluite oor verandering en weet gevolglik wat om te verwag en waarom.

Die skoolhoof kan slegs besluitneming as metode van bestuursontwikkeling benut as hy veral die bestuursvergadering so inkleef dat die hele bestuurspan betrokke raak by besluitneming. Dit is belangrik dat veral die pas aangestelde departementshoof om sy mening gevra word en daar nie toegelaat word dat die bespreking deur senior lede gedomineer word nie.

Adjunk- en departementshoofde het ook die geleentheid om die beginsel van betrokkenheid by die besluitnemingsproses te gaan toepas in fase-, departements- of vakvergaderings.

Die onderwysleier se vermoë om besluite te neem is van groot belang om probleme op te los.

3.5.1.4 PROBLEEMOPLOSSING AS WYSE VAN BESTUURSONTWIKKELING

Van der Westhuizen (1986:149) poneer dat probleme in enige organisasie bestaan. 'n Kenmerk van bestuur is dat dit ook voorsiening maak vir die oplossing van probleme. Daar kan geen doeltreffende beplanning wees as dit verhinder word deur 'n aantal probleme nie, en daarom is probleemoplossing van groot belang in die beplanningstaak.

Die tegniek van probleemoplossing is 'n belangrike bestuursvaardigheid wat deur die onderwysleier bemeester moet word. Die adjunk- sowel as die departementshoofde het te doen met dissiplinêre, vak- en gedragsprobleme van leerlinge (vgl. 2.4.2.2.4). Elkeen van die genoemde onderwysleiers moet self eers die probleem probeer oplos voordat dit na hoër gesag verwys word.

Die skoolhoof kan alle probleme self probeer oplos of hy kan gesag en verantwoordelikheid delegeer en lede van sy bestuurspan geleentheid bied om self probleme op te los. Wanneer 'n algemene probleem ontstaan, kan die skoolhoof die bestuurspan bymekaar roep en kan daar na 'n gesamentlike oplossing van die probleem gesoek word. Op hierdie wyse leer lede van die bestuurspan deur die ervaring wat hulle opdoen om die tegniek van probleemoplossing te bemeester.

Om take tot uitvoer te bring, moet daar gedelegeer word.

3.5.1.5 DELEGERING AS WYSE VAN BESTUURSONTWIKKELING

Nell (1982:292) meen dat delegering direk in verband staan met die toekenning van gesag en verantwoordelikheid aan 'n ondergeskikte om bepaalde pligte te verrig. Enersyds om die omvattende taak van die leidinggewende persoon te verlig en andersyds om sinvolle werkverdeling en personeelontwikkeling moontlik te maak. Marx (1981:175) poneer dat delegering 'n besondere geleentheid bied vir bestuursontwikkeling en die vervanging van leiers, omdat meer mense ondervinding opdoen in die hantering van gesag en die dra van verantwoordelikheid.

Wanneer die skoolhoof delegeer, gee hy by implikasie te kenne dat hy die adjunk- en departementshoof bevoeg ag om die taak suksesvol uit te voer, dat hy hulle vertrou en hulle vermoëns erken. Sonder delegering word die groei en ontwikkeling van individue in die skool beperk tot die bekwaamheid van 'n enkeling. Sonder delegering kan daar weinig sprake van bestuursontwikkeling in die skool wees.

Nadat die skoolhoof die personeel in 'n bepaalde organisasiestruktuur saangevoeg het, moet elkeen 'n pligstaat ontvang waarin pligte, take, verantwoordelikhede en gesag toegewys word. Elke personeellid se taak moet duidelik omlin wees. Aanleg en belangstelling van die personeel moet in ag geneem word. Delegering gee die onderwysleier die geleentheid om dit wat hy gedurende bestuursvergaderings geleer het, nou prakties in die organisering van 'n fase, 'n departement of vak te gaan toepas. Delegering vorm die basis van alle bestuursontwikkeling wat in die skool plaasvind. Sonder delegering sou onderwysleiers nooit die geleentheid kry om selfstandig te werk en self verantwoordelikheid en gesag te kan aanvaar en uit te oefen nie.

Om beheer te verseker, moet koördinering toegepas word.

3.5.1.6 KOÖRDINERING AS WYSE VAN BESTUURSONTWIKKELING

Koördinering is belangrik vir die bestuursontwikkeling van onderwysleiers in die skool om die volgende redes (Reynders, 1977:126):

- * Om persone met die verskillende aktiwiteite te sinchroniseer ten einde die gestelde doel te bereik.
- * Om samewerking tussen persone te verseker.
- * Om 'n spannees en spanwerk te ontwikkel, sodat almal dieselfde doel nastreef en om te verseker dat die doel en beleid eenvormig vertolk en toegepas word.

Die volgende bestuursbeginsels met betrekking tot koördinering moet toegepas word (vgl. 2.4.3.2.3; Van Kradenburg, 1981:143):

- * Die struktuurering van die formele organisasie op so 'n basis dat koördinering vergemaklik word.
- * Duidelik omskrewe doelstellings en beleid wat aan almal bekend is.
- * Die skepping van effektiewe vertikale en horisontale kommunikasiekanale.
- * Die delegering van gesag en gepaardgaande verantwoordelikhede.
- * Die betrokkenheid van personeel in besluite wat hulle raak.
- * Die verlening van erkenning aan die mens in organisasie, sy behoeftes en motiverings.

Wanneer die bestuurspan van die skool koördinerings verrig, met inagneming van bogenoemde beginsels, doen elke individuele lid ervaring op in die hantering van die bestuurs-handeling en kan dit weer toegepas word in die departement, vak of aktiwiteit waarvoor hy verantwoordelik is.

Die skoolhoof kan die bestuursvergadering (vgl. 3.5.2.1) nuttig gebruik om die onderwysleiers prakties te skool in die koördinerings-handeling. Die volgende kan gedoen word om koördinerings te vergemaklik:

- * Duidelike omskrewe beleidstukke.
- * Die skep van doeltreffende opwaartse sowel as afwaartse kommunikasiekanale.
- * Delegering van gesag en verantwoordelikhede.
- * Die stel van teikendatums en die uitgee van 'n datumrooster.
- * Die stel van duidelike doelwitte.
- * Terugvoering by 'n bestuursvergadering, fase- of departementsvergadering.

Van beplanning en organisering sal daar weinig te reg kom indien daar nie iemand met gesag na vore tree om deur leidinggewing taakuitvoering te inisier en doelmatig aan die gang te hou nie.

3.5.1.7 BESTUURSONTWIKKELING DEUR 'N GEPASTE LEIERSKAPSTYL OF BENADERING

Leierskap is 'n voorvereiste vir personeelontwikkeling (De Jager, 1984:28) in die algemeen maar vir bestuursontwikkeling in die besonder. Die skoolhoof kan deur sy leierskapstyl die ontwikkelingsgeleenthede wat hy vir onderwysleiers in die skool skep, bevorder of totaal demp.

'n Groot aantal leierskapstyle is in die literatuur beskryf. Vir die doel van hierdie studie gaan die demokratiese, outokratiese en vryeteuel leierskapstyle kortliks bespreek word en sal aangetoon word hoe elke styl bydra tot die bestuursontwikkeling van die adjunk- en departementshoofde. Die situasie leierskapbenadering sal ook bespreek word.

3.5.1.7.1 Demokratiese leierskapstyl

Demokratiese leierskap word gekenmerk deur groepgesentreerdheid, spanwerk en leiding deur beraadslaging. Beplanning, gesag en besluitneming is in 'n hoë mate gesentraliseer en gesonde veelrigtingkommunikasie vind plaas. Die demokratiese leier probeer, om waar moontlik, die groeplede te betrek by die bepaling van doelstellings en by die beplanning en uitvoering van aktiwiteite (De Wet, 1979:198).

Volgens Jacobs (1984:54) lei 'n demokratiese leierskapstyl tot die volgende:

- * Gesamentlike deelname aan aktiwiteite.
- * Gesamentlike besinning, beraadslaging en besluitneming.
- * Groter betrokkenheid en aanvaarding van verpligtinge.
- * Groter insette wat gelewer word en gevolglik beter prestasie, erkenning en beloning.

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.

3.5.1.7.2 Outokratiese leierskapstyl

Die outokratiese leier neem al die besluite self en lê self beleid neer. Hy gee opdragte wat slaafs nagevolg moet word en daar word gewoonlik van vrees en dwangmetodes gebruik gemaak om die skool se doelwitte te bereik (vgl. Moolman, 1978:47 en Flippo e.a., 1975:338). Die outokratiese leier stel nie belang in die medeseggenskap van groeplede nie. (De Wet, 1979:47) Gorton (1972:295) stel dit dat die gedrag en denke van die groep deur die leier gedomineer word.

Die volgende reaksies word by groeplede uitgelok (Sergiovanni en Starratt, 1979:30):

- * 'n Gespanne klimaat met min werktevredenheid.
- * Menseverhoudinge is swak.
- * Ontevredenheid oor skoolbestuur.
- * Min sekuriteit aan personeel.

Onder die outokratiese leier is daar min sprake van die bestuursontwikkeling van personeel, omdat so 'n skoolhoof self geen gesonde bestuursbeginsels toepas nie. Die adjunk-hoofde en departementshoofde raak nooit betrokke by die besluitnemingsproses nie en dat verantwoordelikhede en pligte gewoonlik gedelegeer word sonder die gepaardgaande gesag.

3.5.1.7.3 Vryeteuel leierskapstyl

By die vryeteuel leierskapstyl kan nie van leierskap in die ware sin van die woord gepraat word nie, maar eerder van 'n gemis daarvan. So 'n leier het onvoorwaardelike vertroue in sy volgelinge, versuim om duidelike bevele te gee, toon gebrek aan beheer en het 'n gebrekkige aandeel in die besluitnemingsproses. Personeel word toegelaat om hulle eie doelstellings en besluite te formuleer, wat tot verwarring en disorganisasie lei (vgl. De Wet, 1979:47; Cawood, 1973:80; Gorton, 1972:295; Owens, 1981:149).

Hierdie leierskapstyl bied moontlik meer bestuursmatige ontwikkelingsmoontlikhede as die outokratiese leier, omdat die lede van die personeel vrye 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 lei tot frustrasie, doelloosheid en besluiteloosheid wat ontwikkeling en groei kan demp.

3.5.1.7.4 Die situasie leierskapbenadering

Die effektiewe leier kan beskryf word as 'n persoon wat fasette van elk van bogenoemde leierskapstyle openbaar. Ware leierskap sal egter eers ter sprake wees as die leier die paslike benadering in die besondere situasie volg. Die ware leier sal dus soms outokraties optree en soms 'n demokratiese leierskapstyl openbaar. Ware leierskap word gekenmerk deur aanpasbaarheid en buigsaamheid. Bo alles word dit in spanverband beoefen (Meintjies, 1981:29).

Outokratiese en demokratiese leierskapstyle met 'n aantal tussenpunte word langs 'n kontinuum voorgestel. Na gelang van die situasie en die groepklimaat moet die onderwysleier tussen hierdie twee pole kan wissel.

Daar is, volgens Tannenbaum en Schmidt, (soos aangehaal in Cawood, 1973:86-88) drie stelle faktore wat 'n leier in sy finale keuse van optrede sal beïnvloed:

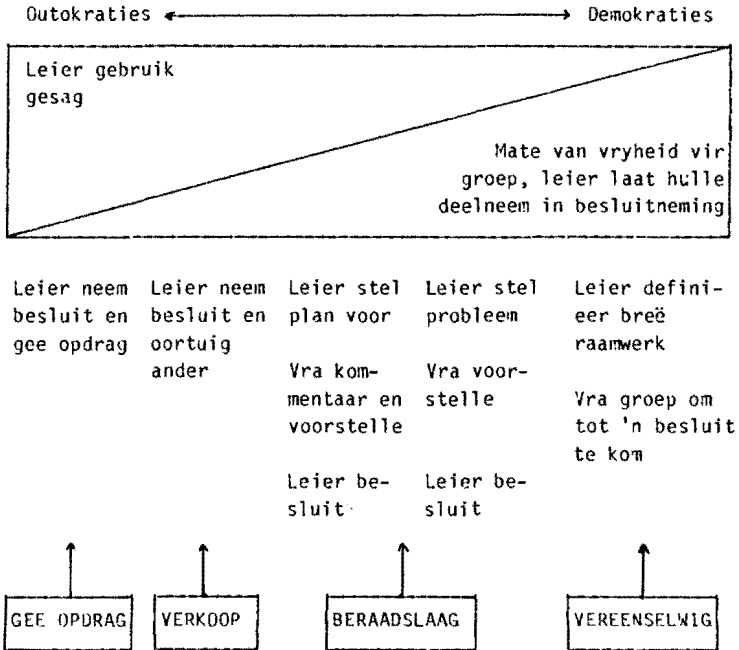
- * Kragte en vermoëns in die leier: sy waardesisteem, kennis, diensbesieling en selfbeeld.
- * Kragte en vermoëns in die groep: hul verantwoordelikheid, behoefte aan steun, belangstelling ensovoorts.
- * Faktore wat die situasie bepaal: die tydsfaktor, die aard van die probleem, effektiwiteit van kleiner groepe binne die groter groep (vgl. fig. 3.2).

TANNENBAUM EN SCHMIDT (SOOS AANGEHAAL IN CAWOOD, 1973: 86-88)

bied die volgende raamwerk, soos aangepas, aan leiers om die leierskapstylprobleem die hoof te bied.

Figuur 3.2

LEIERSKAPSTYLE



Al die voordele vir die bestuursontwikkeling van adjunk- en departementshoofde soos onder die demokratiese- en vryeteuels leierskapstyl kom ook hier sterk na vore. Deur sy leierskapstyl te wissel volgens die situasie wat hom voordoën, is eerstens tydbesparend maar bied ook 'n gevoel van sekuriteit aan personeel.

Mense wil gelei word deur iemand wat in sekere situasies doelgerig en ferm kan optree. Dit is egter 'n leierskapsbenadering wat slegs deur ervaring vervolmaak kan word.

Onderwysleiers sal bestuursmatig die beste ontwikkel onder die skoolhoof wat die paslike bestuursbenadering in die besondere situasie volg. So 'n skoolhoof is 'n sterk oortuigde leier wat sy eie mening ferm en taktvol kan uitvoer, goeie verhoudings handhaaf met sy ondergeskiktes, maar tog ook die adjunk- en departementshoofde betrek by die besluitnemingsproses (Teichler, 1983:218-229).

Leiers bring mense deur motivering in beweging om gestelde doelwitte te laat realiseer.

3.5.1.8 Motivering as wyse van bestuursontwikkeling

Onderwysleiers het as basiese verantwoordelikheid om met en deur mense sekere voorafbepaalde doelstellings te bereik. Doelstellings kan alleen realiseer deur mense aan die gang te sit, deur mense tot optrede te beweeg. Dit is dus 'n funksie van die onderwysleier om deur doelmatige leiding rigting aan die optrede van mense te gee, om beheer uit te oefen oor hulle gedrag en geleenthede te voorsien om hulle behoeftes te bevredig.

Die vermoë om mense te motiveer is essensiële vir elke adjunk- en departementshoof. Sonder die toepassing van gesonde motiveringsbeginsels (vgl. 2.4.4.2.2) sal genoemde onderwysleiers nie in staat wees om hulle gestelde doelwitte in 'n departement of fase sonder dwang te bereik nie. Motivering is dus belangrik vir die bestuursontwikkeling van onderwysleiers in die skool.

Die skoolhoof kan deur goeie motiveringsbeginsels toe te pas en dit 'n deel van sy bestuurstyl te maak, dit ook by die bestuurspan van die skool inskerp.

Die volgende beginsels kan ten opsigte van motivering in ag geneem word (Allen, 1973:183; Kleynhans, 1983: 6-10):

- * Erkenning en beloning van goeie werk.
- * Effektiewe groepinteraksie bevorder in probleemoplossing en ander take.
- * Adjunk- en departementshoofde asook selfs junior personeel, laat voel dat hulle kennis, idees, ervaring gebruik word in die besluitnemingproses.
- * Gesonde bestuurspraktyk en buigsame toesig laat geld.
- * Gesonde menseverhoudinge handhaaf.

Wanneer 'n skoolhoof bogenoemde beginsels in ag neem en toepas, ontwikkel hy nie alleen onderwysleiers in die skool bestuursmatig nie, maar skep hy 'n klimaat waarin bestuursontwikkeling en groei kan plaasvind.

Die onderwysleier sal personeel moeilik tot optrede beweeg indien suksesvolle kommunisering nie plaasvind nie.

3.5.1.9 Kommunisering as wyse van bestuursontwikkeling

Kommunisering is 'n voortdurende funksie van bestuur, wat daarvan afhanklik is vir (Pretorius, 1984:3):

- * Inligting en
- * motivering, beïnvloeding en oorrading van mense.

Die aanleer van kommuniseringsvaardighede vorm 'n belangrike deel van die adjunk- en departementshoof se bestuurstoerusting.

Die noodsaaklikheid van doeltreffende kommunisering is om (Van der Westhuizen, 1986:192-193):

- * Inligtingsvloei te verseker.
- * Beplanning en doelstellings bekend te maak.
- * Doeltreffende funksionering van die skool te verseker.
- * Doeltreffende delegering te verseker.
- * Doeltreffende koördinerings te verseker.
- * Onderlinge kontak tussen mense en take te verseker.
- * Leidinggewing te vergemaklik.
- * 'n Doeltreffende beheerstruktuur te verseker.

Om die bestuursontwikkeling van die adjunk- en departementshoof te stimuleer, moet die skoolhoof sorg vir die gelyktydige vloei van inligting in twee rigtings, naamlik afwaarts en opwaarts. Deur opwaartse kommunisering kry die genoemde onderwysleiers deelname aan besluitneming en word geluister na hulle idees en standpunte. Terselfdertyd word die skoolhoof in staat gestel om onduidelikhede en misverstande te identifiseer en uit die weg te ruim (Van Kradenburg, 1981:155). Deur doeltreffende kommunisering skep die skoolhoof 'n klimaat waar onderwysleiers bestuurmatig kan ontwikkel.

3.5.1.10 Beheeruitoefening as wyse van
personeelontwikkeling

Die skoolhoof kan, deur gebruik te maak van goed beplande beheervoorskrifte, (vgl. 2.4.5.5) adjunk- en departementshoofde sodanig lei in beheeruitoefening dat hulle bestuursmatig ontwikkel. Die volgende beheervoorskrifte kan doeltreffende aangewend word:

- * Die opstel van 'n doelwitgerigte beplanningsmodel.
- * Die finansiële projeksie.
- * Riglyne vir die skryf van verslae oor skriftelike werk.
- * Riglyne in verband met die hantering van skoolfondse.
- * Riglyne vir personeevaluering.
- * Riglyne vir die hou van 'n vakvergadering ensovoorts.

Met beheervoorskrifte word vooraf seker gemaak dat die doel wel bereik sal word.

Die skoolhoof moet ook toesien dat alle beheeruitoefening vooraf volgens rooster beplan word. Die termyn- en jaarprogram en roosters kan vir hierdie doel gebruik word. Beheeruitoefening oor onder andere die volgende sake kan op 'n program of rooster aangebring word:

- * Kontrole oor skriftelike werk.
- * Toetse en eksamens.
- * Moderering van vraestelle, antwoordstelle en punteskedules.
- * Terreindiens en busdiens.
- * Inhandiging van verslae.
- * Klasbesoek.

Bestuursontwikkeling van adjunk- en departementshoofde vind plaas deur die voorbeeld en vereistes wat die hoof stel en die ervaring wat die genoemde onderwysleiers opdoen, volg deur self beheer uit te oefen.

3.5.2 Metodes van bestuursontwikkeling binne die skool

3.5.2.1 Opmerking

Dit word algemeen aanvaar dat die enigste ervare, opgeleide persoon in 'n organisasie, die een is wat binne werksverband ontwikkel word (TOD, 1979:1).

Die skoolhoof wat die belangrikheid van bestuursontwikkeling van die adjunk- en departementshoofde besef, kan op verskeie wyses 'n bydrae maak om bestuursontwikkeling in die skool te laat realiseer.

3.5.2.2 Die bestuursvergadering as wyse van bestuursontwikkeling

Die bestuursvergadering vind plaas onder voorsitterskap van die hoof en word bygewoon deur die adjunk- en departementshoofde. Die bestuursvergadering bied 'n ideale geleentheid vir bestuursontwikkeling. Adjunk- en departementshoofde kan hier op tweërlei wyses bestuursmatig ontwikkel word. Eerstens deur hulle betrokkenheid en deelname aan die bestuursvergadering wat die volgende behels:

- * Beplanning van skoolprogramme en - aktiwiteite; beplanning van die termyn- en jaarprogram; beplanning van die skoolbegroting en die finansiële projeksie.
- * Die bepaling van doelstellings en doelwitte vir skoolprogramme en - aktiwiteite. 'n Verdeling van werk en die stel van teikendatums.

- * Beleidstukke soos die skoolbeleid word opgestel of aangepas om by veranderde omstandighede aan te pas (vgl. 2.4.2.2.2).
- * Adjunk- en departementshoofde kry die gelcentheid om insette te maak en te deel in die besluitnemingsproses. Hulle leer om probleme op te los.
- * Die bestuur vorm deel van 'n span wat alle skoolprogramme en aktiwiteite moet koördineer (vgl. 2.4.3.2.3).
- * Die bestuur van die skool is 'n evaluerings- en personeelontwikkelingspan. Die bestuursvergadering word gebruik om bepaalde leemtes wat geïdentifiseer is uit te wys en in 'n personeelontwikkelingsprogram te verbeter.

Die skoolhoof kan die bestuursvergadering tweedens doelbewus gebruik om adjunk- en departementshoofde bestuursmatig toe te rus deur besprekings te hou oor:

- * Doelwitgerigte beplanning.
- * Delegering van take.
- * Koördinerings.
- * Verhoudingstigting.
- * Leierskap en leierskapstyle.
- * Motivering van personeel.
- * Beheeruitoefening.

Die bestuursvergadering behoort gereeld plaas te vind.

3.5.2.3 Die personeelvergadering as wyse van bestuursontwikkeling

Die personeelvergadering kan dien as 'n inligtings-, reëlings- en koördineringsvergadering. Die beplanning van die personeelvergadering deur die bestuurspan behoort so gedoen te word dat dit gesonde bestuursbeginsels weerspieël.

Die volgende beginsels behoort met betrekking tot die personeelvergadering in ag geneem te word:

- * Bekendmaking van doelstellings en doelwitte.
- * Personeel moet weet wie waarvoor verantwoordelik is.
- * Deelname in die besluitnemingsproses.
- * Daar behoort gebruik gemaak te word van die kleingroepbesprekings.
- * Daar behoort voorsiening gemaak te word vir doeltreffende afwaartse en opwaartse vloei van inligting.
- * Beheervorskrifte moet aan die personeel bekend gemaak word.

Deur die beplanning en betrokkenheid van die onderwysleiers by die personeelvergadering kan hulle bestuursmatig ontwikkel.

3.5.2.4 Die departements- of vakvergadering as wyse van bestuursontwikkeling

Hierdie vergadering geskied onder voorsitterskap van die departementshoof vir 'n bepaalde departement of vak (TOD, 1978:531). Die departementshoof kry die geleentheid om sy bestuursvaardighede in die praktyk te gaan toepas, naamlik:

- * Doelwitgerigte beplanning, saam met lede van die departement of personeel wat 'n vak aanbied.
- * Gesamentlike besluitneming vind plaas ten einde die departementsdoelwitte te bereik.
- * Die vak of fasebeleid moet opgestel word.
- * Delegering van take vind plaas.
- * Die departementsvergadering bied 'n uitstekende geleentheid vir die opwaartse vloei van inligting en idees.

- * Koördinerings van departementsaktiwiteite.
- * Beheervoorskrifte word bekend gemaak, byvoorbeeld die voorskrifte vir die kontrole van skriftelike werk.
- * Riglyne vir die kontrole van skriftelike werk moet met die personeel bespreek word.
- * Motivering moet plaasvind.

Die skoolhoof behoort die departement- of vakvergaderings by te woon om sodoende in staat te wees om die departementshoof op verdienstes en foute te wys. Op hierdie wyse kan onderwysleiers bestuursmatig ontwikkel.

3.5.2.5 Evaluering van adjunk- en departementshoofde as wyse van bestuursontwikkeling

Die skoolhoof moet 'n evalueringsverslag (TOD, 1988:192B) vir elke adjunk- en departementshoof invul. Die volgende aspekte word op 'n 7-puntskaal geëvalueer:

- * Beplanning.
- * Organisering.
- * Leidinggewing.
- * Beheeruitoefening.
- * Kurrikulêre doeltreffendheid.
- * Persoonseenskappe.
- * Professionele ingesteldheid.

Die doel met die evaluering is om leemtes en verdienstes te identifiseer, leemtes reg te stel en om verdienstes uit te bou. Die bevorderbaarheid van bogenoemde onderwysleiers word ook deur middel van die TOD 192B bepaal.

Die skoolhoof moet met betrekking tot die adjunk- en departementshoof se bestuurswerk na die volgende stukke kyk:

- * 'n Goed geordende lêerstelsel. 'n Lêer vir elke vak of aktiwiteit waarvoor die onderwysleier verantwoordelik is, moet bygehou word.
- * Doelwitgerigte beplanning.
- * Die departements- of aktiwiteitsbegroting.
- * Die gehalte van die fase- of vakbeleid.
- * Is die notules van fase- of vakvergaderings 'n weerspieëling dat personeelontwikkeling plaasgevind het.
- * Weerspieël die verslae oor die kontrole van skriftelike werk personeelontwikkeling.
- * Blyk dit uit die notules van vakvergaderings dat delegering plaasgevind het, beheermaatreëls getref is, daar deelname was in die besluitnemingsproses en dat opwaartse en afwaartse kommunisering plaasgevind het.

Die volgende vaardighede moet gemeet word om die gehalte van leidinggewing van die onderwysleiers te bepaal:

- * Leierskapstyl.
- * Motivering van personeel, herkenning en beloning;
- * Doeltreffende kommunisering.
- * Menserverhoudinge teenoor medekollegas, ouers en leerlinge.

Skoolhoofde behoort aan die hand van bogenoemde stukke en vaardighede 'n skriftelike verslag te skryf waarop verdienstes en leemtes van elke individuele onderwysleier in die skool uiteengesit word. Hierdie verslag aan die onderwysleier, saam met die onderhoud, kan baie goed gebruik word om bestuursontwikkeling te laat posvat. Die voltooide evalueringvorm is vertroulik.

3.5.2.6 Die onderhoud as wyse tot bestuursontwikkeling

Van Niekerk (1982: 139-140) konstateer dat persoonlike onderhoude 'n belangrike hulpmiddel in bestuursleiding is. Hy stel die volgende riglyne vir persoonlike onderhoude voor:

- * Die onderhoud moet beplan word met die oog op bestuursontwikkeling.
- * 'n Onderhoud moet verkieslik drie, maar nie meer as vyf besprekingspunte hê nie.
- * Daar moet gepoog word om die positiewe te beklemtoon.
- * Besprekings moet eerlik en opreg wees.
- * Daar moet gepoog word om 'n goeie verhouding te bewerkstellig om sodoende by te dra tot die ontwikkeling van die adjunk- of departementshoof.
- * Die voorstelle wat gemaak word, moet binne die bereik van die onderwysleier se vermoëns wees.

Die persoonlike onderhoud as metode tot bestuursontwikkeling kan waarde hê as die skoolhoof die evalueringsverslag (vgl. 3.5.2.5) of die eindresultaat van 'n skoolprogram waarvoor die adjunk- of departementshoof verantwoordelik was, met hom bespreek. Die skoolhoof sal egter moet sorg vir doeltreffende beheervoorskrifte, (vgl. 2.4.5.5) sodat elkeen presies sal weet wat van hom verwag word.

3.5.2.7 Spanbou as wyse van bestuursontwikkeling

Spanbou skep 'n klimaat wat bestuursontwikkeling stimuleer. Meintjes (1981:85) is van mening dat interaksie op 'n kognitiewe sowel as op 'n interpersoonlike vlak plaasvind. Interpersoonlike verhoudings is bepalend vir groep funksionering en ook groepproduktiwiteit. Die skoolhoof kan deur spanbou die bestuurspan van die skool positief instel teenoor bestuursontwikkeling.

Die skoolhoof sal bepaalde vaardighede moet toepas om die bestuurspan effektief te laat funksioneer om sodoende die klimaat te skep vir bestuursontwikkeling. Sergiovanni (1977: 100-101) doen die volgende aan die hand om 'n span se effektiwiteit te verhoog:

- * Interaksie tussen spanlede verbeter wanneer kommunisering tussen die leier en die groep, asook tussen lede, self verbeter.
- * Lede moet op hulle gemak gestel word en mekaar en hulle leier vertrou.
- * Taakeffektiwiteit verhoog indien lede hulleself begin identifiseer met hulle gemeenskaplike taak en doelwitte en begin betrokke raak.
- * Identifisering met 'n gemeenskaplike taak en betrokkenheid word bepaal in die geleentheid wat die leier vir lede skep om medeverantwoordelikheid te aanvaar; om deel te neem aan besluitneming; om die doelwitte van die groep te help bepaal; om aandeelhouers in die groep se aktiwiteite te word.

Dit is duidelik dat, indien 'n skoolhoof bogenoemde wenke sou volg, hy reeds besig is met die bestuursontwikkeling van die bestuurspan van die skool. Spanbou is dus noodsaaklik vir bestuursontwikkeling.

3.5.3 Metodes van bestuursontwikkeling buite die skool

Die kwaliteit van die leierskap van onderwysleiers is van deurslaggewende belang vir die sukses van opvoedende onderwys, daarom kan die ontwikkeling van noodsaaklike leierskaps- en bestuursvaardighede nie aan toeval oorgelaat word nie (Meintjes, 1981:38). Die skoolhoof het 'n taak om die personeel te motiveer om hulleself bestuursmatig beter te bekwaam deur verdere studie of die bywoon van werkseminare of kursusse.

3.5.3.1 Bywoning van kursusse, werkseminare en programme

Die volgende opleidingskursusse wat die onderwysleier se kennis verbreed en 'n grondslag vir verdere ontwikkeling bied, word aangebied:

- * Die Goudstadse Onderwyskollege het gedurende 1987 'n enkelvakkursus in Onderwysbestuurskunde vir onderwysleiers aangebied. 'n Sertifikaat is na afloop van die kursus aan kandidate uitgereik as bewys dat hulle die kursus deurloop het.
- * Daar word jaarliks 'n aantal programme in Onderwysbestuurskunde by die agt Onderwysersentra in Transvaal aangebied vir onderwysleiers.
- * Die Fakulteit Opvoedkunde van die Universiteit van Stellenbosch, in samewerking met die Kaaplandse Onderwysdepartement, is betrokke by 'n grootskaalse indiensopleidingsprojek wat as die J.F.A. Swartz - Onderwysleierskapontwikkelingsprojek (OLOS) bekend staan (Meintjes, 1981: 165-170).

3.5.3.2 Deurloping van 'n bestuursontwikkelingsentrum as metode van bestuursontwikkeling

'n Onderwysbestuursontwikkelingsentrum (OBOS) word sedert Junie 1985 aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys deur die Fakulteit Opvoedkunde gebruik as deel van hulle M.Ed-kursus in onderwysbestuur. (Van der Westhuizen, 1987:191-197).

Die bestuursontwikkelingsentrum behels kortliks die volgende:

- * Die gebruik van veelvoudige evalueringstegnieke, wat gedeeltelike bestaan uit simulasies, posmandjie-aktiwiteite, rolspel en groepsbesprekings.
- * Beoordeling en evaluering van die deelnemers se bestuursvermoë gebaseer op die evaluering van verskeie waarnemings.
- * Bestuursaksies wat in verskillende situasies waargeneem en geëvalueer word.

Die doel van die bestuursontwikkelingsentrum kan soos volg saamgevat word:

- * Om addisionele inligting te verskaf ten opsigte van 'n individu se verwagte reaksie in 'n bestuursituasie.
- * Om die uitvoering van 'n bepaalde bestuurstaak in 'n tipiese maar gesimuleerde werksituasie waar te neem.
- * Om die verdienste en gebreke in 'n individu se bestuurstyl vas te stel (vgl. ook Lepard, 1986:6-7).

3.5.3.3 Verdere studie as metode van bestuursopleiding

Die OKVO bied 'n diploma in Onderwysbestuur aan. Onderwysleiers word gekeur vir hierdie kursus.

Aan bykans al die universiteite in Suid-Afrika kan 'n nagraadse B.Ed-kursus met spesialisering in Onderwysbestuurskunde gevolg word. Daar is ook universiteite wat 'n gedoseerde B.Ed, M.Ed en D.Ed-kursusse in Onderwysbestuur aanbied.

Die ideaal sou wees dat alle onderwysers wat bevorderingsposte beklee, formele opleiding in Onderwysbestuur kon deurloop.

3.5.4 Die verband tussen organisasieverandering en bestuursontwikkeling

3.5.4.1 Opmerking

Skole beïnvloed mense op verskillende maniere. In sommige skole werk personeel saam in 'n gees van harmoniese eenheid. Daar vind groei en ontwikkeling onder onderwysleiers plaas. By ander skole vind kliekvorming plaas, en sonder gemeenskap- like doelwitte is daar min sprake van ontwikkeling (Keefe et al., 1985:70). Bestuursontwikkeling laat organisasieverandering plaasvind terwyl organisasieverandering 'n gesonde klimaat kan skep waarin bestuursontwikkeling kan plaasvind.

3.5.4.1.1 Die verband tussen organisasieklimaatskepping en bestuursontwikkeling

3.5.4.1.1 Inleiding

Basson et al. (1986:492) konstateer dat organisasieklimaat die interne pogings, die tipes mense in die organisasie, die werkprosedures, fisiese uitleg, vorme van kommunikasie, gesindhede, toewyding en lojaliteit van die mense van die organisasie, sowel as die uitoefening van gesag, behels.

Organisasieklimaat word in die eerste plek bepaal deur die mense wat in die organisasie werkzaam is en alle handeling word geïnterpreteer in die gees van die betrokke klimaat. Organisasieklimaat is bepalend vir die optrede van die lede van 'n organisasie en dus vir die kwaliteit van die interaksie tussen die persoon en die organisatoriese omgewing.

Daar kan 'n organisasieklimaat geskep word waarin onderwysleiers, soos die adjunk- en departementshoof bestuursmatig kan ontwikkel.

3.5.4.1.1.2 Klimaatskepping en die skoolhoof

Klimaatskepping is die bestuurshandeling wat 'n doeltreffende organisasieklimaat beoog waarin onderwysleiers gelukkig is, maar waar die moontlikheid bestaan om bestuursmatig te ontwikkel en tot selfverwesenliking te kom. Fox (1974:2-4) stel die volgende doelstellings vir klimaatskepping:

- * Suksesvolle werkverrigting en die bereidheid om nuwe uitdagings te aanvaar.
- * Maksimale produktiwiteit.
- * Werkstevredenheid.
- * Om die gemeenskaplike optrede van mense in 'n span te waarborg.
- * Erkenning van die beginsel van menswaardigheid.

Owens (1981:191) is van mening dat die skoolhoof, in die eerste plek as leier van die skool, verantwoordelik is vir die bepaling van 'n klimaat waar daar 'n balans gehandhaaf word tussen die eise van die organisasie en die behoeftes van die individu.

Basson (1986:494) poneer dat die skoolhoof se leierskap daarin gesetel is dat hy die vermoë het om mense in so 'n mate te beïnvloed dat hy rigting gee aan hulle handeling sodat hulle gekoördineerd saamwerk met die oog op die bereiking van 'n gemeenskaplike doel (i.c. opvoedende onderwys). Sergiovanni en Starratt (1983:54-63) beklemtoon oop, ondersteunende verhoudinge en hoë prestasiedoelwitte vir individue, groepe en die skool as sodanig.

Klimaat skepping is nie 'n enkele geïsoleerde handeling nie, maar impliseer die infunksietreding van verskeie bestuurswette (Basson 1986:495). Om 'n organisasieklimaat te skep waar bestuursontwikkeling tot sy reg kom, moet die skoolhoof die volgende determinante in ag neem (vgl. ook Flippo en Munsinger, 1975:338; Sergiovanni en Starratt, 1983:54:68; De Witt, 1984:63; Keefe et al., 1985:73-74):

- * Die leierskapstyl wat die skoolhoof handhaaf (vgl. 3.5.1.7).
- * Gesamentlike beplanning van doelstellings en doelwitte (vgl. 3.5.1.1).
- * Deelname in die besluitnemingsproses (vgl. 3.5.1.3).
- * Delegering van verantwoordelikheid en gesag aan senior personeel (vgl. 3.5.1.5).
- * Die skoolhoof moet sorg vir opwaartse en afwaartse kommunisering (vgl. 3.5.1.9).
- * Die skoolhoof moet sorg vir die stigting van goeie verhoudings (vgl. 2.4.4.2.1).
- * Duidelik onlynde beheervoorskrifte spel die pad wat elkeen moet loop duidelik uit (vgl. 3.5.1.10).
- * Die beginsel van erkenning (vgl. 2.4.4.2.2 par. 4).
- * Deur harmoniese personeelverhoudinge word 'n positiewe **sindroom** van samehorigheid, stabiliteit, welwillendheid en 'n ideale klimaat geskep.

Die mate waarin die skoolhoof daarin slaag om 'n organisasieklimaat te skep waarin onderwysleiers in die skool bestuursmatig kan ontwikkel, sal grootliks afhang in hoeverre hy bogenoemde bestuurshandelinge in funksie kan laat tree.

3.5.4.1.2 Die verband tussen organisasieontwikkeling en bestuursontwikkeling

3.5.4.1.2.1 Inleiding

Volgens Owens (1981:250) is organisasieontwikkeling 'n samehangende, stelselmatig beplande, volgehoue poging van die selfstudie van 'n eie stelsel met die doel om die stelsel te verbeter. Organisasieontwikkeling dui egter ook op die verandering van houdings en gesindhede deur veral die verbetering van interpersoonlike verhoudings.

3.5.4.2.2 Die volgende konsepte karakteriseer organisasieontwikkeling:

Die doel van organisasieontwikkeling: Die primêre doel van organisasieontwikkeling is die doeltreffende funksionering van die organisasie self. Die effektiwiteit van 'n organisasie is grootliks afhanklik van die vermoë van die bestuur om die kwaliteit van besluitneming te verbeter. Besluite rakende doelwitgerigte beplanning, organisasie-struktuurskepping, die aanwending en ontwikkeling van die menslike bronne. 'n Werkgeoriënteerde klimaat moet geskep word waar maksimum betrokkenheid van alle onderwysleiers en ander personeel bewerkstellig word.

Stelselvernuwing: Die skool as organisasie moet die vermoë ontwikkel om voortdurend by nuwe omstandighede aan te pas en nuwe probleme die hoof te bied. Stelselvernuwing kan slegs plaasvind indien die onderwysleiers in die skool bestuursmatig so ontwikkel dat hulle in staat sal wees om die doeltreffendheid van die organisasie voortdurend te meet aan die realisering van opvoedende onderwys.

'n Stelselbenadering: Die skool is 'n sosiotegniese stelsel. Dit bestaan uit substelsels soos die verskillende fases, departemente, standerds, groepe wat gevorm word in die organisering van skoolaktiwiteite. Hierdie substelsels is egter voortdurend in dinamiese wisselwerking met mekaar. Wanneer vernuwing plaasvind, moet dit deur die bestuur van die skool beplan word, sodat dit kan deur suurdeeg na elkeen van die substelsels. Wanneer daar doeltreffende tweerigtingkommunikering en betrokkenheid van personeel in die besluitnemingsproses bestaan, sal opwaartse vloei van inligting en idees vernuwing stimuleer.

Erkenning van menswaardigheid: Deur die toepassing van gesonde bestuursbeginsels soos om personeel meer betrokke te laat voel, deel te laat wees van die organisasie, meer sê en insae te laat kry in die besluitnemingsproses. Dit is egter ook belangrik dat adjunk- en departementshoofde bestuursmatig so sal ontwikkel dat hulle 'n sensitiwiteit sal hê vir die bydraes van personeel by die betrokkenheid van probleme en die oplossing daarvan. Die mate waarin onderwysleiers openlike kommunikasie toelaat en hoe hulle konflikte hanteer sal 'n rol speel in die erkenning van die menswaardigheid van onderwysers.

'n Opvoedkundige strategie: 'n Organisasieontwikkelings- en opvoedkundige strategie fokus primêr op elemente wat belangrik is vir die skep van 'n organisasieklimaat. Deur die bestuursontwikkeling van onderwysleiers in die skool kan 'n organisasieklimaat geskep word waar kommunikasie versperrings, konflik, suspisie en vrees teen hoër gesag, verminder en afgebreek word.

Leer deur ervaring: Deur ervaring leer die personeel van 'n organisasie en vind hulle oor 'n lang, volgehoue tydperk baat daarby. Hierdie ervaring help met vernuwing in die organisasie. Leer deur ervaring sonder doelgerigte bestuursontwikkeling sou egter min waarde hê.

Die hantering van probleme: Organisasieontwikkeling word genoodsaak om probleme op te los soos byvoorbeeld veranderde leierskap, die inisiatief van 'n nuutaangestelde departementshoof wat nie aanvaar word nie. Konflik wat kan ontstaan as gevolg van drastiese veranderinge wat in die skool mag plaasvind. Indien onderwysleiers nie die tegniek van probleemoplossing (vgl. 2.4.4.2.5) bemeester het nie, kan daar geen organisasieontwikkeling plaasvind nie.

'n Beplande strategie: Organisasieontwikkeling is 'n beplande verandering, 'n strategie waar doelwitte geïdentifiseer en 'n plan van aksie in werking gestel word om elke doelwit te laat realiseer. Slegs onderwysleiers wat bestuursmatig ontwikkel is, sal in staat wees om so 'n beplande strategie van stapel te stuur.

Kommunikering: Die vaardigheid om kommunisering tot sy maksimum te laat ontwikkel, is 'n essensie in die organisasieontwikkeling binne 'n skool. Deur tweerigtingkommunikasie kan goeie interpersoonlike verhoudings gestig word, wat 'n oop gemoedelike organisasieklimaat tot gevolg het (vgl. ook 3.5.1.9).

Betrokkenheid van die bestuurspan: Die bestuurspan van 'n skool moet nie slegs beplan en insiseer en dan as waarnemers op die kantlyn bly staan nie. Hulle moet dinamies betrokke raak by elke aksie wat geloods word. Hierdie betrokkenheid, belangstelling en toegewydheid sal lei tot groter effektiwiteit en betrokkenheid van die personeel.

Dit is duidelik dat bestuurs- en organisasieontwikkeling die effektiwiteit van mense in 'n organisasie ten doel het. Daar kan gesê word dat bestuursontwikkeling organisasieontwikkeling stimuleer, maar dat organisasieontwikkeling ook bestuursontwikkeling positief kan beïnvloed (vgl. Owens, 1981:250-257 en Jwaideh, 1984:11-13).

3.6 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

In hierdie hoofstuk is daar eerstens getrag om die doel, belangrikheid en beginsels van bestuursontwikkeling te beklemtoon. Tweedens is daar besin oor die verskillende metodes van bestuursontwikkeling. Daar is voorts gekyk na bestuurshandelinge as wyse van bestuursontwikkeling waarna metodes van bestuursontwikkeling binne die skool bespreek is. Vervolgens is metodes van bestuursontwikkeling buite die skool bespreek. Laastens is daar besin oor die verband tussen organisasie en bestuursontwikkeling.

In hoofstuk vier word daar gepoog om 'n bestuursontwikkelingsprogram saam te stel.

HOOFSTUK 4

RIGLYNE VIR 'N BESTUURSONTWIKKELINGSPROGRAM VIR ADJUNK- EN DEPARTEMENTSHOOFDE IN DIE PRIMÊRE SKOOL

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word riglyne neergelê vir die samestelling van 'n bestuursontwikkelingsprogram vir onderwysleiers in die primêre skool. Eerstens word daar kortliks bepaal wat 'n bestuursontwikkelingsprogram behels waarna 'n behoeftebepaling vir sowel die skool as vir adjunk- en departementshoofde gemaak word. Vervolgens word die doelstellings en doelwitte met die bestuursontwikkeling van bogenoemde onderwysleiers geformuleer en programinhoude bepaal. Tweedens word 'n program saamgestel waarna kortliks verwys word na ontwikkelingstrategieë en metodes van evaluering wat gevolg kan word. Laastens word daar 'n sintese gemaak van die bestuursontwikkelingsprogram.

4.2 'N BESTUURSONTWIKKELINGSPROGRAM

'n Bestuursontwikkelingsprogram word saamgestel uit 'n deeglik beplande reeks opeenvolgende en geïntegreerde bestuursontwikkelingsinsette, wat aan die hand van vooraf geïdentifiseerde individuele en organisatoriese bestuursontwikkelingsbehoefte gerig is op die vroegetydige voorsiening van noodsaaklike bestuurskundigheid op alle bestuursvlakke (Schilbach, 1983:570).

'n Beplande bestuursontwikkelingsprogram bestaan uit (Boone, 1985:130):

- * 'n Uiteensetting van die makrobehoefte (i.c. skool).
- * 'n Uiteensetting van makrodoelwitte.
- * 'n Opgawe van strategieë om die doelwitte te bereik.
- * 'n Evaluering van die resultaat van die program.

4.3 'N BEHOEFTEBEPALING

4.3.1 Behoeftes van onderwysleiers (i.c. adjunk- en departementshoof)

Daar is veral drie terreine ten opsigte waarvan 'n onderwysleier ontwikkel behoort te word (Schilbach, 1983:554):

4.3.1.1 Die uitvoering van bestuurstake

Die volgende bestuurstake behoort deur onderwysleiers uitgevoer te kan word:

- * Bepaling van doelstellings en doelwitte (vgl. 2.4.2.2.1 en 3.5.1.1).
- * Beleidmaking (vgl. 2.4.2.2.2 en 3.5.1.2).
- * Besluitneming (vgl. 2.4.2.2.3 en 3.5.1.3).
- * Probleemoplossing (vgl. 2.4.2.2.4 en 3.5.1.4).
- * Delegering (vgl. 2.4.3.2.2 en 3.5.1.5).
- * Koördinerings (vgl. 2.4.3.2.3 en 3.5.1.6).
- * Beheeruitoefening (vgl. 2.4.5 en 3.5.1.10).

4.3.1.2 Voorsiening in die behoeftes van die groep

Dit is nie net die onderwysleier se taakuitvoeringsvermoë wat van belang is nie, maar ook sy vermoë om die belange van die groep te bevorder. 'n Taak kan slegs suksesvol afgehandel word wanneer verhoudings tussen groeplede slaag. Om in die behoeftes van die groep te voldoen, moet die onderwysleier die volgende vaardighede bemeester:

- * Die korrekte leierskapstyl vir die situasie wat hom voordoën (vgl. 3.5.1.7).
- * Die motivering van personeel, erkenning en beloning (vgl. 3.5.1.8).
- * Doeltreffende opwaartse en afwaartse kommunisering (vgl. 3.5.1.9).
- * Die stigting van goeie verhoudings met kollegas, leerlinge en ouers (vgl. 2.4.4.2.1).

4.3.1.3 Voorsiening in die behoeftes van elke individu

Daar moet in die behoefte van elke individu in die skool voorsien word waar elkeen nie alleen gelukkig sal wees nie, maar waar die moontlikheid bestaan om bestuursmatig te ontwikkel en tot selfverwesenliking te kom. Dit kan geskied deur: organisasieklimaatskepping (vgl. 3.5.4.1) en organisasieontwikkeling (vgl. 3.5.4.2).

4.3.2 Behoeftes van die skool

Die kwaliteit van die interaksie tussen die persoon en die organisasie (i.c. die skool) hang grootliks af van organisasieverandering. Bestuursontwikkeling stimuleer organisasieverandering terwyl organisasieverandering 'n positiewe invloed uitoefen op bestuursontwikkeling. Bestuursontwikkeling en organisasieverandering het die effektiwiteit van mense in die organisasie ten doel (vgl. 3.5.4). Organisasieverandering kan geskied deur: Organisasieklimaatskepping (vgl. 3.5.4.1) en organisasieontwikkeling (vgl. 3.5.4.2).

4.4 DIE DOEL MET DIE BESTUURSONTWIKKELING VAN ADJUNK- EN DEPARTEMENTSHOOFDE

4.4.1 Doelstellings

Om onderwysleiers bestuursmatig so te ontwikkel dat mense, materiaal en middele in die skool so doeltreffend moontlik aangewend word ten einde effektiewe opvoedende onderwys te verseker.

Bestuursontwikkeling en effektiewe bestuur is dus nie die doel nie, maar 'n middel of moontlikheidsvoorwaarde om die doelwitte van die skool te verwesenlik (Nel, 1986:22).

4.4.2 Programdoelwitte

Bepaling van doelstellings en doelwitte

Onderwysleiers in die skool so te ontwikkel dat hulle doelbewus sal besin oor die doelwitte van die organisasie, die middele en die aktiwiteite wat daarby betrokke is, en die opstel van die geskikste plan vir die doeltreffende bereiking van daardie doelwitte (Marx, 1981:211).

Beleidmaking

Onderwysleiers te ontwikkel dat hulle in staat sal wees om self beleidstukke te formuleer of te help formuleer binne die reeds vasgestelde oorkoepelende breë beleidsrigtings, om besluite te kan neem binne bepaalde neergelegde grense (vgl. 2.4.2.2.2).

Besluitneming

Ajunk- en departementshoofde te lei tot sinvolle besluitneming binne die skool en om doelgerigte en doeltreffende beplanning moontlik te maak.

Probleemplossing

Aan onderwysleiers die toerusting te verskaf om 'n probleem waar te neem, te antisipeer, versigtig te ontleed, deeglik te beplan en mense te betrek wat behulpsaam kan wees met idees en inligting (Van der Westhuizen, 1986:150).

Delegering

Onderwysleiers so te ontwikkel dat hulle in staat sal wees om met omsigtigheid pligte aan onderwysers in 'n fase, departement of aktiwiteit toe te vertrou ten einde 'n sinvolle verdeling van werk te maak en die doeltreffende uitvoering daarvan te verseker deur persone aanspreeklik te maak vir die resultate of bereiking van die doelwitte (Van der Westhuizen, 1986:163).

Koördinerig

Onderwysleiers' te leer om te sinchroniseer. Om keuses, materiaal, mense, idees en tegnieke in 'n harmoniese verhouding met mekaar te bring ten einde die gesamentlike doelwitte te laat realiseer (Van der Westhuizen, 1986:169).

Leidinggewing

Die onderwysleiers met die volgende vaardighede toe te rus waardeur daar rigting aan die gemeenskaplike aktiwiteite van personeel gegee kan word om te verseker dat die verlangde take uitgevoer word ten einde die gestelde doelwitte te bereik (Van der Westhuizen, 1986:172):

- * Leierskapstyle.
- * Motivering.
- * Kommunikering.
- * Verhoudingstigting;

Beheeruitoefening

Te verseker dat onderwysleiers in staat sal wees om deur beheeruitoefening sorg te dra dat alle insette optimaal benut word ten einde die gestelde doelwitte te bereik, en daardeur te verseker dat die beplanning, organisering en leidinggewing korrek geïmplementeer is.

Organisasieverandering

Deur bestuursontwikkeling organisasieverandering teweeg te bring waarin daar in die behoeftes van elke individuele onderwysleier voorsien word.

Die doel van 'n bestuursontwikkelingsprogram is egter nie om die bestuursopleiding van tersiêre inrigtings soos die OKVO of die universiteite te probeer oorneem nie. Bestuursontwikkeling moet die hele skoolorganisasie deursuur. Adjunk- en departementshoofde in die skool moet eerstens bestuursmatig ontwikkel deur die bestuurshandeling wat hulle in die praktyk saam met die hoof uitvoer.

4.5 KEUSE VAN PROGRAMINHOUDE

Fields (1982:38) reken die volgende bestuurshandelinge in volgorde van belangrikheid as noodsaaklik vir die bestuursontwikkeling van onderwysleiers:

Kommunikering, personeelontwikkeling, motivering, erkenning en beloning, beplanning en organisering, verhoudingstigting, leierskap, onderhoudsvoering, besluitneming, finansiële bestuur/begroting, beraadvoering, dissiplinerig, delegering, konflikhantering, bestuursmetodes, vergaderingsprosedures en veiligheid.

Hay (1986:103 - 130) kom uit 'n vraelys waarin departementshoofde temas moes aandui waarin hulle graag opleiding wil ontvang, tot die volgende gevoltrekking: 81,8% beskou motivering van personeel as belangrik, 79,5% opleiding in vergaderingprosedures en 61,3% reken evaluering is belangrik. Enkele ander sake wat deur departementshoofde aangetoon is, is administrasie en kommunikering. Adjunk- hoofde dui die volgende sake in volgorde van belangrikheid aan: Beplanning, motivering, kommunikering, administrasie, evaluering en finansiële bestuur.

Die programinhoude ten opsigte van die bestuurshandelinge kan nie geskei word van die bestuursareas waarin dit uitgevoer word nie.

Ontwikkeling in bogenoemde bestuurshandelinge moet geskied in die volgende bestuursareas:

- * **Personeelbestuur:** Organisasiestruktuurskepping; pligte en take van personeel; vergaderings; vakorganisasie; verlof; beheeruitoefening en evaluering.
- * **Bestuur van leerlingaktiwiteite:** Beplanning van skoolprogramme en aktiwiteite; leierskapontwikkeling; skoolreëls; prestasie-erkenning; evaluering en bevordering.

- * **Finansiële onderwysbestuur:** Die standerd, departements - of aktiwiteitsbegroting; die skoolbegroting; die finansiële projeksie; hantering van finansies.
- * **Bestuur van skoolgemeenskapsverhoudinge:** Bestuursraad; TAO; skakeling met plaaslike pers.
- * **Bestuur van administratiewe aangeleenthede:** Bewaring van dokumente - liasseerstelsel; woordverwerking; reproduksie; bevoorrading; finansbeheer - boekhouding; kommunikasie- en inligtingsdiens (Basson, et. al. 1986: 405-408).
- * **Bestuur van fisiese fasiliteite:** Toesig en beheer oor geboue en terrein; voorsiening en instandhouding van sportfasiliteite; hantering en gebruik van TOD en TOD's eiendom (Barnard, 1986:437-460).

Die praktiese waarde van die volgende vaardighede om leidinggewing in die skool te verbeter, kan bespreek word:

Leierskapstyle (vgl. 3.5.1.7), motivering (vgl. 2.4.4.2.2 en 3.5.1.8), kommunisering (vgl. 2.4.4.2.1) en verhoudingstigting (vgl. 2.4.4.2.1).

Teoretisering en lesings oor bogenoemde vaardighede moet verniy word.

Nuutaangestelde adjunk- of departementshoofde moet deur die skoolhoof georiënteer word ten opsigte van die bestuurshandelinge, bestuursareas, leidinggewing aan die personeel en hulle plek en pligte in die skoolorganisasie. Die skoolbeleid behoort hierdie inligting te bevat sodat nuutaangestelde onderwysleiers na die oriëntering daarna verwys kan word.

Adjunk- en departementshoofde wat reeds formele opleiding ontvang het in Onderwysbestuur kan na 'n oriëntering in die algemene werkwyse van die skool gebruik word in 'n bestuursontwikkelingsprogram.

TABEL 4.1

4.6 'N BESTUURSONTWIKKELINGSPROGRAM OOR 'N TYDPERK VAN 'N JAAR

AKTIWITEIT	BESTUURSHANDELINGE	BRONNE	TYD	VERSLAGDATUM
Algemene oriëntering Beplanning van skool- programme en aktiwiteite	*B Doelwitstelling Beleidstukke : Skoolbeleid Besluitneming Delegering : Werkverdeling O Koördinerings Leierskapstyle L Motivering : Personeel, leerlinge Kommunikering Beheervoorskrifte B Kontrole : Termyn- en jaarprogram Diensroosters	Skoolbeleid Vakbeleide Handleiding vir die Primêre skool. Handleiding vir die Sekondêre skool. Handleiding vir skoolorganisasie.	I S T E 4 Uur T E R M Y N	
Finansiële beplanning.	B Doelwitstelling : Finansiële projeksie. Beleid Besluitneming Delegering : Personeel, ouers. O Koördinerings. Motivering : Personeel, ouers. L Kommunikering Beheervoorskrifte: Departementsbegroting B Skoolbegroting Finansiële projeksie	Handleiding vir skoolorganisasie hoofstuk 42 Skoolbeleid	I S T E 4 Uur T E R M Y N	

* B O L B staan vir die bestuursterme beplanning, organisering, leiding en beheer.

TABEL 4.1 (VERVOLG)

4.6 'N BESTUURSONTWIKKELINGSPROGRAM OOR 'N TYDPERK VAN 'N JAAR

<p>Personeelontwikkeling en evaluering</p>	<p>Doelwitstelling B Beleidstukke Besluitneming probleemoplossing Delegering O Koördinerings Motivering L Kommunikering Verhoudingstigting Beheervoorskrifte B Evaluering : Verslae, klasbesoek,</p>	<p>Handleiding vir hoofde. Evaluering en gradering van skoolopvoeders.</p>	<p>2 D E T E R M Y N</p>	<p>4 Uur</p>	
<p>Beplanning van fisiese fasiliteite en veiligheid</p>	<p>Doelwitstelling B Beleidmaking Besluitneming Probleemoplossing O Delegering Koördinerings L Konflikhantering Motivering B Teikendatums</p>	<p>Skoolbeleid. Handleiding vir skoolorganisasie hfst. 25,26,27,28, 29,30,31,46. Kode vir skoolhoofde oor geboue, terreine en vervoerskemas.</p>	<p>2 D E T E R M Y N</p>	<p>4 Uur</p>	

TABEL 4.1 (VERVOLG)

4.6 'N BESTUURSONTWIKKELINGSPROGRAM OOR 'N TYDPERK VAN 'N JAAR

AKTIWITEIT	BESTUURSHANDELINGE	BRONNE	TYD		VERSLAGDATUM
Administratiewe aangeleenthere	B Doelwitstelling Beleidsmaking Besluitneming O Delegering Koördinerings. L Kommunikering Verhoudingstigting B Beheervoorskrifte Kontrole	Skoolbeleid Handleiding oor die beheer van voorraad en uitrusting vir hoofde van onderwysinrigtings	3 D E T E R M Y N	4 Uur	
Personeelbestuur	B Doelwitstelling Beleidsmaking : Skoolbeleid, vakbeleid Besluitneming Probleemoplossing O Organisasiestruktuurskepping Koördinerings Motivering L Leierskapstyle Moreelbou B Beheervoorskrifte : Skoolrooster.	Skoolbeleid. Handleiding vir skoolorganisasie hfst 5,6, en 7. Handleiding vir die roosterkonstruksie in primêre skole.	3 D E T E R M Y N	4 Uur	

4.7 ONTWIKKELINGSTRATEGIEË

4.7.1 Tydens vergaderings

Tydens die bestuurs- (3.5.2.2), personeel- (3.5.2.3) en departementsvergadering (3.5.2.4) kan die volgende metodes gebruik word (De Jager, 1984:250) nl: Die voordragmetode, die groepmetode, die selfdoenmetode.

Indien die skoolhoof van die voordragmetode gebruik maak, moet dit beperk word tot 'n paar inleidende gedagtes wat as basis kan dien vir groeibespreking. 'n Lid van die bestuurspan kan gevra word om vooraf leeswerk te doen om as inleier vir 'n gegewe onderwerp op te tree.

Die groeibespreking hou die voordeel in dat dit elke lid van die bestuurspan onmiddellik by die onderwerp onder bespreking betrokke kry. Dit is 'n metode wat baie sinvol gebruik kan word in bestuursontwikkeling omdat dit elke lid in staat stel om 'n persoonlike mening te gee.

Die ideëberaad is 'n groepmetode waarin 'n groep mense soos 'n skool se bestuurspan oplossings vir probleme soek deur vrye teuels aan hulle verbeelding te gee (Theunissen, 1985:130). Die ideëberaad is 'n metode wat vrugte kan afwerp in 'n bestuursontwikkelingsprogram, omdat die individu, deur hom/haar toe te laat om sy menings en idees te lug, positief reageer op uitdagings in bestuursverband.

Die selfdoenmetode is veral geskik om onderwysleiers te ontwikkel om praktiese bestuurswerk in 'n fase- of departement te bemeester soos onder andere hou van vergaderings, doelwitgerigte beplanning, die departements- of aktiwiteitsbegroting, skryf van verslae oor die beheer van skriftelike werk ensovoorts. Die voordeel van die selfdoenmetode is dat adjunk- en departementshoofde ontwikkel deur mee te doen of self te doen. 'n Voorwaarde vir die sukses van die selfdoenmetode is goed beplande beheervoor skrifte (vgl. 3.5.1.10).

4.7.2 Evaluering van adjunk- en departementshoofde

Die skoolhoof moet 'n evalueringsvorm TOD 1928 vir elke adjunk- en departementshoof voltooi. Die doel van die evaluering is om leemtes en verdienstes te identifiseer om sodoende leemtes reg te stel en verdienstes uit te bou. Indien die skoolhoof aan die hand van genoemde evaluering 'n skriftelike verslag skryf oor die bestuurswerk van onderwysleiers in die skool kan bestuursontwikkeling gestimuleer word. Algemene leemtes kan as deel van die bestuursontwikkelingsprogram in 'n vergadering reggestel word terwyl die onderhoud gebruik kan word om individuele leemtes aan te spreek (vgl. 3.5.2.6).

4.7.3 Die onderhoud

Die persoonlike onderhoud as metode tot bestuursontwikkeling kan waarde hê as die skoolhoof die evalueringsverslag (vgl. 3.5.2.5) of die eindresultaat van 'n skoolprogram waarvoor die adjunk- of departementshoof voor verantwoordelik was, met hom/haar bespreek (vgl. 3.5.2.6).

4.7.4 Bywoon van kursusse

Die bestuursontwikkelingsprogram in 'n skool kan verder gestimuleer word deur adjunk- en departementshoofde aan te moedig om programme en kursusse in Onderwysbestuur by te woon. Die bywoon van kursusse by tersiêre inrigtings en onderwysersentra kan die bestuursontwikkelingsprogram in 'n skool versterk (vgl. 3.5.3.1).

4.8 EVALUERING

Die doelstelling met evaluering sal wees om te bepaal in watter mate die onderwysleiers die bestuursvaardighede bemeester het. Die skoolhoof kan van die volgende metodes gebruik maak om die bestuursontwikkeling van adjunk- en departementshoofde te evalueer:

- * Die geslaagtheid van afgehandelde bestuurstake te meet aan die hand van bestaande beheervoorskrifte.

- * Bywoning van vergaderings. Die skoolhoof het hier die geleentheid om die gehalte van personeelontwikkeling, delegering, vergaderingprosedures, spanbou, motivering van personeel, verhoudingstigting, beheermaatreëls ensovoorts te evalueer.

- * Evaluering van die organisering van 'n skoolaktiwiteit, byvoorbeeld 'n atletiekbyeenkoms. Beplanning, organisering, delegering, gehalte van leidinggewing en beheermaatreëls wat getref is.

- * Evaluering van die verslae oor die skriftelike werk van personeel. Die skoolhoof kan uit die verslae bepaal wat die gehalte van personeelontwikkeling is, of die beheervoorskrifte vir die kontrole van skriftelike werk aan die eise voldoen en wat die gehalte van leidinggewing in 'n bepaalde vak is.

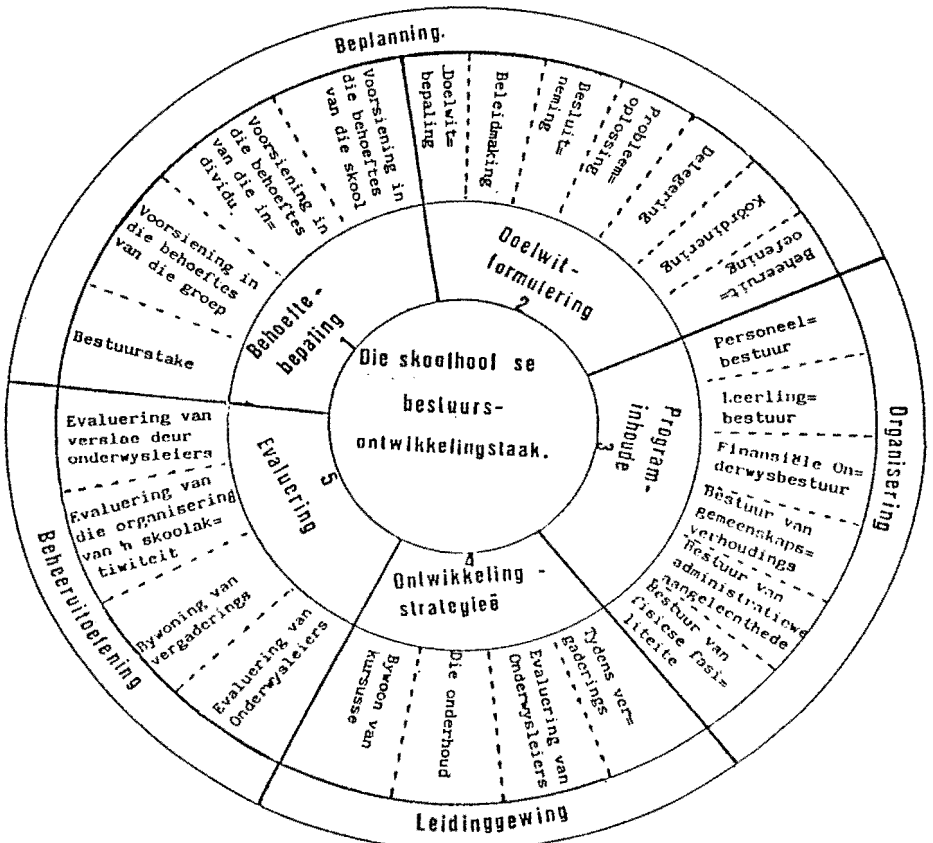
- * Evaluering van die onderwysleier. Met die evaluering van die adjunk- en departementshoof kry die skoolhoof die geleentheid om die gehalte bestuursvaardighede van die adjunk- en departementshoof in die algemeen te meet, 'n skriftelike verslag daaroor te skryf en die TOD 192B in te vul (vgl. 3.5.2.5).

4.9 'N SINTESE VAN DIE BESTUURSONTWIKKELINGSPROGRAM VIR ONDERWYSLEIERS IN DIE PRIMÊRE SKOOL

4.9.1 INLEIDING

Deur middel van 'n diagrammatiese voorstelling (vgl. fig 4.1) word gepoog om 'n sintese te maak van die omvattende bestuursontwikkelingstaak van die skoolhoof (vgl. hfst. 2, 3 en 4).

Figuur 4.1 'n Sintese van die bestuursontwikkelingsprogram



4.9.2 Uiteensetting van die sintese van die bestuursontwikkelingsprogram

Figuur 4.1 kan soos volg uiteengesit word:

In die samestelling van 'n bestuursontwikkelingsprogram moet daar 'n behoeftebepaling gemaak word, doelwitformulering moet plaasvind, 'n programinhoud moet saamgestel word, ontwikkelingstrategieë bepaal word en moet daar evaluering plaasvind om te verseker dat die programdoelwitte realiseer.

Om die bestuursontwikkelingsprogram te laat realiseer, moet die bestuurshandelinge beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening in funksie tree.

4.10 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

In hierdie hoofstuk is daar getrag om 'n bestuursontwikkelingsprogram saam te stel vir onderwysleiers soos die adjunk- en departementshoof in die primêre skool. Eerstens is 'n kort uiteensetting gegee van wat 'n program is en waaruit dit bestaan. Vervolgens is 'n behoeftebepaling gemaak van onderwysleiers sowel as van die skool, waarna programdoelstellings en -doelwitte geformuleer is. Tweedens is 'n keuse van programinhoude gemaak en 'n bestuursontwikkelingsprogram saamgestel. Daar is ook na enkele bestuursontwikkelingstrategieë en metodes van evaluering gekyk. Laastens is daar 'n sintese gemaak van 'n bestuursontwikkelingsprogram vir adjunk- en departementshoofde in die primêre skool.

In hoofstuk 5 volg 'n samevatting van die navorsing, gevolgtrekkings en aanbevelings.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING, GEVOLGTREKING EN AANBEVELINGS

5.1 SAMEVATTING

Die doel van hierdie navorsing was om :

- * die bestuurstaak van die adjunk- en departementshoof te identifiseer (vgl. hfst. 2).
- * die taak van die skoolhoof met betrekking tot die bestuursontwikkeling van bogenoemde onderwysleiers in die skool te bepaal (vgl. hfst. 3) en
- * om aanbevelings te maak ten opsigte van die bestuursontwikkeling van adjunk- en departementshoofde in die primêre skool (vgl. hfst. 4).

Om antwoorde op bogenoemde te kon vind is daar eerstens in hoofstuk 2 'n ontleding gemaak van die werksituasie van die adjunk- en departementshoof. 'n Kort uiteensetting is van hulle onderrigtaak gegee waarna verwys is na hulle bestuurstaak. Die verband tussen die onderrig- en bestuurshandeling is aangetoon. Alhoewel daar 'n wesenlike verskil is tussen die onderrig- en die bestuurshandeling, is dit duidelik dat albei handeling die verwesenliking van opvoedende onderwys ten doel het. Die bestuurstaak van die adjunk- en departementshoof is daar bespreek.

In hoofstuk 3 is die doel, belangrikheid en die beginsels van bestuursontwikkeling beklemtoon. Onder die metodes van bestuursontwikkeling wat bespreek is, is die volgende:

- * Bestuurshandeling as wyse van bestuursontwikkeling.
- * Metodes van bestuursontwikkeling binne die skool.
- * Metodes van bestuursontwikkeling buite die skool.
- * Die verband tussen organisasieverandering en bestuursontwikkeling.

In hoofstuk 4 is daar riglyne neergelê vir 'n bestuursontwikkelingsprogram. Daar is eerstens 'n behoeftebepaling gemaak ten opsigte van die skool, asook ten opsigte van die adjunk- en departementshoof. Vervolgens is die doel met die bestuursontwikkeling van genoemde onderwysleiers bepaal. 'n Keuse van programinhoud is gemaak en 'n program is saamgestel. Daar is enkele bestuursontwikkelingstrategieë bespreek. Laastens is daar tot 'n sintese gekom waarin die skoolhoof se bestuursontwikkelingstaak diagrammaties saamgevat word.

Uit die navorsing kan nou enkele gevolgtrekkings gemaak word.

5.2 GEVOLGTREKKINGS

5.2.1 Gevolgtrekkings met betrekking tot die doel van die navorsing

In die lig van dit wat tydens die navorsing na vore gekom het, kan die volgende gevolgtrekkings oor die doel van die navorsing gemaak word:

- * Adjunk- en departementshoofde het bo en behalwe hulle onderrigtaak ook 'n duidelik afgebakende bestuurstaak.
- * Die bestuurseise wat aan adjunk- en departementshoofde gestel word, is van so 'n aard dat slegs leer- deuring ervaring onvoldoende is om hulle bestuurstake suksesvol deur te voer.
- * Die skoolhoof het 'n belangrike taak om onderwysleiers soos die adjunk- en departementshoof bestuursmatig te ontwikkel en toe te rus.

5.2.2 Verdere gevolgtrekkings

Die volgende verdere gevolgtrekkings oor die bestuursontwikkeling van adjunk- en departementshoofde het uit die navorsing na vore gekom:

- * Suksesvolle bestuur in 'n skool is 'n voorwaarde vir doeltreffende opvoedende onderwys.

- * Bestuursontwikkeling van adjunk- en departementshoofde is nodig vir die doelmatige funksionering van 'n organisasie soos die skool.
- * In die bestuursontwikkeling van adjunk- en departementshoofde gaan dit om persoonlike, professionele en bestuursmatige ontwikkeling.
- * Adjunk- en departementshoofde moet van die noodsaaklikheid van hulle bestuurstaak bewus gemaak word om bestuursmatig te kan ontwikkel.
- * Daar moet 'n klimaat in die skool geskep word vir positiewe bestuursontwikkeling.
- * Bestuursontwikkeling is 'n langtermyn, voortgaande aangeleentheid vir onderwysleiers op alle vlakke.

5.3 AANBEVELINGS MET BETREKKING TOT DIE NAVORSING

Onderwysleiers op alle vlakke behoort bestuursmatig ontwikkel te word. Ten einde in hierdie behoefte te voorsien, word aanbeveel dat:

- * Onderwysbestuur 'n integrale deel uitmaak van die opleidingskursus van onderwysstudente. Dit sal aan alle onderwysers die basiese kennis van onderwysbestuur gee.
- * Alle nuutaangestelde adjunk- en departementshoofde behoort 'n kursus in onderwysbestuur te ontvang. Die onderwysdepartement moet die verantwoordelikheid vir sodanige kursusse aanvaar.
- * Nouer skakeling tussen die onderwysdepartemente en opleidingsinstansies soos universiteite word bepleit.
- * Onderwysersentrums kan 'n nog groter rol speel om onderwysleiers bestuursmatig te ontwikkel deur termynliks 'n lys van onderwysbestuursonderwerpe te sirkuleer waaruit personeel kan kies na behoefte met die oog op die aanbieding van programme.

- * Onderwysleiers behoort deur skoolhoofde aangemoedig te word om kursusse in Onderwysbestuur by te woon, veral deur verdere studie.
- * Skoolhoofde mag nie hulle taak oorskry deur onderwysleiers te begin oplei en nie te ontwikkel nie en so doende die taak van opleidingsinstansies en OKVO oorneem nie.

5.4 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

Die navorsing is onderneem met die oog op die samestelling van 'n bestuursontwikkelingsprogram wat deur hoofde van primêre skole gebruik kan word. Enkele navorsingsterreine vir verdere ondersoek wat in die navorsing blootgelê is, is die volgende:

- * Die bestuursontwikkelingstaak van die Superintendent van Onderwys (kring) ten opsigte van skoolhoofde moet ondersoek word.
- * Navorsing behoort gedoen te word in 'n poging om 'n meetinstrument daar te stel wat in skole gebruik kan word om 'n onderwyser se bestuursvermoë te meet.

5.5 SLOTOPMERKINGS

Ten die voorafgaande agtergrond blyk dit dat daar 'n behoefte in skole bestaan dat onderwysleiers soos adjunk- en departementshoofde bestuursmatig ontwikkel moet word. Deur gebruik te maak van 'n goed beplande bestuursontwikkelingsprogram kan die skoolhoof 'n groot rol speel om onderwysleiers bestuursmatig te ontwikkel tot die voordeel van opvoedende onderwys.

BRONNELYS

ALLEN, L.A. 1964. The management professsion. New York : McGraw-Hill.

ALLEN, L.A. 1973. Professional management. New York : McGraw-Hill.

BARNARD, S.S. 1986. Opvoedkundige beplanning en benutting van fisiese fasiliteite. (In Van der Westhuizen P.C., red. Onderwysbestuur : grondslae en riglyne. Pretoria : HAUM, p.437-460).

BASSON, C.J.J. 1986. Bestuur van administratiewe aangeleenthede. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur : grondslae en riglyne. Pretoria : HAUM, p.405-408).

BEACH, D.S. 1970. Personnel : The management of people at work. London : The Macmillan Co.

BERNARD, P.B. 1981. Onderwysbestuur en onderwysleiding. Durban: Butterworth.

BERRY, P. 1981. Quality circle training comes to South Africa: People and profits, 8(12):24-27).

BONDESIO, M.J. & DE WITT, J.T. 1986. Personeelbestuur. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur : grondslae en riglyne. Pretoria : HAUM, p.221-223).

BOONE, E.J. 1985. Developing programs in adult education. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

BOSHOFF, W.J. 1980. Opleiding van onderwysleiers : 'n vergelykende studie. (Proefskrif (D.Ed.)-PU vir CHO).

BRIESCHKE, P.A. 1985. Principals in schools insubordination in discretionary decision making. The Educational Forum, 49(2):14-16.

CAWOOD, J. 1973. Die skoolhoof as onderwysleier - 'n andragogiese wesenkou. (Verhandeling (M.Ed.) - Universiteit van Stellenbosch).

CAWOOD, J. 1976. Die voorbereiding van voortgesette opleiding van onderwysleiers in andragogies-didaktiese perspektief. (Proefskrif (D.Ed) - Universiteit van Stellenbosch).

CORCOCAN, A. 1982. The role of the deputy principal. The Leader, 7(1): 10-13.

DAVIES, E.H. 1984. Die evolusie van leierskap. Simposium vir hoofde van skole. Pretoria : TOD.

DE JAGER, I. 1984. Personeelontwikkeling as taak van die Kringinspekteur van Onderwys in Transvaal. (Proefskrif (D.Ed.) - PU vir CHO).

DE WET, P.R. 1979. Doeltreffende onderwysbestuur: 'n onderwys-administratiewe perspektiefstelling met verwysing na bepaalde fasette van skoolhoofskap. (Proefskrif (D.Ed) - Universiteit van Stellenbosch).

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

DE WITT, J.F. 1984. Harmonieuse personeelverhoudinge. 'n Imperatief vir effektiewe onderwysbestuur. Educare, vol.13(2):63.

DRUCKER, P.F. 1965. The practice of management. 4th ed. London : Mercury book.

FIELDS, J.C. 1982. Principals and Management training needs. NASSP Bulletin, 66(451): 36-40.

- FLIPPO, E.B. 1971. Principles of personnel management. London : McGraw-Hill.
- FLIPPO, E.B. en MUNSINGER, G.M. 1975. Management. Boston : Allyn en Bacon.
- FOX, R.S. 1974. School Climate Improvement : A challenge to the schooladministrator. New York: CFK.
- GORTON, R.A. 1972. Conflict, controversy and crisis in school administration and supervision. Issues, cases and concepts for the 70's. Dubuque, Iowa : Wm. C. Brown Company.
- GORTON, R.A. 1976. School administration : challenge and opportunity for leadership. Dubuque, Iowa : Wm. C. Brown Company.
- GORTON, R.A. 1980. School administration : important issues, concepts and case studies. Dubuque, Iowa : Wm. C. Brown Company.
- HARRIS, B.C. 1983. Doelwitstelling in skoolbestuur. Skripsie (M.Ed) - RAU).
- HAY, A. 1986. Die ontwerp van 'n model vir die indiensopleiding van onderwysbestuurders in die Republiek van Suid-Afrika. Proefskrif (D.Ed.) - UNISA).
- HECHTER, L.G. 1981. Beplanning as kernfaset van bestuur binne onderwyssisteme. (Proefskrif (D.Ed) - Universiteit van Stellenbosch).
- HOUSE, R.J. 1976. Management development, design, evaluation and implementation. Ann Arbor : University of Michigan.
- HUGHES, M.G. 1974. Secondary school administration : A management approach. Oxford : Pergamin Press.
- JACOBS, A.S. 1984. 'n Model vir die ontwikkeling van skoolhoofde as bestuursleiers. (Verhandeling (M.Ed.) - RAU).

- JWAIDEH, A.J. 1984. The principal as a facilitator of change. *Educational Horizons*, 63(1):10:15.
- KEEFE, J.W.; KELLEY, E.A.; MILLER, S.K. 1985. School Climate : Clear definitions and a model for a larger setting. *NASSP-Bulletin*, 69(11): 70-74.
- KING, D. 1964. Training within the organization. London : Travestock Publications.
- KLEIN S.M. & RITTI, R.R. 1980. Understanding organizational behaviour. Boston: Kent.
- KLEYNHANS, F.H. 1983. The role of staff motivation in educational management. Die Vrystaatse Onderwyser, 73(4):6-10.
- KOONTZ, H.D. & O'DONNELL, C.J. 1964. Principles of management : analysis of managerial functions. New York : McGraw-Hill.
- KRUGEL, S.W. 1979. Die 3-fase benadering tot bestuursontwikkeling. People and Profits, 7(6):42-44.
- KRUGELL, J.F. 1982. Aspekte van die bestuurstaak en bestuursopleiding van skoolhoofde. (Skripsie (M.Com.) - PU vir CHO).
- LAUBSCHER, H.P. 1980. Personeelbestuur as pedagogiese vraagstuk met spesiale verwysing na die sekondêre skool in Transvaal. Verhandeling (M.Ed.) UNISA).
- LEPARD, D.H. 1986. The essential ingredients of a plan. NASSP-Bulletin, 70(486):6-8.
- LEWIS, J. (Jr). 1974. School management by objectives. New York: Parker Publishing Company Inc.
- LIPHAM, J.M. en HOEH, J.A. 1974. The principalship : foundations and functions. New York : Harper en Row.

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

MEINTJIES, C.R. 1981. Die skoolhoof se onderrigleierstaak ten opsigte van personeelontwikkeling. (Proefskrif (D.Ed.) Universiteit van Stellenbosch).

MAHONEY, T.A. 1961. Building the executive team : a guide to management development. New York : Prentice-Hall.

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

NEL D.S. 1986. Die onderwysleier is 'n onderwysbestuurder - 'n reaksie. Onderwysbulletin, XXX(3):26-27.

NELL, W.L. 1982. Uitgangspunte in onderwysbestuur wat doeltreffende skoolhoofskap kan bevorder, met spesiale verwysing na delegering. Die Unie, 78(10):291-294.

OWENS, R.G. 1970. Organizational behaviour in school. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

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

PRETORIUS, C.L. 1984. Kommunikasie. Simposium vir hoofde van skole. Pretoria: TDD.

RGN - Sien Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.

Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, 1984.
Onderwysvoorsiening in die RSA. Pretoria :RGN.

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

- RHEEDERS, H.J.H. 1982. Kriteria vir die bevorderbaarheid van onderwysers. (Proefskrif (D.Ed.) PU vir CHO).
- ROBBINS, S.P. 1980. The administration process. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- ROOS, J.P. 1984. Probleemoplossing. Simposium vir hoofde van skole. Pretoria: TOD.
- RUE, L.W. & BYARS, L.L. 1980. Management : theory and application. Homewood, Ill : Irwin.
- SCHILBACH, C. 1983. Die ontwikkeling van leierskapvaardighede by middelvlak bestuurders. (Proefskrif (D.Comm.) - Universiteit van Pretoria).
- SCHMUCK, R.A. & SCHMUCK, P.A. 1977. Groupprocesses in classroom. Dubuque, Iowa : Wm. C. Brown Company, Publishers.
- SERGIOVANNI, T.J. 1977. Handbook for effective department leadership. Boston : Allyn en Bacon, Inc.
- SERGIOVANNI, T.J. & CARVER, F.D. 1980. The new school executive: a theory of administration. New York : Harper en Row.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1979. Supervision : human perspectives. New York : McGraw-Hill.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1983. Supervision: human perspectives. New York : McGraw-Hill.
- STEYN, W.I. 1973. Personeelopleiding deur die groot werkgewer. Pretoria: HAUM
- STEYN, I.N. 1982. Onderrigleer as wyse van Opvoeding. Durban/Pretoria : Butterworth.

STONE, H.J.S. 1981. Die aard en struktuur van die skool. Educantulus Pretoria : Academica.

TEICHLER, M.G. 1982. Enkele bestuursfunksies van die sekondêre skoolhoof met spesiale verwysing na interpersoonlike verhoudingstigting. (Proefskrif (D.Ed.) - PU vir CHO).

TEICHLER, M.G. 1983. Die stigting van gesonde interpersoonlike verhoudings met onderwyspersoneel as bestuursfunksie van die skoolhoof. Fokus, 11(3):218-229.

THEUNISSEN, J.M. 1985. 'n Model vir die opleiding van leerlingleiers in sekondêre skole. (Verhandeling (M.Ed.) PU vir CHO).

TOD - Sien Transvaalse Onderwysdepartement.

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT. 1978. Handleiding by die algemene skoolorganisasie. Pretoria : TOD.

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT. 1979a. 'n Opleidingsmodel vir primêre skoolonderwysers vanuit 'n doelwitperspektief. Omvattende verslag van 'n sending na oorsese lande. Pretoria : TOD.

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT. 1979b. Voortgesette onderwysopleiding. 'n Omvattende verslag van 'n sending na oorsese lande. Pretoria : TOD.

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT. 1986. Handleiding vir skoolorganisasie. Pretoria : TOD.

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT. 1988. Evaluering van senior adjunk-, adjunk en departementshoofde. Pretoria : TOD.

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

VAN DER WESTHUIZEN, P.C., 1987. Assessment centres in education: historical an methodological considerations. South African journal of education, 7(3):191-197.

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

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

VEGTER, E.N. 1980. Funksionele bestuur. Durban : Butterworth.