

DOELTREFFENDE BEPLANNING EN BENUTTING VAN TYD
DEUR DIE BEGINNERSKOOLHOOF

Sarel David du Toit (B.A., B.Ed., H.O.D.)

Skripsie voorgelê vir die gedeeltelike nakoming van die graad
Magister Educationis
in die Departement Vergelykende Opvoedkunde en Onderwysbestuur in die Fakulteit
Opvoedkunde aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Studieleier: Prof. I.J. Oosthuizen

Potchefstroom
Mei 1992

OPSOMMING

DOELTREFFENDE BEPLANNING EN BENUTTING VAN TYD DEUR DIE BEGINNERSKOOLOOFT

In hierdie skripsie word die beplanning en benutting van tyd deur beginnerskoolhoofde van Afrikaansmedium, blanke, sekondêre skole in Transvaal ondersoek.

Deur middel van 'n literatuurstudie is vasgestel wat beplanning as bestuurstaak van die beginnerskoolhoof behels, wat die verhouding van beplanning tot ander bestuurstake is, asook wat die verband tussen beplanning en tydbestuur is. Die kompleksiteit van die beginnerskoolhoof se taak is kortliks ontleed en 'n oorsig is verkry oor moontlike eksterne en interne tydstruikelblokke. Dit is gevolg deur riglyne vir kontrole oor die tydstruikelblokke. Verdere beginsels van doeltreffende tydbenutting, soos doeltreffende beplanning, doelwitte en doelwitstelling, prioriteitstelling, delegering en tydbestuurstegnieke, waaronder die tydlog, tydskedule en tydstrategieë, is bespreek. 'n Tienpuntplan vir doeltreffende tydbenutting het uit die literatuurstudie ontwikkel.

'n Empiriese ondersoek het die tydbenuttingsprobleme wat 'n beginnerskoolhoof ervaar aan die lig gebring. Vervolgens is die korrelasie tussen die biografiese en demografiese gegewens, en die tydbestuursprobleme wat die beginnerskoolhoofde ondervind, vasgestel.

Ten slotte is gevolgtrekkings gemaak oor die aard en wese van beplanning en tydbestuur en die aard van die beginnerskoolhoof se tydbestuursprobleme, en enkele kriteria vir doeltreffende tydbenutting is geïdentifiseer.

Gevolgtrekkings ten opsigte van die empiriese ondersoek, asook enkele aanbevelings is aan die hand gedoen.

SUMMARY

EFFECTIVE PLANNING AND UTILIZATION OF TIME BY THE BEGINNER PRINCIPAL

This paper involves a study of the planning and utilization of time by beginner principals of Afrikaans medium white secondary schools in the Transvaal.

By means of a literature study it was determined what planning as a management task of the beginner principal involves, what the relationship of planning is to other management tasks, and what the relationship between planning and time management is. The complexity of the beginner principal's task was analysed briefly, and an overview was obtained of possible external and internal time obstacles. This was followed by guidelines for control over the time obstacles. Further principles of effective time utilization, such as effective planning, objectives and the setting of objectives, prioritizing, delegating and time management techniques, including the time log, time schedule and time strategies, were discussed. A ten-point plan for effective time utilization evolved from the literature study.

An empirical study revealed the time utilization problems experienced by a beginner principal. Subsequently the correlation between the biographical and demographic data, and the time management problems experienced by beginner principals, was established.

Finally, conclusions were drawn as to the nature and essence of planning and time management and the nature of the beginner principal's time management problems, and a few criteria for effective time utilization were identified.

Conclusions were also drawn with regard to the empirical investigation and a number of recommendations were made.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

ORIËTERING

1.1	Aktualiteit van die studie vir die onderwysprofessie	1
1.2	Probleemstelling	1
1.3	Doel met die navorsing	2
1.4	Metode van navorsing	2
1.4.1	Literatuurstudie	3
1.4.2	Empiriese ondersoek	3
1.4.2.1	Meetinstrument	3
1.4.2.2	Populasie	3
1.4.2.3	Statistiese verwerking	3
1.5	Terreinafbakening	4
1.6	Program van navorsing	4
1.7	Strukturering van die skripsie	4
1.8	Samevatting	4

HOOFSTUK 2

DIE BEGINNERSKOOLOOF EN DOELTREFFENDE TYDBEPLANNING

2.1	Inleiding	5
2.2	Begripsverklarings	5
2.2.1	Beginnerskoolhoof	5
2.2.2	Doeltreffendheid en effektiwiteit	6
2.3	Beplanning as bestuurstaak van die beginnerskoolhoof	6
2.3.1	Wat is beplanning?	6
2.3.1.1	Definisies van beplanning	6
2.3.1.2	Die belangrikheid van beplanning	7
2.3.1.3	Kenmerke van beplanning	8
2.3.1.4	Vereistes van goeie beplanning	9
2.3.1.5	Soorte beplanning	10

2.3.1.6	Stappe in die beplanningsproses	11
2.3.1.7	Beperkinge ten opsigte van beplanning	12
2.3.2	Beplanning in verhouding tot ander bestuurstake	12
2.3.3	Beplanning en tydbestuur	13
2.3.3.1	Definisie van tydbestuur as 'n beplanningstegniek	13
2.3.3.2	Redes waarom tydbestuur 'n beplanningstegniek is	14
2.3.3.3	Stappe in die tydbestuurstegniek	14
2.3.3.4	Beplanning van bestuurstyd	14
2.3.3.5	Tydriglyne vir beplanning	15
2.3.3.6	Wanneer om te beplan	16
2.4	Die kompleksiteit van die beginnerskoolhoof se taak	17
2.4.1	Die beginnerskoolhoof se verantwoordelikheid en rol	18
2.4.2	Die besondere taak van die beginnerskoolhoof	18
2.4.3	Die beginnerskoolhoof en praktyksskok	19
2.5	Samevatting	21

HOOFSTUK 3

KRITERIA VIR DOELTREFFENDE TYDBENUTTING

3.1	Inleiding	22
3.2	Begripsverheldering: tydbestuur teenoor tydbenutting	23
3.3	Identifisering van tydstruikelblokke tot doeltreffende tydbenutting	24
3.3.1	Eksterne tydstruikelblokke	25
3.3.1.1	Onderbrekings	25
3.3.1.2	Besoekers	26
3.3.1.3	Telefoongesprekke	27
3.3.1.4	Papierwerk	28
3.3.1.5	Vergaderings	28
3.3.2	Interne tydstruikelblokke	29
3.3.2.1	Uitstellers	30
3.3.2.2	Gebrek aan delegering	30
3.3.2.3	Onvermoë om "nee" te sê	31
3.3.2.4	Gebrek aan doelwitte, prioriteite en teikendatums	32
3.3.2.5	Gebrekkige kommunikasie	33
3.3.2.6	Oorlading van werk en gebrek aan ontspanning	33
3.3.2.7	Stres en uitputting	34

3.4	Beginnels van doeltreffende tydbenutting	36
3.4.1	Beheer oor tydstruikelblokke	37
3.4.1.1	Onderbrekings	37
3.4.1.2	Besoekers	38
3.4.1.3	Telefoongesprekke	38
3.4.1.4	Papierwerk	39
3.4.1.5	Vergaderings	41
3.4.1.6	Uitstellery	42
3.4.1.7	Leer om “nee” te sê	43
3.4.1.8	Goeie kommunikasie	43
3.4.1.9	'n Gebalanseerde werklading en gesonde ontspanning	44
3.4.1.10	Beheer oor stres en uitputting	45
3.4.2	Doeltreffende beplanning	46
3.4.3	Doelwitte en doelwitstelling	47
3.4.4	Prioriteitstelling	48
3.4.5	Delegering	50
3.4.5.1	Die delegeringsproses en die waarde van delegering	50
3.4.5.2	Gebruik van die sekretaresse	52
3.4.6	Tydbestuurstegnieke	53
3.4.6.1	Tydlog	53
3.4.6.2	Tydskedules	55
3.4.6.3	Tydstrategieë	57
3.5	Tienpuntplan vir doeltreffende tydbenutting	57
3.6	Samevatting	58

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK, VRAAGSKEDULE EN INTERPRETERING VAN GEGEWENS

4.1	Inleiding	60
4.2	Navorsingsontwerp	60
4.2.1	Die ontwerp van die meetinstrument/vraelys	60
4.2.1.1	Die gebruik van 'n posvraelys	60
4.2.1.2	Loodsondersoek	61
4.2.1.3	Finale vraelys	61
4.2.1.4	Konstruksie van die vraelys	61

4.2.1.5	Administratiewe prosedures	61
4.2.2	Studiepopulasie	62
4.2.2.1	Teikengroep	62
4.2.2.2	Uiteensetting van vraelyste uitgestuur en terugontvang	62
4.2.3	Statistiese tegnieke wat gebruik is	62
4.3	Interpretering van data	63
4.3.1	Biografiese gegewens	63
4.3.2	Demografiese gegewens	64
4.4	Beplanning en benutting van tyd	66
4.4.1	Algemene bestuur van die skool	66
4.4.1.1	Analise van response	67
4.4.1.2	Sintese	70
4.4.2	Tydstruikelblokke	70
4.4.2.1	Analise van response	71
4.4.2.2	Sintese	74
4.4.3	Tydbestuurstegnieke	74
4.4.3.1	Analise van response	75
4.4.3.2	Sintese	78
4.4.4	Doeltreffende tydbenutting	78
4.4.4.1	Analise van response	80
4.4.4.2	Sintese	84
4.5	Enkele verbande tussen biografiese en demografiese gegewens en die beplanning en benutting van tyd	84
4.5.1	Kwalifikasie in Onderwysbestuur teenoor invalbesoekers as tydstruikelblok	85
4.5.2	Kwalifikasie in Onderwysbestuur teenoor die stel van prioriteite as tydbestuurstegniek	85
4.5.3	Kwalifikasie in Onderwysbestuur teenoor tydbesteding aan personeelsake	86
4.5.4	Ligging van die skool teenoor invalbesoekers as tydstruikelblok	87
4.5.5	Ligging van die skool teenoor die stel van prioriteite as tydbestuurstegniek	88
4.5.6	Ligging van die skool teenoor die besteding van tyd aan personeelsake	89
4.5.7	Sintese	90
4.6	Response op die oop vrae	91
4.7	Samevatting	92

HOOFTUK 5

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1	Inleiding	93
5.2	Samevattende oorsig	93
5.3	Gevolgtrekkings	94
5.3.1	Gevolgtrekkings ten opsigte van die literatuurstudie	94
5.3.2	Gevolgtrekkings ten opsigte van die empiriese ondersoek	96
5.4	Aanbevelings	97
5.4.1	Aanbevelings ten opsigte van die ondersoek	97
5.4.2	Aanbevelings vir verdere navorsing	99
5.5	Slotopmerking	100
BRONNELYS		101

BYLAE A: Brief aan die Uitvoerende Direkteur: Onderwys

BYLAE B: Brief van die Departement van Onderwys en Kultuur

BYLAE C: Brief aan Beginnerskoolhoofde

BYLAE D: Die vraelys

LYS VAN FIGURE

FIGUUR 3.1: Kategorieë van prioriteitswaarde

FIGUUR 3.2: Tydlog

FIGUUR 3.3: Daaglikse beplanningsvorm

LYS VAN TABELLE

TABEL 4.1: Vraelyste ontvang

TABEL 4.2: Biografiese gegewens van beginnerskoolhoofde

TABEL 4.3: Demografiese gegewens van beginnerskoolhoofde

TABEL 4.4: Algemene bestuur van die skool

TABEL 4.5: Tydstruikelblokke

TABEL 4.6: Tydbestuurstegnieke

TABEL 4.7: Aspekte van tydbesteding

TABEL 4.8: Kwalifikasie in Onderwysbestuur teenoor invalbesoekers as tydstruikelblok

TABEL 4.9: Kwalifikasie in Onderwysbestuur teenoor die stel van prioriteite

TABEL 4.10: Kwalifikasie in Onderwysbestuur teenoor tydbesteding aan personeelsake

TABEL 4.11: Ligging van die skool teenoor invalbesoekers as tydstruikelblok

TABEL 4.12: Ligging van die skool teenoor prioriteitstelling as tydbestuurstegniek

TABEL 4.13: Ligging van die skool teenoor die besteding van tyd aan personeelsake

HOOFSTUK 1

ORIËTERING

1.1 Aktualiteit van die studie vir die onderwysprofessie

Daar is al baie navorsing gedoen en ook leiding verskaf aan nuutaangestelde en beginnerhoofde. In hierdie studie gaan dit nie oor die skoolhoof wat reeds ervaring het, en wat by 'n nuwe skool aangestel word nie, maar juis oor die onervare persoon wat die eerste keer as hoof van 'n skool aangestel word. Die TOD bied jaarliks aan sodanige beginnerhoofde oriënteringskursusse aan as toerusting tot hoofskap. Baie van hierdie beginnerhoofde ervaar egter vanweë die kompleksiteit van die skoolhoof se taak binne die eerste drie jaar 'n probleem om by alles uit te kom. Dit is dus noodsaaklik vir beginnerhoofde om ook opleiding in tydbestuur te ontvang. In hierdie studie word 'n begrip soos tydbestuur en die beginsels van tydbestuur, wat algemeen in die sakebestuur voorkom, op die Onderwysbestuur toegepas. Elke skoolhoof kan dan ook in eie reg as 'n personeelbestuurder of bestuurder van 'n onderneming beskou word en behoort dus in die beginsels vir doeltreffende beplanning en benutting van tyd onderlê te wees.

1.2 Probleemstelling

Van der Westhuizen (1990:22) stel dit dat onderwys 'n tydstruktuur vertoon en dat die onderwysleier dus 'n verantwoordelikheid ten opsigte van tydbesteding het. Ekonomiese tydbenutting is noodsaaklik. Om tyd beskikbaar te stel vir belangrike sake, moet die beginnerhoof die beskikbare tyd ten beste benut. Die teendeel lei tot krisisbestuur en spanningsprobleme. In sekere gevalle kan verhoogde druk tot verhoogde werkverrigting lei, maar verhoogde stres kan ook 'n nadelige uitwerking op werkverrigting en die doeltreffendheid van skoolbestuur hê (Day & Moore, 1986:100). Om hierdie rede is dit noodsaaklik dat die tydprobleem in 'n toenemend druk skoolprogram ondersoek word.

As gevolg van sy gebrek aan ervaring bestee die nuwe skoolhoof byvoorbeeld meer tyd aan administratiewe take as 'n ervare hoof. Gorton (1981:407) meen die beginnerhoof se eerste jaar as hoof sal ongetwyfeld 'n sinvolle leerondervinding wees, maar hy moet beseef dat sy personeel doeltreffendheid verwag, ongeag die feit dat hy nuut is. Doeltreffende werkverrigting vereis van hom noukeurige beplanning, organisering, volharding en helder denke. Gedurende hierdie eerste jaar kan die beginnerhoof dikwels die gevoel kry dat daar nooit genoeg tyd is om alles af te handel nie (Gorton, 1983:514). Die beginnerhoof se situasie is soveel meer gekompliseerd omdat hy by nuwe werk

moet inpas en aanpas. Sy werklading maak egter nie vir aanpassingstyd voorsiening nie. Weens sy onkunde raak hy maklik in tydstruikelblokke verstrik. Die gevolge hiervan is onder andere stres, oneffektiewe werkverrigting, krisisbestuur, gebrek aan beplanning en swak bestuur.

Volgens Theron en Bothma (1988:185) moet die beginnerhoof sy hele betuurstaak planmatig benader om 'n mate van beheer oor die toekoms te verseker. Beplanning verseker ook beter samewerking, bespaar tyd en verminder onnodige inspanning. Die hoof behoort 'n prioriteitslys van sy take op te stel waarvolgens hy sy tyd meer sinvol kan verdeel en, waar nodig, take kan delegeer. Die beginnerhoof se tydbenutting sal verbeter namate hy 'n doeltreffende stelsel van tydbestuur kan ontwikkel (Gorton, 1983:515).

Die beginnerhoof word waarskynlik ook deur heelwat interne sowel as eksterne tydstruikelblokke geteister. Hy moet leer om soveel as moontlik van hierdie struikelblokke uit te skakel of ten minste beheer daaroor te verkry. Die beginnerhoof moet homself ook in die benutting van tydbestuurstechnieke en tydstrategieë skool.

Uit die voorafgaande blyk die probleem van hierdie navorsing om die volgende drie vrae te wentel:

- Wat is doeltreffende beplanning en tydbestuur?
- Watter tydbestuurprobleme ervaar die beginnerskoolhoof en hoe kan hy dit beheer?
- In watter mate word bestuurstyd en tydbestuurstechnieke doeltreffend deur die beginnerskoolhoof benut?

1.3 Doel met navorsing

In hierdie navorsing word gepoog om

- te bepaal wat die aard en wese van beplanning en tydbestuur is;
- te bepaal wat die aard van die beginnerskoolhoof se tydbestuurprobleme is en kriteria vir doeltreffende tydbenutting te gee;
- in die praktyk vas te stel in welke mate die beginnerskoolhoof bestuurstyd doeltreffend beplan en benut.

1.4 Metode van navorsing

Om die probleemvrae te beantwoord en in die doel van die ondersoek te slaag, word hoofsaaklik van die volgende metodes gebruik gemaak:

1.4.1 Literatuurstudie

Hierdie navorsing is hoofsaaklik op 'n literatuurstudie gebaseer. Primêre en sekondêre bronne soos boeke en tydskrifte is gebruik om die teoretiese en werklike stand van beplanning en tydbestuur te bestudeer. Gegewens wat uit die literatuur versamel is, is geweeë en geëvalueer, waarna tot enkele gevolgtrekkings gekom is. 'n ERIC-soektog is onderneem met behulp van die volgende trefwoorde: *planning, time utilization, allocation, estimation, administrative time, headmaster, educational leader, principal, time classification, delegation*. Vanuit hierdie indeks is oorsese en plaaslike tydskrifartikels opgespoor, bestel en geraadpleeg. Soektogte is by die RGN onderneem waar oorsese tydskrifte, lesings en referate op mikrofilm opgespoor en gefotostateer is. Die PU vir CHO se biblioteek asook die Transvaalse Onderwysmediadiens se biblioteek is gereeld besoek en die geraadpleegde boeke en tydskrifte is in die bronnelys vervat.

1.4.2 Empiriese ondersoek

1.4.2.1 Meetinstrument

Met behulp van gegewens uit die literatuurstudie is 'n vraelys opgestel. Omliggende skole, waarvan die hoofde nie by die finale ondersoek betrek is nie, is by die loodsondersoek betrek. Vyf skoolhoofde het tydens 'n afspraak en onderhoud die voorlopige vraelys ingevul. Na inagneming van onduidelikhede, wenke en aanbevelings is die vraelys gefinaliseer en deur die TOD en die studieleier goedgekeur.

1.4.2.2 Populasie

Vraelyste is aan al die nuutaangestelde skoolhoofde van sekondêre skole in Transvaal gestuur om in te vul om so te bepaal hoe bestuurstyd beplan en benut word. Nuutaangestelde hoofde of beginnerhoofde is skoolhoofde met drie jaar en minder ervaring. Daar is 48 vraelyste per pos uitgestuur, waarvan 38 terugontvang is.

1.4.2.3 Statistiese verwerking

Hulp met die opstel van die vraelys en die verwerking van die data is van die PU vir CHO se Statistiese Konsultasiediens verkry. Die data is met behulp van 'n rekenaar verwerk.

1.5 Terreinafbakening

Agt en veertig beginnerhoofde van Afrikaansmedium, blanke sekondêre skole in Transvaal is by die navorsing op die vakgebied van die Onderwysbestuur betrek.

1.6 Program van navorsing

Eerstens is bepaal wat die aard en wese van doeltreffende tydbestuur en beplanning is. Tweedens is 'n vraelys opgestel met behulp van gegewens wat uit die literatuur en uit persoonlike onderhoude verkry is. Hierdie vraelys is aan enkele persone voorgelê om leemtes te bepaal, waarna dit met behulp van die PU vir CHO se Statistiese Konsultasiediens gefinaliseer is. Hulp van die TOD se Buro vir Onderwysnavorsing is ook met die selektering van die skoolhoofde en goedkeuring van die vraelys verkry. Die vraelys is aan al die nuutaangestelde skoolhoofde in Transvaal gestuur om sodoende te bepaal hoe doeltreffend hulle hul bestuurstyd beplan en benut, asook om te bepaal in watter mate hulle sekere tydstruikelblokke ervaar. In die vraelys is die twee veranderlikes, naamlik tydbestuur en die beplanning en benutting van tyd deur die beginnerhoof, geoperasionaliseer en daar is gepoog om die verband tussen hulle statisties te bepaal. Die hulp van die PU vir CHO se Statistiese Konsultasiediens, in samewerking met personeel van die Departement van Vergelykende Opvoedkunde en Onderwysbestuur, is in hierdie verband gebruik. Vervolgens is afleidings, gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak.

1.7 Strukturering van die skripsie

Die hoofstukindeling van die skripsie sien soos volg daar uit:

HOOFSTUK 1: Oriëntering

HOOFSTUK 2: Die beginnerskoolhoof en doeltreffende tydbepanning

HOOFSTUK 3: Kriteria vir doeltreffende tydbenutting

HOOFSTUK 4: Empiriese ondersoek, vraagskedule en interpretering van gegewens

HOOFSTUK 5: Afleidings, gevolgtrekkings en aanbevelings

1.8 Samevatting

Daar kan met redelike sekerheid aanvaar word dat die beginnerhoof vanweë sy gebrek aan ervaring, sowel as die kompleksiteit van sy taak, probleme met die benutting van sy tyd ervaar. In hierdie hoofstuk is, benewens die feit dat hierdie probleem aangeraak is, ook na die noodsaaklikheid van doeltreffende beplanning verwys. Met behulp van 'n toepaslike literatuurstudie word in Hoofstuk 2 na die aard en wese van beplanning asook die verband tussen beplanning en tydbestuur gekyk.

HOOFSTUK 2

DIE BEGINNERSKOOLOOFTOEFENING EN DOELTREFFENDE TYDBEPLANNING

2.1 Inleiding

Hierdie hoofstuk handel oor die beginnerskoolhoof en sy beplanningstaak. Die begrippe beginnerskoolhoof, doeltreffendheid en tydbestuur is prominent en dan word die beplanningsproses verklaar deur na definisies, kenmerke, vereistes en stappe in die beplanningsproses, asook die soorte beplanning en beperkinge ten opsigte van beplanning te verwys. Daar word kortliks na die verhouding tussen beplanning en die ander bestuurstake verwys en daarna word beplanning met tydbestuur in verband gebring.

Die beginnerhoof betree sy nuwe amp, wat hoë leierskap- en bestuursaspekte behels, dikwels met weinig meer as net terloopse ervaring wat hy as waarnemer of dalk as waarnemende hoof opgedoen het. Die eise wat teen die hedendaagse tempo van veranderinge aan skoolhoofde gestel word, asook die kompleksiteit van sy taak, bring mee dat die beginnerhoof homself maklik in 'n dilemma ten opsigte van die beplanning van sy tyd bevind. Die beginnerhoof se verantwoordelikhede en rol word bespreek, terwyl daar ook na die beginnerhoof en praktykskok gekyk word.

Wanneer daar in hierdie skripsie na tyd verwys word, hou dit nie met onderrigtyd of didaktiese tyd verband nie, maar gaan dit hoofsaaklik oor administratiewe tyd.

2.2 Begripsverklarings

2.2.1 *Beginnerskoolhoof*

'n Beginnerskoolhoof kan 'n skoolhoof wees wat vir die eerste keer aangestel word as skoolhoof, of 'n hoof wat reeds ervaring het as skoolhoof, maar wat van skool verwissel het. Die beginnerskoolhoof word soms ook die nuutaangestelde hoof genoem. In hierdie ondersoek val die klem net op die beginnerskoolhoof wat pas aangestel is of nog minder as drie jaar ervaring as hoof het. Dit is dan ook so dat die probleem ten opsigte van die beplanning en benutting van administratiewe tyd grootliks lê op die terrein van die beginnerhoof, maar dan kan die uitkoms hiervan tog selfs vir die ervare skoolhoof van groot waarde wees.

2.2.2 Doeltreffendheid en effektiwiteit

"Effective is commonly understood to mean having ability to produce a desired effect" (Sergiovanni, 1987:30).

Volgens die Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT, 1988:192) dui effektief op iets wat effek of uitwerking het. Doeltreffend word verklaar as dit waarmee die doel bereik word, asook effektief (HAT, 1988:161). Ook in tweetalige woordeboeke (vgl. Reader's Digest, 1988:112) blyk dit dat effektiwiteit en doeltreffendheid slegs wisselbegrippe is met dieselfde betekenis. Die handboeke oor bestuurswese gebruik dan ook albei begrippe, afhangende van die outeur se voorkeur. Vir die doeleindes van hierdie skripsie sal daar egter volstaan word met die betekenisinhoud wat Van der Westhuizen (1990) in sy voorwoord tot "Doeltreffende Onderwysbestuur" gee, naamlik dat in 'n doeltreffende onderwysbestuurspraktyk die onderwysleier die regte dinge reg moet bestuur - dus nie net die regte tegniek, vaardigheid en styl nie, maar veral die regte aanleenthede. Die onderwysleier sal by gebrek aan 'n doeltreffende bestuurstyl waarskynlik nie genoeg tyd vir al sy verpligtinge in die skool en sy verantwoordelikhede tuis hê nie.

2.3 Beplanning as bestuurstaak van die beginnerskoolhoof

2.3.1 Wat is beplanning?

2.3.1.1 Definisies van beplanning

Volgens Cronje *et al.* (1990:87) is beplanning die vertrekpunt van die bestuursproses. Beplanning is dan ook die fundamentele element van bestuur wat vooruit bepaal *wat* 'n organisasie wil bereik en *hoe* daar te werk gegaan moet word om dit te verwesenlik. Beplanning omvat daardie bestuursaktiwiteite wat die doelwitte van die onderneming bepaal asook die maniere waarop hierdie doelwitte bereik kan word. Van der Westhuizen (1990:142) sluit hierby aan as hy meen dat beplanning een van die belangrikste take is wat die skoolhoof in sy bestuurshandelinge moet verrig. Die sukses van die ander bestuurstake sal van die kwaliteit van beplanning afhang.

Carlson (1982:15) gee 'n treffende definisie wanneer hy sê:

"Planning is investigating, forecasting, foreseeing, projecting, foretelling, and endeavouring to penetrate tomorrow's invisible curtain."

Hieruit is dit duidelik dat beplanning 'n toekomspektief het. Beplanning bewerk-

stellig dus 'n verwantskap tussen dit wat nou moet geskied om 'n bepaalde toedrag van sake in die toekoms te bereik (Cronje *et al.*, 1990:87). Vir Kroon (1986:110) is beplanning die doelbewuste besinning oor die toekomstige doelwitte, die middele en aktiwiteite wat betrokke is asook die opstel en implementering van 'n aksieplan om daardie doelwitte te bereik.

Beplanning oorbrug die gaping tussen die hede en die toekoms. Beplanning is vooruitkyk na verlangde doelwitte, voorkoming van probleme en ontwikkeling van oplossings. Beplanning is voorts die uitleg van tydbenutting, bronne en die poging om 'n doelwit te realiseer. Volgens Carlson (1982:15) projekteer beplanning die onderwysbestuurder se denke teenoor

- *wat* hy ver wag om te doen;
- *wanneer* hy ver wag om dit te voltooi;
- *wie* wat gaan doen;
- *hoe* dit gedoen sal word.

Uit al bogenoemde perspektiewe oor wat beplanning is, blyk daar 'n duidelike verband tussen beplanning en tyd te wees. Carlson (1982:15) sien dit dan ook so, naamlik dat vandag die realisering is van gister se planne of gebrek aan planne, terwyl môre se werklikhede die realisering van vandag se beplanning sal wees. Gebrek aan tyd word dikwels deur bestuurders aangegee as die oorsaak waarom voldoende beplanning nie uitgevoer is nie (Carlson, 1982:18).

Elke beginnerhoof moet 'n sistematiese beplanningsprogram ontwikkel wat vir hom doeltreffend is. Uit die definisies van beplanning blyk dit dat hy doelwitte moet bepaal en aandag moet gee aan die metodes en middele wat nodig is om daardie doelwitte te bereik. Hy moet toekomsgerig dink, maar terselfdertyd ook praktiese tydskedules in ag neem. Hy moet hom eerstens duidelik van die belangrikheid van beplanning vergewis.

2.3.1.2 Die belangrikheid van beplanning

Hoe besiger die beginnerskoolhoof, hoe belangriker is dit dat hy tyd maak om te beplan. Om tyd te reserveer vir beplanning is nie, volgens John (1982:16), 'n luuksheid nie, maar 'n noodsaaklikheid. Noukeurige beplanning sal die beginnerhoof se doeltreffendheid verhoog sodat hy 'n taak die eerste keer reeds reg kan uitvoer.

Stevens (1984:60) beklemtoon ook dat skoolhoofde deur beter tydbestuur en beter beplanning beter beheer oor hulle besige programme kan verkry. Beplanning help om doelwitte te stel, prioriteite te bepaal, 'n tydskedule daar te stel en dan aksiestappe te doen sodat die belangrikste dinge eerste gedoen kan word.

Meer spesifiek gaan die belangrikheid van beplanning oor die volgende (vgl. Koontz *et al.*, 1982:73-74; Cronje *et al.*, 1990:88; Van Niekerk, 1987:30-32; Carlson, 1982:17):

- Dit vestig aandag op doelwitte en bevorder doelbereiking.
- Dit vergemaklik beheer en maak aanpassings moontlik.
- Beplanning gee rigting aan die skool ten opsigte van gestelde doelwitte - dit ruim onduidelikhede en raaiwerk uit die weg en verminder risiko's.
- Beplanning bevorder samewerking binne die skool en bevorder groter produktiwiteit.
- Beplanning dwing beginnerskoolhoofde om toekomsgerig te wees en krisisbestuur af te weer. Dit moedig dus pro-aktiewe bestuur aan.
- Dit lei tot beter benutting van persone en middele en verskaf 'n duidelike beleid vir die leiding en koördinering van alle personeel.
- Dit bied die geleentheid om probleme te voorsien en korrektiewe stappe te doen voordat 'n probleem kritiek word.

Volgens Bliss (1986:81) is daar geen beter produktiewe benutting van tyd as om vooruit te beplan nie, want hoe meer tyd aan vooruitbeplanning bestee word, hoe minder totale tyd word benodig. Vandag se druk program moet nie mōre se beplanning agterweë laat bly nie. Gebrek aan beplanning is soos om sonder 'n kaart of kompas met 'n skip die see in te vaar (Carlson, 1982:16).

Hieruit blyk dit duidelik dat die beginnerskoolhoof se sleutel tot die doeltreffende bestuur van sy skool in die besef van die belangrikheid van deeglike beplanning lê. Beplanning lê ook die grondslag vir die ander bestuurstake. Sonder doeltreffende beplanning sal organisering, leidinggewing en beheeruitoefening ook nie sinvol en doeltreffend kan wees nie.

Noudat die belangrikheid van beplanning beklemtoon is, moet daar na die kenmerke van goeie beplanning gekyk word.

2.3.1.3 Kenmerke van beplanning

Die volgende blyk die belangrikste kenmerke van beplanning te wees (vgl. Carlson, 1982:16; Sergiovanni, 1980:3; Rall, 1990:16-17 en Van der Westhuizen, 1990:143):

- Bestuursbeplanning is algemeen sowel as spesifiek, lang termyn sowel as kort termyn.
- Dit bestaan uit die formulering, vasstelling en ontwikkeling van doelwitte, beleide, planne, programme, begrotings, skedules, standaarde, metodes, prosedures en organisasie.

- Bestuursbeplanning sluit in die identifisering en oplossing van probleme asook die ondersoek en bepaling van die beste, maklikste en vinnigste wyses om die vasgestelde doelwitte te bereik.
- Beplanning is 'n skriftelike uitleg van geprojekteerde doelwitte en aktiwiteite.
- Beplanning is ekonomies, want dit bespaar tyd, geld en inspanning.
- Beplanning inisieer prioriteitbepaling - deur beplanning kan die belangrike en die minder belangrike bepaal en van mekaar geskei word.
- Beplanning veronderstel beheer en is onafskeidbaar van beheeruitoefening.
- Beplanning is 'n middel vir doeltreffende tydbenutting en tydbesteding.

Die beginnerhoof wat doeltreffend wil bestuur, moet kennis neem van hierdie kenmerke van beplanning en weet dat beplanning 'n onontbeerlike faset van suksesvolle tydbestuur is. Hy moet hom ook deeglik vergewis van die vereistes wat aan goeie beplanning gestel word.

2.3.1.4 Vereistes van goeie beplanning

Die volgende vereistes kan aan goeie beplanning gestel word (Van der Westhuizen, 1990:144; John, 1982:16-17; Sergiovanni, 1980:3 en Kroon, 1986:11):

- Dit moet binne die raamwerk van die geformuleerde nasionale onderwysbeleid plaasvind.
- Beplanning moet altyd by die skoolhoof begin.
- Beplanning moet op skrif gestel word.
- Beplanning moet realisties en uitvoerbaar wees.
- Dit moet van teikendatums voorsien wees.
- Dit moet 'n logiese volgorde van aktiwiteite bevat.
- Daar moet vir tydvereistes begroot word.
- Alle persone wat betrokke is, moet aan die beplanning deelneem.
- Moontlike probleme moet geantisipeer word.
- Alternatiewe planne en oplossings moet voorsien word.
- Beplanning moet eenvoudig en maklik verstaanbaar wees.
- Beplanning moet buigbaar en aanpasbaar wees.

Tydens 'n simposium vir onderwyshoofde in Bloemfontein oor die rol van die skoolhoof as beplanner en ontwikkelaar het Rall (1990:17) die volgende boodskap tot hoofde gerig: "U kan alleen sinvol u rol van ontwikkelaar deurvoer indien u u beplanning met realisme benader en hanteer." Hy noem verder dat beplanning aangepas moet word as dit nie die toets van die praktyk deurstaan nie.

Beplanning is dus nie maar net 'n administratiewe en teoretiese verpligting nie. Die beginnerhoof moet in sy beplanning realistiese en haalbare doelwitte stel en aksiestappe bepaal wat binne vasgestelde tye bereik kan word. Die beginnerhoof moet besef dat beplanning baie van sy tyd in beslag gaan neem, maar terselfdertyd ook dat beplanning noodsaaklik is vir doeltreffende tydbestuur. Hy moet deurlopende evaluering doen en nie huiwer om aanpassings te maak nie.

Hierdie mate van aanpasbaarheid in beplanning kan tot verskillende soorte beplanning aanleiding gee.

2.3.1.5 Soorte beplanning

Aangesien daar deurentyd gepoog moet word om die doeltreffendheid van beplanning te verhoog, is dit belangrik om aan die soorte planne aandag te skenk. Rall (1990:18) meen dat die volgende vier tipes beplanning normaalweg in die bestuur van 'n skool onderskei word:

- Eenmalige beplanning vir 'n spesifieke situasie soos byvoorbeeld die eeufoesvieringe van 'n skool.
- Herhalende beplanning (soos vir 'n skoolkermis of 'n sportdag by die skool).
- Korttermynbeplanning, byvoorbeeld ten opsigte van aktiwiteite wat oor 'n tydperk van een dag tot ongeveer een kwartaal strek.
- Medium- en langtermynbeplanning, wat oor 'n tydperk van langer as 'n kwartaal tot vyf jaar of meer kan strek.

Beplanning is 'n aktiwiteit wat nie net deur die topbestuur verrig word nie, en planne word ook verskillend deur verskillende organisasies geklassifiseer. Ter wille van volledigheid is dit dus tog nodig dat ons kyk na die groot verskeidenheid soorte van beplanning wat in die bestuur van 'n organisasie moontlik is, (vgl. Robbins, 1980:131-136; Marx, 1981:225; Van Niekerk, 1986:32-37 en Kroon, 1986:116-119):

- Gesentraliseerde beplanning (op nasionale vlak)
- Gedesentraliseerde beplanning (op provinsiale vlak)
- Strategiese beplanning (langtermynbeplanning)
- Taktiese beplanning (mediumtermynbeplanning)
- Operasionele beplanning (korttermynbeplanning)
- Aanpassingsbeplanning (vernuwings)
- Totaalplan (opleiding) en deelplanne (elke funksionele terrein)
- Spesifieke (duidelik omskrewe doelstellings) en rigtinggewende (algemene riglyne) beplanning

Verskillende soorte planne het hul oorsprong op die verskillende bestuursvlakke. Seke-re doelwitte kan slegs deur bepaalde optrede of planne bereik word. Alle beplanning moet binne 'n tydraamwerk geplaas word.

Die beginnerhoof se keuse van watter plan hy gebruik, is regstreeks afhanklik van sy strewe na doeltreffende tydbenutting binne die bepaalde omstandighede. Voordat ons egter na die stappe in die beplanningsproses kyk, is dit nodig om te weet dat daar verskillende soorte planne is en dat die keuse van beplanningstipe van die doelwitte wat bereik moet word en van die beskikbare tyd sal afhang.

2.3.1.6 Stappe in die beplanningsproses

Benaderings tot beplanning wissel van die eenvoudige en informele tot die komplekse en gesofistikeerde. Gevolglik varieer die stappe in die beplanningsproses, volgens verskeie bronne wat geraadpleeg is, van vier tot selfs tien. 'n Samestelling van die belangrikste aspekte in die beplanningsproses word vervolgens gegee. Dit word dan tot die vier belangrikste vereistes vir goeie beplanning gereduseer (vgl. Robbins, 1980:131; John, 1982:18; Rall, 1990:17; Stoner & Wankel, 1986:88; Kroon, 1986:120-123 en Koontz *et al.*, 1982:74-79):

- Definieer die totale taak: maak seker wat die beleid op nasionale en provinsiale vlak asook in die skool is en neem ook vorige geformuleerde doelstellings in ag.
- Formuleer die taak en bepaal die doelstellings en doelwitte: bepaal waar jy nou staan en wat jy uiteindelik wil bereik.
- Versameling van inligting: inligting oor die verlede, hede en toekoms moet op 'n sistematiese wyse versamel word.
- Identifiseer die nodige hulpmiddele en struikelblokke: bepaal watter faktore in die interne of eksterne omgewing tot die bereiking van die doelstellings kan bydra, asook watter probleme of beperkings kan ontstaan. Kyk ook na vorige soortgelyke optredes en beplanning.
- Ontwikkel 'n geskikte plan van aksie: die versamelde inligting moet ontleed word en soveel alternatiewe vir doelbereiking as moontlik moet geïdentifiseer word. Die verskillende alternatiewe moet dan geëvalueer word om die geskikte plan te kies.
- Programmering, skedulering en begroting: die program moet op skrif gestel word, met inagneming van die programmering (volgorde waarin aktiwiteite moet plaasvind), skedulering (toekenning van tye waarop aktiwiteite moet plaasvind) en begroting (inagneming van finansiële implikasies).
- Implementering van beplanning: die besluite wat tydens die denkproses geneem is, moet ten uitvoer gebring word.
- Evaluering en beheeruitoefening: die vordering met die aktiwiteite moet voortdu-

rend geëvalueer word en die nodige regstellings moet gedoen word. Deur middel van beheer kan bepaal word of die werklike prestasie in ooreenstemming is met die beplande prestasie.

Van der Westhuizen (1990:145) noem die volgende vier belangrike vereistes vir goeie beplanning:

- Skryf alles wat gedoen moet word neer.
- Bepaal die prioriteitsvolgorde (volgorde waarin take afgehandel moet word).
- Stel sekere tydskedules op vir terugvoering van resultate.
- Identifiseer hulpmiddele of bronne wat nodig is om resultate te behaal.

Beplanning kan, volgens Kroon (1986:123), beskou word as die *primus inter pares* (die eerste onder die gelykes) van die bestuurstake, hoewel al die bestuurstake ewe belangrik is. Die nuutaangestelde skoolhoof moet in staat wees om goedgeurde beplanning binne 'n haalbare tydskedule te kan doen en moet gevolglik ook van die beperkinge van beplanning kennis neem.

2.3.1.7 Beperkinge ten opsigte van beplanning

Doeltreffende beplanning is 'n voorwaarde vir sukses in die bestuursproses. Die beginnerhoof moet homself dus deeglik vergewis van al die voorafgaande aspekte van beplanning. Hy moet ook weet dat om formele beplanning doeltreffend te doen, 'n tydrowende proses is en dat beplanning ook sekere beperkinge het.

Rall (1990:17) en Van Niekerk (1987:32) noem die volgende voorbeelde van beperkinge of probleme waarmee die bestuurder rekening moet hou: akkuraatheid, moeilikheidsgraad, koste, relevante inligting, betroubaarheid van data, veranderende omstandighede, bekwaamheid van die beplanner en tyd.

Beplanning verg tyd, en die tyd van die skoolhoof, en meer spesifiek die beginnerhoof, is relatief beperk. Indien daar nie genoeg tyd aan beplanning gewy word nie, word die doeltreffendheid van die beplanning in gevaar gestel en kan dit tot krisisbestuur lei.

Die skoolhoof moet beslis tydens beplanning ook reeds aandag gee aan die ander drie bestuurstake, naamlik organisering, leiding en beheer.

2.3.2 *Beplanning in verhouding tot ander bestuurstake*

Cronje *et al.* (1990:90) beskou beplanning nie as 'n bestuurstaak wat in afsondering

plaasvind nie. Beplanning is 'n dinamiese bestuursproses wat ineengestrem is met organisering, leiding en beheer en met 'n noue verband veral tussen beplanning en beheer.

Sonder beplanning kan organisering nie uitgevoer word nie, want sonder 'n plan en doelwitte kan die personeel en die fisiese hulpbronne nie in die doeltreffendste kombinasies georganiseer word om die doelwitte te verwesenlik nie. Volgens Cronje *et al.* (1990:90) stel beheer die onderwysleier in staat om betyds vas te stel as daar afgewyk word van die beplanning en dan reaktiewe beplanning te doen. Kroon (1986:562) sê die onderwysbestuurder is vasgevang in 'n wederkerige proses tussen beplanning en beheer. Om beplanning en beheer behoorlik te integreer, moet beheer reeds gedurende die beplanningsproses bedink word en doelmatige beheerstelsels moet reeds daar ontwikkel word.

Om te verseker dat die betuurstake van beplanning, organisering en leidinggewing tot uitvoer gebring word, moet die beginnerhoof die nodige beheer uitoefen en so verseker dat die beplanningstake doeltreffend uitgevoer word. Nadat die vraag van wat beplanning is, beantwoord is, kan gekyk word na die verband tussen beplanning en tydbestuur en die spesifieke probleem van die beginnerhoof.

2.3.3 *Beplanning en tydbestuur*

Alle bestuurders van ondernemings het waarskynlik 'n tydprobleem in die suksesvolle uitvoering van hul bestuurstake. Aangesien beplanning heelwat tyd in beslag neem, moet die beginnerhoof goed onderlê wees in die beginsels van tydbestuur, sodat hy reg kan laat geskied aan hierdie eerste en belangrike bestuurstak. Deur doeltreffende tydbestuur kan die beginnerhoof beheer oor sy besige skoolprogram verkry.

2.3.3.1 *Definisie van tydbestuur as 'n beplanningstegniek*

Tydbestuur is 'n belangrike taktiese beplanningstegniek. Volgens Van Niekerk (1987:43) is tydbestuur 'n tegniek waardeur bestuurders se tydbesteding wetenskaplik beplan word deur middel van die stel van doelwitte, die voltooiing van take volgens 'n prioriteitsorde, die eliminerings van tydverspillende aktiwiteite en die aanwending van bestuurstegnieke om die gestelde doelwitte op 'n doeltreffende wyse te bereik.

Tyd is 'n belangrike faktor in elke mens se lewe. Dit dien enersyds as 'n beplanningsmeganisme om jou daaglikse aktiwiteite sinvol te orden en om 'n bepaalde projek logies te laat verloop, maar kan andersyds ook die mens in 'n krisis dompel as hy beheer daarvoor verloor (Nortje, 1983:27).

2.3.3.2 Redes waarom tydbestuur 'n beplanningstegniek is

Van Niekerk (1987:43) noem die volgende redes waarom tydbestuur tot 'n nuttige beplanningstegniek ontwikkel het:

- Dit het betrekking op 'n baie duur produksiefaktor, naamlik die tyd van die hoof van 'n organisasie.
- Dit is 'n tegniek wat vir elke onderwysbestuurder 'n uitdaging inhou om sy dagtaak doeltreffender te verrig.
- Dit moet deur die bestuur self aanvaar en toegepas word en nie slegs op ondergeskiktes afgedwing word nie.
- Dit is 'n manier om diverse bestuursaktiwiteite op 'n eenvoudige wyse te sistematiseer.

2.3.3.3 Stappe in die tydbestuurstegniek

Van Niekerk (1987:43) noem verder vier afsonderlike stappe waaruit die tydbestuurstegniek bestaan, naamlik:

- Die gedetailleerde aantekening van 'n persoon se aktiwiteite gedurende die beskikbare tyd vir 'n bepaalde periode.
- 'n Analise van die verskillende aktiwiteite wat gedurende die periode voorgekom het.
- Die bepaling van prioriteite ten opsigte van hoe die persoon se take afgehandel behoort te word.
- Die invoer van die beplande taakafhandelingswyse in die lig van die gestelde doelwitte.

2.3.3.4 Beplanning van bestuurstyd

'n Bestuurder se tyd is dikwels een van die organisasie se kosbaarste bates. 'n Probleem vir die meeste topbestuurders is hoe om hul eie tyd op die doeltreffendste wyse te beplan en te bestuur. Die oplossing van hierdie probleem is fundamenteel in goeie bestuur. Elke onderwysbestuurder moet 'n sistematiese program ontwikkel wat vir hom doeltreffend is. 'n Gebrek aan tyd word dikwels deur onderwysbestuurders aangegee as die oorsaak waarom voldoende beplanning nie uitgevoer is nie (Carlson, 1982:18).

Carlson (1982:19) noem die volgende faktore wat tot tydverkwisting bydra:

- Onbevredigende werksomstandighede
- Klagtes
- Swak werksingesteldheid

- Gebrek aan 'n duidelike beleid
- Onduidelike werksbeskrywing (pligstaat)
- Impulsiewe besluitneming
- Swak delegering van verantwoordelikhede
- Oneffektiewe leiding en toesighouding

Die volgende praktiese tegnieke kan volgens Carlson (1982:19-20) toegepas word om beter werk te lewer en beter te beplan:

- Beplan die dag se program.
- Stel prioriteite vas en bepaal wie wat wanneer moet doen.
- Vermy oormatige toesighouding deur ondergeskiktes op te lei.
- Stel 'n lys van doelwitte asook 'n daaglikse dagboek, 'n jaarkalender en 'n begrotingskontroleprogram op.
- Maak doeltreffend van vergaderings en komitees gebruik.
- Beplan en projekteer doelwitte kwartaalliks, hersien resultate kwartaalliks en maak vooruitprojeksies.

In Hoofstuk 3 word meer spesifiek gekyk na kontrole van en beheer oor tydstruikelblokke en die beginsels van doeltreffende tydbenutting, terwyl dit in Hoofstuk 2 meer gaan oor beplanning. Daar word vervolgens verwys na tydiglyne wat vir beplanning geld.

2.3.3.5 Tydiglyne vir beplanning

Wanneer vasgestel moet word of 'n bestuurder of beginnerhoof sy tyd vir beplanning doeltreffend benut, moet 'n tydanalise gedurende 'n verteenwoordigende periode oor 'n aantal weke gemaak word. Van Niekerk (1987:43-44) gee die volgende riglyne vir die insameling van tyddata vir tydbeplanning:

- Alle aktiwiteite moet aangeteken word, hoe onbelangrik dit ook mag wees.
- Tyd moet onmiddellik na afloop van die aktiwiteit aangeteken word.
- Die aantekeningboek moet altyd saamgedra word vir kontinue rekordhouding.
- Die onderverdeling van lang periodes in kleiner komponente is verkieslik ten einde 'n behoorlike taakanalise te kan maak.

In Hoofstuk 3 word 'n voorbeeld van 'n tydlog gegee wanneer tydbestuurstegnieke behandel word (vergelyk 3.4.6.1).

'n Analise toon gewoonlik op 'n dramatiese wyse aan waarom die onderwysbestuurder

se dag dikwels te kort is. 'n Groot deel van die dag bestaan uit roetine-aktiwiteite soos telefoongesprekke, korrespondensie en die hantering van dokumente. Volgens Van Niekerk (1987:44) behoort die volgende vrae gedurende die analisefase as gids te dien:

- Is die aktiwiteit nodig, of kan dit uitgeskakel word?
- Kan die taak aan 'n ondergeskikte gedelegeer word, of moet dit self verrig word?
- Indien dit self gedoen moet word - kan dit in 'n korter tyd verrig word?
- Kan sommige aktiwiteite herrangskik word sodat dit nie prima tyd in beslag neem nie?

Dit is belangrik dat die voorgestelde beplanning as wyse van taakafhandeling daadwerklik geïmplementeer moet word. Die ontleding en beplanning van die bestuurder se tydbesteding sal geen doel dien as dit nie uitgevoer en toegepas word nie (Van Niekerk, 1987:44).

2.3.3.6 Wanneer om te beplan

Die beplanningsfunksie van 'n beginnerhoof vereis baie tyd en hoewel daar werklik dringende en belangrike sake is wat elke dag opduik en hanteer moet word, is dit uiters noodsaaklik dat die beginnerhoof tyd sal afsonder om beplanning te doen.

Nortje (1983:29) verwys na hierdie beplanningstyd as afsonderingstyd en sê dat dit nie impliseer dat ander bestuurstake uitgestel of afgestel word nie, maar slegs dat die onderwysbestuurder sy tyd gedurende 'n werkdag sinvol moet beplan. Hy noem verder dat die beplanning van tyd 'n relatiewe begrip is en dat beplanningsprosedures van persoon tot persoon sal wissel. Sommige bestuurders doen maandbeplanning, terwyl ander op weeklikse programme werk en nog ander weer verkies om aktiwiteite daaglik te skeduleer. Die belangrikste is dat daar elke dag tye gereserveer word vir bepaalde aktiwiteite soos korrespondensie, oproepe en afsprake en dat daar ook genoegsame afsonderingstyd vir beplanning en kreatiewe denke geskep word.

Carlson (1982:20-21) onderskei die volgende vyf strategiese tye vir beplanning:

- Daaglik: Einde van elke dag.
 - Kontroleer resultate aan die einde van die dag en dra onafgehandelde items na die volgende dag se beplanning oor.
 - Stel elke dag se beplanning op skrif.
- Weeklik: Einde van elke week.
 - Terugblik op hooftrekke van die afgelope week.
 - Vergelyk resultate behaal met beplanning.
 - Identifiseer geleenthede vir verbetering.

- Voltooi die buitelyne van die volgende week se hoofdoelwitte.
- Kry een of twee doelwitte vir elke dag.
- Maandeliks: Einde van elke maand.
 - Som die afgelope maand op, kry doelwitte vir die volgende maand.
 - Identifiseer een doelwit vir elke week.
 - Stel vas wat bereik wil word.
- Kwartaalliks: Einde van elke kwartaal.
 - Beplan hoofdoelwitte kwartaalliks.
 - Kyk terug op resultate wat behaal is.
 - Kyk na aanpassings in die beplanning.
 - Beplan vir die volgende kwartaal.
 - Stel hoogtepunte in die volgende kwartaal vas.
 - Stel die huidige plek op die tydkaart vir die jaar vas.
- Jaarliks: Einde van die jaar.
 - Terugblik op die vorige jaar se hoofgebeure.
 - Ontleed suksesse en mislukkings.
 - Beplan vir die volgende twaalf maande.
 - Bring die beplanning in lyn met langtermyn doelstellings.

Behalwe dat die beginnerhoof tyd moet inruim om nuwe behoeftes raak te sien en prioriteite volgens die veranderde omstandighede te hersien, moet hy die beste tyd van die dag vir die skedulering van die moeilikste en belangrikste prioriteitstake reserveer (John, 1982:18).

2.4 Die kompleksiteit van die beginnerskoolhoof se taak

Wat doen 'n skoolhoof eintlik? Day en Moore (1986:72) beantwoord hierdie vraag deur te sê dat die skoolhoof pligstate skryf vir sy hele personeel, maar dan self nie 'n pligstaat het nie. Dit kan wees dat die hoof se take so bekend is dat dit nie nodig is om dit op skrif te stel nie. Die beginnerhoof se lys van aktiwiteite kan in twee kategorieë ingedeel word, naamlik:

- Dit wat hy self kies om te doen.
- Dit wat hy verplig is om te doen (Day en Moore, 1986:76).

Bezuidenhout (1989:28-29) meen dat die toename in die kompleksiteit van die beginnerhoof se taak veroorsaak dat daar soveel meer aanspraak op sy tyd gemaak word. Die beginnerhoof sal moet beseft dat hy nie onbeperkte tyd vir die verrigting van sy take tot sy beskikking het nie en daarom daaglik sal moet kan onderskei wat belangrik

of dringend is. Die beplanning van sy take binne sy beskikbare tyd is noodsaaklik vir doeltreffende bestuur.

Dit is noodsaaklik dat die beginnerhoof deeglik sal seker maak wat die taak, verantwoordelikhede en rol van die skoolhoof is.

2.4.1 *Die beginnerskoolhoof se verantwoordelikhede en rol*

Die beginnerhoof kan baie van sy verantwoordelikhede en pligte na ondergeskiktes deleger, maar hy bly hoofverantwoordelik vir alles wat in sy skool gebeur. Hy is die beskermheer van alle aktiwiteite en hy moet kennis dra van alle projekte en aktiwiteite waarby personeel en leerlinge betrokke is.

Roney *et al.* (1990:1) gee die volgende rolbeskrywing van die hoof se verantwoordelikhede:

"The principal is the key to school effectiveness. Principals are expected to be instructional leaders, innovators, curriculum developers, business managers and community liaisons."

Wood *et al.* (1985:51) meen dan ook dat die gemeenskap hoë eise aan die skoolhoof stel en sê dat die hedendaagse hoof ingelig moet wees oor hierdie eise en dat dit gevolglik belangrik is dat hy by gemeenskapsaktiwiteite buite die skoolterrein betrokke raak.

Sergiovanni (1987:6) meen dat die beginnerhoof verantwoordelik is vir bykans alles wat in die skool gebeur. Sy taak is om te koördineer, rigting en leiding te gee en andere te ondersteun.

Die beginnerhoof kan maklik verstrik raak in die veelheid van sy administratiewe verpligtinge en dan vergeet dat sy belangrikste taak is om mense deur opvoeding te dien (Cochran, 1980:44). Die beginnerhoof moet dus, volgens Cochran (1980:45), sy fokus op mense stel en soveel as moontlik tyd aan die personeel, leerlinge, ander kollegas en ouers bestee. Skoolhoofskap vereis stamina, kennis en kreatiwiteit (Lamb & Thomas, 1984:21).

2.4.2 *Die besondere taak van die beginnerskoolhoof*

Die beginnerhoof moet hom vanselfsprekend identifiseer met die algemene take en rol hierbo genoem, maar daar is tog ook verpligtinge en eise wat spesifiek op die beginnerhoof van toepassing is.

Kelly (1983:2) noem die volgende vaardighede waaroor die beginnerhoof moet beskik:

- Interpersoonlike kommunikasie
- Motivering van leerlinge en personeel
- Konflik- en krisishantering
- Tydbestuur
- Openbare verhoudinge
- Onderhoudvoering en voorligting
- Delegering
- Kontak met superintendente
- Steungewing

Lamb en Thomas (1984:24), Spradling (1989:71) en Chance (1986:104) noem die volgende verdere vereistes wat aan beginnerhoofde gestel word:

- Hy moet 'n student van die onderwysreg wees en dus weet wat sy regte en verantwoordelikhede is.
- Hy moet goeie beginsels vir doeltreffende tydbenutting aanleer en nie tyd met minder belangrike take verkwis nie.
- Hy moet sy werksterrein ontdek en leer ken en homself aan die gemeenskap, sy leerlinge, personeel en bestuursraad verkoop. Hy moet vertroue wen.

Die kompleksiteit van die beginnerhoof se taak vereis dat hy oor goeie bestuursvaardighede moet beskik en ook goeie tydbestuur en doeltreffende tydbenutting sal toepas. Ongeag goeie opleiding en kwalifikasies gebeur dit dikwels dat beginnerhoofde die toetrede tot skoolhoofskap met 'n skok beleef.

2.4.3 Die beginnerskoolhoof en praktykskok

Die beginnerhoof se opgewondenheid oor sy nuwe aanstelling en status mag dalk met 'n skok verdwyn as hy in die praktyk die hoof se kantoor binnestap. Die verwagtinge en eise wat deur die ouers, personeel en leerlinge aan die nuwe hoof gestel word, skep spanning by die beginnerhoof. Hy sal doelbewus daaraan moet werk om hulle vertroue en samewerking te wen.

Volgens Theron en Bothma (1988:34) is die beginnerhoof se bestuursfunksies soos beplanning, organisering, leidinggewing, beheer, besluitneming, kommunikasie, koördinerende, groepsdinamika, groepmoreel, menseverhoudinge en personeelontwikkeling so omvattend dat hy dit selde alleen kan behartig en dan dikwels onervare en onseker is oor wat gedelegeer kan word. Verder kan hy ook probleme hê met die werkverdeling,

beplanning, besluitneming, personeelvergaderings en koshuisaangeleenthede. Theron en Bothma (1988:37) noem ook die volgende vrae waarmee die beginnerhoof worstel:

- Hoe kan hy sy gebrek aan ondervinding ten opsigte van skooladministrasie hanteer?
- Wat is die korrekte prosedure by die aanstelling van personeel?
- Watter lading moet hy ten opsigte van vakonderrig dra?
- Hoe kan hy, met 'n reeds oorvol program, tyd maak vir onderrigleiding en professionele ontwikkeling?
- In watter mate moet hy by die gemeenskap betrokke raak?
- Hoe hanteer hy probleme rakende die skoolfonds en finansies?
- Watter rol behoort sy eggenote te speel?

Hierdie is van die kwelvrae waarmee die beginnerhoof te doen gaan kry en wat die romantiek van hoofskap kan laat vervaag en selfs sy lewe in 'n krisis kan dompel.

Volgens Daresh (1987:5) word die meeste beginnerhoofde ontnugter omdat hulle nie weet wat die pos behels voordat hulle nie self die pos bekleed nie, selfs al was hulle eers adjunkhoofde. Hulle het almal die hoofskap bewonder, daarvoor gelees en gepraat en tog het dit hulle nie werklik toegerus vir die taak nie. Daresh (1986:169) het dan ook bevind dat die beginnerhoof nie altyd sy loopbaan so gekies en beplan het om die vak-onderrysersrol vir 'n kantoorpos te verlaat nie. Verder is dit ook vir baie eerste- en tweedejaarhoofde bevredigend om die gesag van 'n leierskaprol te hê en as die baas beskou te word, maar hulle vind dit 'n probleem om ook die gepaardgaande verantwoordelikhede te hanteer. Hulle beleef dan 'n ernstige tydkrisis omdat hulle te veel dinge self wil doen.

'n Groot struikelblok vir baie beginnerhoofde lê ook daarin dat hulle onsekerheid beleef oor die optrede wat van hulle verlang word. Hierdie onsekerhede bring die beginnerhoof onder spanning en kan tot 'n gebrek aan selfvertroue lei. Die beginnerhoof se groot werkklas, tesame met die gevoel van onbekwaamheid om die regte prosedure te volg, kan hom in 'n tydkrisis dompel. Dit is dus noodsaaklik dat die beginnerhoof nie net in bestuursvaardighede onderlê moet wees nie, maar ook 'n goeie kennis van tyd-bestuur en doeltreffende tydbenutting moet hê. In die volgende hoofstuk word meer spesifiek aan laasgenoemde aspekte aandag gegee.

2.5 Samevatting

Die veelvuldigheid en veeleisendheid van die beginnerhoof se taak het duidelik in hierdie hoofstuk na vore gekom. Die beginnerhoof wat nie deeglike bestuursopleiding ontvang het nie, kan nouliks goed toegerus wees vir die hoofskap van 'n skool. Die bestuur van 'n skool hou sekerlik groot uitdagings in vir die beginnerhoof, maar dan ondervind hy gewoonlik in die praktyk dat hy oorspoel word met administratiewe verantwoordelikhede wat 'n groot tydlas op hom plaas.

Om suksesvol te wees in sy roeping as skoolhoof en 'n skool doeltreffend te kan bestuur, moet die beginnerhoof goed onderlê wees in, en genoeg tyd bestee aan beplanning as bestuurstaak van die skoolhoof. In hierdie hoofstuk is gekyk na verskeie aspekte wat belangrik is ten opsigte van beplanning en daar is ook verwys na die verband tussen beplanning en organisering, leidinggewing en beheer, asook die verband met tydbestuur. Die kompleksiteit van die beginnerhoof se taak is uitgelig om so die noodsaaklikheid van doeltreffende beplanning te beklemtoon.

In die volgende hoofstuk word gekyk na kriteria vir doeltreffende tydbenutting deur die beginnerhoof om sodoende meer praktiese riglyne vir die beheersing van sy taak te gee.

HOOFSTUK 3

KRITERIA VIR DOELTREFFENDE TYDBENUTTING

3.1 Inleiding

In Hoofstuk 2 is gekyk na beplanning as bestuurstaak van die beginnerhoof. Aandag is gegee aan die definisie, belangrikheid, kenmerke, vereistes, soorte, stappe en beperkinge van die beplanningsproses. Verder is kortliks stilgestaan by beplanning in verhouding tot die ander bestuurstake, waarna ook gekyk is na verskeie fasette van beplanning en tydbestuur. Laastens is ook stilgestaan by die dilemma waarin die beginnerhoof hom in sy eerste jare as hoof vanweë die kompleksiteit van sy taak bevind.

Bogenoemde faktore kan maklik daartoe lei dat die beginnerhoof homself in 'n tyd krisis bevind en gevolglik moet daar ook gekyk word na moontlike tydprobleme, asook moontlike oplossings vir uiteindelik meer doeltreffende tydbenutting.

Die hoofklagte van onderwysbestuurders is gewoonlik dat hulle nie genoeg tyd het nie. Die antwoorde word dan verkeerdlik gesoek in die oplossing van probleme, die bywoning van kursusse en die lees van boeke oor tydbestuur. Volgens Bothwell (1983:179) lê die antwoord in die besef dat tyd nie bestuur, bespaar, geleen, gemaak of gebruik word nie. Die belangrikste is dat onderwysbestuurders moet leer om hulself beter te bestuur. Tyd is slegs 'n maatstaf wat kan help om probleemareas te identifiseer. Die kern van die probleem lê dus nie by die tyd self nie, maar by die gebrek aan selfdisipliene by die onderwysbestuurder of die beginnerhoof.

In hierdie hoofstuk handel dit eerstens oor 'n ontleding van verskeie fasette van die begrip tyd en ook oor beginsels van doeltreffende tydbenutting. Vervolgens word gekyk na die praktykprobleme rakende tydbenutting in die beginnerhoof se dagtaak. 'n Twaalfstal tydverkwisters of tydstruikelblokke wat stremmend inwerk op die doeltreffendheid van die beginnerhoof word geïdentifiseer. Die hoofklem van die hoofstuk val op die beginsels van doeltreffende tydbenutting. Riglyne word gegee vir die beheer oor die geïdentifiseerde tydstruikelblokke. Enkele bestuursbeginsels soos beplanning, doelwitstelling, prioriteitstelling en delegering word met doeltreffende tydbenutting in verband gebring. Hierna word aan tydbestuurstegnieke, tydskedules en tydstrategieë aandag gegee, en laastens word die beginsel van die noodsaaklikheid van ontspanning beklemtoon. Die hoofstuk word afgesluit met 'n tienpuntplan en enkele verdere wenke vir doeltreffende tydbenutting.

3.2 Begripsverheldering: tydbestuur teenoor tydbenutting

Tyd is 'n baie komplekse en abstrakte verskynsel om te definieer. Volgens Neal (1983:3) is tyd die periode tussen twee handelingte waartydens iets bestaan of gebeur.

Tyd is 'n vaste gegewe en dus onveranderbaar, maar elke mens kan leer om sy tyd beter te gebruik - vandaar die begrip tydbestuur. Dit is 'n begrip wat algemeen in die bedryfswêreld gebruik word, en tog beklemtoon Swart (1987:27) dat tydbestuur ook vir die onderwysleier noodsaaklik is, aangesien tydbestuur een van die prosesse is waardeur 'n taak en doelwitte verwesenlik word. Dit stel die onderwysleier in staat om sy taak doeltreffend uit te voer en ook te geniet.

Nortje (1983:27) gee nie 'n definisie van tydbestuur nie, maar noem die volgende vier essensies wat binne die verwysingsraamwerk van tydbestuur hanteer moet word:

- Stel vas watter aspekte jou tyd in beslag neem en hoekom die beskikbare tyd nie optimaal aangewend kan word nie.
- Oefen beheer uit oor jou omgewingstyd (dit is gebeure wat in jou onmiddellike omgewing plaasvind).
- Sinvolle tydbeplanning moet beoefen word en moontlike bloktye moet gereserveer word.
- Voorsiening moet vir die nodige ontspanningstyd gemaak word.

Van Hemert (1987:11) onderskei tussen tydbestuur en selfbestuur. Volgens haar het tydbestuur hoofsaaklik te doen met tydskedules, beplanning en organisering van take, asook om tydbesparende instrumente reg te gebruik. Selfbestuur het dan merendeels te make met die bestuurder se persepsie van tyd, hoe hy sy doelwitte en prioriteite stel en hoe effektief hy homself hieraan wy. Die twee begrippe is nou verweef en goeie tyd- en selfbestuur moet in 'n mens se hele lewenswyse geïntegreerd wees.

Prinsloo (1990:2) beweeg ook weg van die begrip tydbestuur wat regstreeks oorgeneem is van die Engelse bewoording "*time management*". Volgens hom word mense bestuur deur middel van handelingte soos beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening en kan tyd streng gesproke nie bestuur word nie. Dit gaan dus nie oor hoe om tyd te bestuur nie, maar oor hoe om tyd te benut en daarom moet die begrip tydbenutting eerder gebruik word. Die beginnerhoof moet sy aktiwiteite op so 'n wyse hanteer dat resultate binne 'n sekere tydbestek bereik word.

Van Niekerk (1988:43) ondersteun hierdie benadering en meen tydbestuur is 'n teg-

niek met behulp waarvan bestuurders se tyd wetenskaplik beplan word deur middel van die stel van doelwitte, die voltooiing van take volgens 'n prioriteitsorde, die eliminerings van tydverspillende aktiwiteite en die aanwending van bestuurstegnieke om die gestelde doelwitte op 'n effektiewe wyse te bereik.

Beide begrippe, naamlik tydbestuur en tydbenutting, is aanvaarbaar en het elk sy eie bestaansreg. Tydbestuur kan egter nie in alle gevalle net met die begrip tydbenutting vervang word nie. In hierdie studie word die begrip tydbenutting verkies. Hoofstuk 2 handel oor bestuursbeginsels en in hoofsaak die beplanningstaak van die beginnerhoof, en hier is die begrip tydbestuur dus meer van toepassing. In Hoofstuk 3 is die beginnerhoof se dagtaak in terme van tydverkwisting of doeltreffende benutting van beskikbare tyd in die kollig, en dus gaan dit oor die begrip tydbenutting. Die begrip selfbestuur is nou meer op die voorgrond as die begrip tydbestuur.

Die sleutel tot doeltreffende tydbenutting is nie die hoeveelheid tyd beskikbaar nie, maar persoonlike selfdisipline en eie motivering tot sinvolle tydbenutting.

3.3 Identifisering van tydstruikelblokke tot doeltreffende tydbenutting

Onnodige tydverkwisting is nie net 'n sonde van swak of ondoeltreffende onderwysbestuurders nie. Baie onderwysbestuurders vind dit soms gerieflik en selfs aangenaam om tyd te mors deur te lang teepouses te hou, onbenullige praatjies, blaai deur onbenullige pos en tydskrifte of deur dagdrome af en toe. Dit kan soms toegeskryf word aan 'n gevoel van ontspanning nadat 'n belangrike stuk werk afgehandel is, maar dit kan ook wees dat belangrike werk of moeilike take wat voorlê, uitgestel of ontwyk word.

In die praktyk van elke dag het die beginnerhoof met heelwat tydstruikelblokke te doen. In hierdie afdeling oor die identifisering en beheer van tydstruikelblokke raak die tydbestuurstaak van die beginnerhoof baie prakties van aard en behoort dit vir elke beginnerhoof as goeie voorbereiding te dien.

Wanneer skoolhoofde gevra word hoe hulle hul bestuurstyd bestee, reageer baie van hulle meer positief oor die werklike besteding van tyd en die invloed van tydstruikelblokke as wat ondersoek bevind het (Roney *et al.*, 1990:2). Daar is dus 'n duidelike gaping tussen die werklike en die ideale beeld van skoolhoofskap en tydbenutting.

Die beginnerhoof kan maklik verstriek raak in 'n veelvoud van aktiwiteite en so raak sy dagtaak 'n stryd om oorlewing. Gebrekkige beplanning en ook ander onvoorsiene om-

standighede lei dan tot tydvermorsing. 'n Hele aantal sogenaamde tydverkwisters of tydstruikelblokke kan aangedui word. In hierdie afdeling word slegs die probleme genoem. Die oplossings sal onder 3.4 behandel word.

3.3.1 *Eksterne tydstruikelblokke*

Eksterne tydstruikelblokke is uiterlike of uitwendige sake soos vergaderings of besoekers wat van buite af 'n negatiewe invloed op die onderwysleier se tydbenutting het. Prinsloo (1990:22) meen dat mense 'n natuurlike neiging het om die skuld vir onvoldoende tydbenutting hoofsaaklik op invloede buite hulle eie beheer te plaas. Daar moet egter onderskei kan word tussen eksterne tydverkwisters wat deur aktiwiteite of ander persone veroorsaak word, en interne struikelblokke wat vanuit die persoon self kom. Daar word vervolgens gekyk na onderbrekings, besoekers, telefoongesprekke, papierwerk en vergaderings as eksterne struikelblokke.

3.3.1.1 Onderbrekings

Aangesien die beginnerhoof hom nie kan isoleer van die mense met wie hy moet werk nie, moet hy weet dat sy dagtaak dikwels onderbreek gaan word. Onderbrekings wat onbeplande interaksies is, kan egter ernstige tydverkwisters word. Onderbrekings kan voorkom in die vorm van onverwagte telefoonoproepe, dringende boodskappe, besoekers wat onmiddellike aandag vereis (byvoorbeeld 'n superintendent of iemand wat herstelwerk moet kom doen).

Portnoy (1986:70) verwys na hierdie onbeplande onderbrekings as reaksietyd. Dit verwys daarna dat jy eerder sal reageer op situasies as om hulle te beplan. Onbeplande interaksie behels onbeplande gesprekke wat gewoonlik buite die kantoor, soos tydens teepouses of op die parkeerterrein, plaasvind. Prinsloo (1990:33) beskou informele gesprekke ook as een van die tydverkwisters wat onderbrekings veroorsaak. Volgens hom is informele gesprekke gewoonlik onbeplan, spontaan en dikwels doeleloos. Dit kan moontlik uitloop op belangrike besluitneming, maar as dit onbeheer is, kan dit uiters onproduktief wees.

Onderbrekings is 'n baie wye begrip en alle onderbrekings hoef nie noodwendig struikelblokke te wees nie. Die negatiefste onderbrekings wat wel ernstige tydstruikelblokke is, is invalbesoekers en telefoononderbrekings, en daarom word hulle afsonderlik van bogenoemde algemene onderbrekings in paragrawe 3.3.1.2 en 3.3.1.3 behandel.

3.3.1.2 Besoekers

Aangesien die beginnerhoof ook 'n personeelbestuurder is, neem mense dalk meer van sy tyd in beslag as die meeste ander aktiwiteite. Dit is dan ook juis mense - sy personeel, leerlinge en ander besoekers - wat maklik van die grootste tydstruikelblokke in sy weg kan lê.

Volgens Dean (1985:215) is toeganklikheid vir die personeel, ouers en leerlinge 'n belangrike aspek van hoofskap. Onderwysers en ander mense wat vrae het oor onderrig- of onderwysaangeleenthede wil graag die versekering hê dat die skoolhoof maklik bereikbaar is en voorbereid moet wees om te luister na individue se probleme en dat hy hulle met die nodige raad en advies moet bedien.

Benewens onderwyspersoneel is daar ook ander besoekers soos ouers, superintendente en skakelpersone wat heelwat van die beginnerhoof se tyd in beslag neem. Bezuidenhout (1989:51) meen dat besoekers ook 'n bron van informasie vir die beginnerhoof kan wees en dat hy nie altyd vooraf weet of 'n besoeker belangrike inligting het nie. Dit lei dan dikwels tot 'n oopdeur-beleid. Ferner (soos aangehaal deur Bezuidenhout 1989:51) gee die volgende oorsake wat aanleiding kan gee tot baie onderbrekings deur besoekers:

- Die bestuurder is bang dat hy aanstoot sal gee.
- Hy hou daarvan om by alles betrokke te wees.
- Dit laat hom belangrik voel om in alles geraadpleeg te word.
- Hy kan besoekers nie beperk nie.
- Hy hou baie van gesels.

Die beginnerhoof sal waarskynlik vanweë sy mindere ervaring makliker in hierdie slag-trap as die ervare skoolhoof. Wanneer die beginnerhoof nie bereid is om heelwat administratiewe pligte soos magtiging vir tikwerk, afrolwerk of fotostate aan ander lede van die bestuurspan te deleger nie, kan dit maklik gebeur dat daar dikwels etlike personeellede voor sy deur staan en wag vir sy handtekening. Volgens die skoolrooster sal daar elke periode personeel wees wat 'n vry periode het en dit bied dan die ideale geleentheid om die hoof in verband met persoonlike probleme of navrae te gaan spreek. Verder is daar ook daaglikse besoekers of ouers wat die beginnerhoof oor dringende sake wil spreek, sonder dat hulle vooraf 'n afspraak gemaak het. Dit kan 'n negatiewe invloed op die hoof se dagbeplanning hê en hom in 'n tyd krisis dompel.

Behalwe vir die onderbrekings deur besoekers is daar ook nog die frustrasie van telefoonoproepe.

3.3.1.3 Telefoongesprekke

In hul handleiding vir beginnerhoofde sê Roder en Pearlman (1989:75) dat die telefoon, leerlinge, onderwysers en ouers nie beskou moet word as onderbrekings nie, want dit is juis die hoofbestanddele van sy taak as skoolhoof.

Die beginnerhoof sal egter gou ervaar dat juis die telefoon tot baie lastige onderbrekings in sy administratiewe werk, gesprekke en onderhoude kan lei. Uitgaande oproepe wat talm of nie by die gevraagde bestemming uitkom nie, kan ook lei tot tydvermorsing en frustrasie. Hier volg enkele uitsprake oor die telefoon as tydstruikelblok (Cronk, 1984:56; Stripling, 1986:226; Roos & Möller, 1988:102; Makay & Fetzer, 1984:106 en Prinsloo, 1990:36 - 38):

- Die telefoon kan die beginnerhoof maklik in die strik van telefoonsosialisering laat trap en so word kosbare tyd verkwis. Daarby leer andere dan die gewoonte aan dat hulle met hom oor die telefoon kan kuier.
- Telefoononderbrekings is moontlik die deurlopendste onderbreking in enige bestuurder se dagprogram.
- Die telefoon bied geleentheid vir onderbrekings, tydvermorsing en frustrasie en kan so tot stres bydra.
- Die telefoon is een van die grootste tydbespaarders en tog ook 'n groot bron van tydverkwisting.
- Weinig mense het ongelukkig die kuns bemeester om die telefoon werklik doeltreffend te gebruik.
- Die algemeenste bronne van tydverkwisting ten opsigte van uitgaande oproepe is 'n gebrek aan voorbereiding of beplanning, 'n gesukkel om na die regte persoon deurgeskakel te word, lank aanhou vir 'n oproep en oproepe wat op 'n ongeleë tyd-stip plaasvind.
- Inkomende oproepe is 'n onmisbare ergernis. Dit vind soms op ongeleë tye plaas of neem heelwat meer tyd in beslag as wat die beginnerhoof beskikbaar het. Nogtans is dit 'n belangrike skakeling met die buitewêreld.

Die feit dat die telefoon soveel frustrasie skep en selfs 'n mens se dagprogram omver kan gooi, hoef nie aan die telefoon net 'n negatiewe beeld te gee nie. Dit is ook 'n nuttige en onontbeerlike bestuurshulpmiddel en dus moet die beginnerhoof die nuttige wenke wat onder 3.4.1.3 behandel word positief aanwend om hierdie tydstruikelblok te oorwin.

3.3.1.4 Papierwerk

Net soos telefoononderbrekings, kan baie papierwerk en 'n oorvol lessenaar lei tot groot frustrasie en ondoeltreffende tydbenutting. Die beginnerhoof hanteer elke dag 'n massa papierwerk in die vorm van die daaglikse pos, korrespondensie, omsendbriewe, werkverslae en die voltooiing van punteverslae, getuigskrifte en statistiekopgawes. Ver al die beginnerhoof kan vanweë sy gebrekkige ervaring en entoesiasme om alles self te doen maklik verstrik raak in al hierdie papierwerk en dan vind dat ander belangrike take agterweë bly.

Verskeie skrywers beklemtoon die nadelige effek van baie papierwerk en 'n oorvol lessenaar, soos blyk uit die volgende verwysings (MIMS, 1985:47; Bliss, 1986:15; Prinsloo, 1990:27 en Neal, 1983:40):

- 'n Veelheid van lêers en ander dokumente gelyktydig op die beginnerhoof se lessenaar verlaag sy werktempo, want sy gedagtes bly die hele tyd besig met die hoeveelheid werk wat nog gedoen moet word.
- 'n Warboel papierwerk kan die beginnerhoof verhinder om op een ding op 'n keer te konsentreer, aangesien sy oë die hele tyd afdwaal. "Rommel" kan tot spanning en frustrasie asook 'n gevoel van ongeorganiseerdheid lei.
- Die oorsake van 'n oorlaaiende lessenaar is 'n gebrek aan liassering of 'n poging om te veel gelyk te wil doen of omdat 'n persoon graag besig wil lyk.
- 'n Bestuurder kan maklik in die uitstelstrik vasgevang raak, deurdat hy 'n memorandum wat hy ontvang, lees sonder om 'n besluit daaroor te neem. Hy plaas dit op 'n stapel soortgelyke dokumente. Die volgende dag lees hy hierdie stapel dokumente deur en neem oor 'n aantal 'n besluit, terwyl die res na die stapel terugkeer. Intussen het daar nuwe dokumente bygekom wat ook gestapel word. Die resultaat is dat baie waardevolle tyd verlore gaan en besluitneming agterweë bly. Dit verwis terselfdertyd weer ander werknemers se tyd.

Die beginnerhoof sal met die intreeslag reeds op hierdie moontlike tydstruikelblok voorbereid moet wees deurdat hy in sy beplanning strategieë bepaal om sy lessenaar georden en netjies te hou en om terselfdertyd die nodige aandag en tyd aan die enorme hoeveelheid papierwerk te bestee.

Die laaste eksterne struikelblok wat behandel word, is vergaderings.

3.3.1.5 Vergaderings

'n Mens kan jou kwalik indink dat 'n skool normaal kan funksioneer sonder gereelde

vergaderings. Vergaderings kan 'n belangrike opvoedkundige funksie in die skoolprogram vervul. Die beginnerhoof sal egter meer as ander personeellede goed onderlê moet wees in die kuns van vergaderings hou, anders kan vergaderings dikwels as tydverkwistend beleef word.

Bliss (1986:57) meen dan ook tereg dat daar geen groter tydverkwister is as swak beplanning en swak leidinggewing tydens vergaderings nie, juis omdat daar altyd ander persone ook betrokke is. Neal (1983:41) sluit hierby aan en sê eerstens dat baie bestuurders daarvan hou om baie vergaderings te hou. Tydbenutting of tydverkwisting hou regstreeks verband met die verhouding tot die aantal persone wat betrokke is. As vyf minute byvoorbeeld in 'n vergadering van twaalf persone vermors word, is dit in werklikheid 'n volle man-uur wat verlore gegaan het.

Prinsloo (1990: 25) noem die volgende moontlike oorsake van vergaderings wat ondoeltreffend is:

- Die doel is onduidelik.
- Dit dwaal van die punt af.
- Daar is 'n gebrek aan besluitneming.
- Daar is 'n gebrek aan opvolging.
- Daar is 'n gebrek aan, of 'n oormaat van kommunikasie.
- Daar is te veel vergaderings.
- Notules is swak.

Alle persone het sekerlik al ervaring van vergaderings waar hul tyd gemors is. Dit is egter nie waar dat alle vergaderings noodwendig tydverkwistend is nie. Vergaderings kan ook tydbesparend wees en tyd doeltreffend benut. Dit is wel waar dat ondoeltreffende vergaderings 'n ernstige tydstruikelblok is. 'n Paar eenvoudige tegnieke en goeie beplanning en voorbereiding kan egter 'n groot verskil maak aan die kwaliteit van vergaderings, soos aangedui word in paragraaf 3.4.1.5 van die volgende afdeling.

'n Aantal interne struikelblokke word vervolgens geïdentifiseer en bespreek.

3.3.2 *Interne tydstruikelblokke*

Die meeste tydstruikelblokke word deur die bestuurder self veroorsaak. Interne, self-geskepte of selfopgelede aktiwiteite wat tot tydverkwisting lei, staan as tydstruikelblokke bekend (Prinsloo, 1990:22).

3.3.2.1 Uitstellery

Uitstellery is 'n slagyster waarin die meeste mense maklik trap en wat dan 'n gewoonte kan word wat moeilik weer afgeleer word.

Paulson (1983:2) meen dat uitstellery by selfs die beste tydbestuurders voorkom. Die kern van die probleem lê in die volgende vier areas:

- 'n Onrealistiese behoefte tot perfeksionisme
- Die vermyding van onaangename take
- Die behoefte om 'n taak volledig af te handel
- Die gebrek aan prioriteitstelling

Giegold (1987:46) sien 'n groot gevaar daarin dat baie onderwysbestuurders toelaat dat minder belangrike sake dikwels bo belangrike take inskuif omdat dit minder persoonlike risiko's, onsekerheid en energie vereis. Dit troos verder die gewete dat jy wel besig is. Onderbrekings en invalbesoekers word dikwels verwelkom. 'n Oopdeur-beleid kan 'n groot sondebok wees in die veroorsaking van uitstellery.

Vrees kan ook volgens Bliss (1986:35) een van die redes wees waarom 'n beginnerhoof uitstel. Dit kan wees 'n vrees om in die verleentheid te kom, vrees vir verwerping, vrees vir mislukking of om te erken dat hy 'n fout begaan het. Elke keer as 'n saak uitgestel word, word dit moeiliker om weer daarheen terug te keer en word die entoesiasme vir die taak minder.

Uit bogenoemde blyk dit duidelik dat baie ander tydstruikelblokke verband hou met die probleem van uitstel. Uitstellery kan maklik vir die beginnerhoof 'n aangeleerde gewoonte word. Die grootste probleem met uitstellery is dat dit kan lei tot afstellery en dat dit dan nie net 'n hinderlike tydstruikelblok word nie, maar ook lei tot ondoeltreffende taakverrigting en swak bestuur. Die beginnerhoof sal daadwerklike pogings moet aanwend om nie in hierdie struikelblok vasgevang te raak nie, omdat dit vir sy oorblywende dienstyd as skoolhoof 'n stremming kan wees op doeltreffende bestuur. Hy sal reeds as beginnerhoof die nodige selfdisipline moet kweek.

3.3.2.2 Gebrek aan delegering

'n Belangrike bestuursaktiwiteit van die beginnerhoof is dat hy die vermoë moet hê om te kan delegeer. Wanneer hierdie vermoë ontbreek, of nog nie ontwikkel het nie, kan dit 'n ernstige tydstremming meebring.

Delegering is volgens Prinsloo (1990:61) die toekenning van gesag, verantwoordelik-

heid en pligte aan 'n ondergeskikte om werk sinvoller te verdeel en werkverrigting doelmatiger te maak.

Hier volg 'n aantal van die belangrikste redes waarom 'n bestuurder dikwels nie bereid is om te delegeer nie (vgl. Van Niekerk, 1988:89; Carlson, 1982:115; Bothwell, 1983:125; John, 1982:19 en Prinsloo, 1990:28):

- Hy glo dat hy alleen die taak kan uitvoer.
- Hy is bang ondergeskiktes sal take so goed uitvoer dat hy self in 'n slegte lig gestel word.
- Hy voel sy eie posisie word bedreig as hy te veel gesag delegeer.
- Hy wil nie hê ondergeskiktes moet te veel leer van sy pos nie - hy wil onvervangbaar wees.
- Hy is bang dat die taak nie suksesvol uitgevoer sal word nie.
- Hy het te min vertroue in sy ondergeskiktes en vrees foute.
- Hy dink hy bespaar tyd deur dit self te doen eerder as om dit eers aan 'n ander te verduidelik.

Die beginnerhoof sal gou reeds tot die besef moet kom dat hy nie alleen alles wat op sy pligstaat is, kan behartig nie. Indien hy nie daadwerklik probeer om bogenoemde struikelblokke te oorkom nie, sal hy hom spoedig in 'n tyd krisis bevind en ontdek dat hy met krisisbestuur in plaas van doeltreffende bestuur besig is. Aangesien die gebrek aan delegering so 'n ernstige tydstruikelblok is, word die waarde van delegering in die bestuursproses breedvoerig onder 3.4.5 behandel.

'n Probleem wat baie nou verband hou met die gebrek aan delegering, is die onvermoë om "nee" te sê.

3.3.2.3 Onvermoë om "nee" te sê

Volgens MIMS (1985:47) is oorbetrokkenheid die ondergang van baie bestuurders. Dit is beslis ook op die beginnerhoof van toepassing. Prinsloo (1990:28) noem ook dat 'n wye verskeidenheid belangstellings, prioriteitsverwarring en die onvermoë om "nee" te sê baie tot tydverkwisting kan bydra. Bliss (1986:64) meen dat 'n bestuurder nie sy prioriteite kan beskerm as hy nie taktvol maar ferm alle versoeke weier wat nie by die bereiking van sy doelwitte aansluit nie.

Hieruit blyk dit duidelik dat die beginnerhoof hom baie maklik in 'n tydprobleem kan vasloop as hy nie bereid is om soms ook "nee" te sê of hom soms aan sekere aktiwiteite te onttrek nie. Die beginnerhoof sal graag by alles in sy skool betrokke wil raak en

ook ter wille van goeie personeelbetrekkinge dalk alle versoeke van personeel wil oorweeg en alle uitnodigings wil aanvaar. Dit is egter belangrik dat hy besef dat oorbetrokkenheid (en 'n gevoel van gewildheid omdat hy almal tevrede stel) dalk 'n negatiewe invloed kan hê op die suksesvolle en doeltreffende uitvoering van belangrike prioriteitsake.

Min struikelblokke is onafhanklik van een of meer ander struikelblokke. So kan reedsgenoemde struikelblokke ook dui op 'n gebrek aan persoonlike organisasie, beplanning, doelwitstelling, prioriteitsbepaling en die handhawing van teikendatums.

3.3.2.4 Gebrek aan doelwitte, prioriteite en teikendatums

Volgens Bezuidenhout (1989:55) lei 'n gebrek aan doelwitte, prioriteite en teikendatums tot die verkwisting van baie tyd. Doelwitformulering stel die beginnerhoof in staat om te weet waarheen hy wil en daarom behoort hy homself slegs besig te hou met die aktiwiteite wat wel tot die bereiking van sy doelwitte bydra. 'n Doelwit strek oor 'n kort termyn en moet volgens Van der Westhuizen (1990:150) bereikbaar, meetbaar en evalueerbaar wees. Kroon (1986:130) sluit hierby aan en noem dat 'n doelwit 'n tydbeperking stel van wanneer 'n bepaalde prestasie gelewer moet word. Doelwitte word dus deur 'n tydfaktor begrens. Indien die beginnerhoof nie genoeg tyd aan doelwitstelling bestee nie, kan hy hom maklik in hierdie tydstruikelblok vasloop. Daar duik daaglik soveel onbeplande sake op as gevolg van insidente, onderhoude en telefoonoprope wat dringende aandag vereis, dat die beginnerhoof in 'n tydkrisis gaan beland as hy nie aan voorafgestelde doelwitte gebonde bly nie. Hy sal ook vind dat hy in ondoeltreffende tydbenutting verval en dat hy nie sy doelwitte binne die beplande tyd bereik nie.

Om die doelwitte te bereik, is prioriteitstelling noodsaaklik. Die aktiwiteite moet in volgorde van belangrikheid gerangskik word en sodoende word 'n prioriteit bepaal wat eerste aandag moet geniet. Indien daar nie prioriteitstelling is nie, word daar meer tyd aan 'n aktiwiteit bestee as wat die belangrikheid daarvan vereis. Volgens Daresh (1989:158) is prioriteitstelling juis om te bepaal wat gedoen en wat gelaat moet word. Sergiovanni (1980:3) is van mening dat te veel prioriteite net so fataal as geen prioriteite is. Volgens John (1982:21) is daar te veel onderwysbestuurders wat in die strik trap om hulle aandag te fokus op die onmiddellike probleme eerder as op daardie aktiwiteite wat werklik van belang is.

Doelwitte moet aan teikendatums gekoppel word. Stripling (1986:225) meen dat 'n beginnerhoof in twintig rigtings getrek sal word as hy nie duidelike doelwitte vir homself gestel het en daardie doelwitte onderverdeel het in aksieplanne en vir elke aktiwiteit 'n

afhandelingsdatum of -tyd gestel het nie. Doelwit- en prioriteitstelling is 'n belangrike vertrekpunt in die beginnerhoof se beplanningstaak en indien hy nie genoegsame tyd daaraan bestee nie, sal hy vind dat hy heeldag besig is om vure dood te slaan en in die proses teikendatums laat verstryk.

Die belangrikheid van doelwit- en prioriteitstelling en wenke vir die beheer daarvan as tydstruikelblok sal in paragrawe 3.4.3 en 3.4.4 bespreek word.

3.3.2.5 Gebrekkige kommunikasie

Die vermoë om te kommunikeer is net so 'n belangrike vereiste as die bekwaamheid tot administratiewe werk in die suksesvolle uitvoering van die beginnerhoof se taak.

Roder en Pearlman (1989:75) maan die beginnerhoof tot versigtigheid aan die begin van sy loopbaan, veral ten opsigte van wat hy vir die pers sê. Hy moet sy woorde versigtig kies as die plaaslike verslaggewer sy reaksie op die eerste groot insident in die skooljaar vra. Verder moet hy onthou dat alle leerlinge nuusdraers tuis is oor wat die skoolhoof by die skool sê. In elke situasie moet die beginnerhoof se uitspraak weldeurdag wees. Stripling (1986:226) sien in swak kommunikasie 'n groot tydstruikelblok. Personeel stuur soms leerlinge met 'n onduidelike boodskap na die hoof of hy stuur 'n leerling terug klas toe en 'n boodskap word onvolledig of foutief oorgedra. So word foutiewe of onvolledige boodskappe ook by die ouerhuis ontvang en dit kan tot misverstande en selfs swak verhoudinge lei. Die onnodige heen-en-weer stuur van boodskappe of opvolgwerk is tydverkwistend.

Lang telefoongesprekke waar afgedwaal word van die aanvanklike doel van die gesprek kan baie kosbare tyd verlore laat raak. Wanneer 'n beginnerhoof opdragte en verantwoordelikhede deleger en nie voldoende inligting of toeligting verskaf nie, word die taak dikwels nie in die bestemde tyd afgehandel nie. Dit gebeur ook dat die bestuur van die skool of die hoof besluite neem en nie volledige inligting of teikendatums aan die hele personeel deurgee nie, en dan word opdragte nie op die korrekte wyse of binne die bestemde tyd afgehandel nie. Die beginnerhoof is moontlik so ingestel op die talle nuwe administratiewe pligte en die uitbou van sy skool se prestasies dat hy nie doelgerigte aandag aan doeltreffende kommunikasie gee nie. So kan gebrekkige kommunikasie 'n definitiewe tydstruikelblok word wat die doeltreffendheid van die hele skoolprogram kan strem en tot vele frustrasies kan lei.

3.3.2.6 Die oorlading van werk en gebrek aan ontspanning

Die oorlading van werk hou noue verband met die struikelblokke van uitstellers, gebrek aan delegering en die onvermoë om "nee" te sê. Prinsloo (1990:30) skryf die oor-

lading van werk toe aan die volgende redes: inligtingontploffing, onselektiewe leeswerk, gebrek aan prioriteite of prioriteitsverwarring, wye verskeidenheid van belangstellings en gebrek aan beplanning. Daar ontstaan verder ook 'n gebrek aan gesonde ontspanning.

Volgens Nortje (1983:29) is die probleem om tyd vir ontspanning en selfontwikkeling in te ruim een van die grootste probleme waarmee leiersfigure vandag worstel. Ontspannings- en ontwikkelings tyd word geabsorbeer deur die tempo waarteen hulle moet beweeg om by te bly asook deur 'n oorlaaide werkdag.

Wanneer 'n persoon 'n oorvol werkprogram het en werk onder druk moet afhandel, gebeur dit dikwels dat sy werktempo verlaag eerder as verhoog. Hy spring rond tussen verskillende take en verloor perspektief oor wat werklik noodsaaklik is. Konsentrasie is 'n noodsaaklike element van doeltreffendheid. 'n Beginnerhoof word egter soveel keer per dag onderbreek deur personeel, leerlinge, besoekers en die telefoon dat hy baie maklik kan agter raak met die afhandeling van noodsaaklike werk. Die oorlading van werk en gebrek aan ontspanning kan doeltreffende bestuur ernstig benadeel. Daarbenewens lei hoë werksdrukte baie maklik tot stres en uitputting, wat eweneens nadelig is vir doeltreffendheid. Die beginnerhoof kan baie maklik vanweë sy gebrek aan ervaring tesame met die aanpassing in 'n nuwe pos 'n oorlading van werk beleef. Aanpassing gepaardgaande met 'n hoë werkklas maak van hom 'n ideale kandidaat vir stres.

3.3.2.7 Stres en uitputting

Roos en Möller (1988:16) definieer stres as die uitdrukking van die manier waarop die mens met sy omgewing omgaan en die eise wat daardeur aan hom gestel word, sowel as die wyse waarop hy die eise hanteer wat hy innerlik aan homself stel. Daarom word daar ook na stres as 'n lewenstylprobleem verwys. Stres beïnvloed sowel die mens se liggaam as sy gemoedstoestand. Prinsloo (1990:78) sluit hierby aan en beskryf stres as 'n persoon se reaksie (fisiek en psigies) op enige eis (werklik of denkbeeldig) waarby aangepas moet word. Stres het te doen met die individu as totale persoon en met faktore soos aanpassing, angs, spanning en druk.

Aanhoudende hoë werkstres lei uiteindelik tot uitputting en selfs uitbranding. De Witt (1987:264) sien uitbranding as 'n toestand van emosionele uitputting wat baie sterk verband hou met 'n onhoudbare werkoorbelading. Roberson en Matthews (1988:79) beskou die werk van die skoolhoof, en veral die beginnerhoof, as stresbelaa. Hy is oorwerk, permanent in die spervuur en beleef dat hy nie waardeer word nie. De Witt (1987:265-266) identifiseer die volgende stadia van die stressindroom:

- **Frustrasie:** dit wissel van gevoelens van irritasie aan die een kant tot witwoede-aggressie aan die ander kant.
- **Uitputting:** 'n gevoel van moegheid wat hom heeltemal gedreineer laat voel.
- **Uitbranding:** dit kom voor wanneer die uitputtingsvlak te lank volgehou word en nie deur 'n vakansie, siekteverlof of byvoorbeeld die bywoning van 'n kursus onderbreek word nie. Fisiese simptome wissel van voortdurende moegheid tot lae weerstand teen siektes en alkohol. Geestesimptome sluit in 'n diep, ondeurdringbare skeptisisme ten opsigte van sy beroep.

Daar bestaan 'n groot verskeidenheid oorsake van stres. Mense se persoonlikhede verskil van mekaar en so verskil die oorsake wat lei tot stres van persoon tot persoon, asook hoe ernstig hulle dit beleef en hoe hulle daarop reageer.

Die volgende faktore kan bydra tot stres by die beginnerhoof (vgl. De Witt, 1987:265; Dean, 1985:217; Daresh, 1989:158; Stoner & Wankel, 1986:536; Kyriacou, 1987:148 en Tanner *et al.*, 1991:206):

- Toenemend hoë eise
- Skielike veranderinge en rolonsekerhede
- Te hoë verwagtinge deur ander mense
- Onvermoë om te deleger
- Belangrike take wat onvoltooid bly
- Dissiplinêre probleme
- Onvoldoende middele, fisiese geriewe, fondse en mense
- Druk vanuit sy persoonlike lewe
- Te veel werk en te min tyd om dit te doen
- Te veel vergaderings
- Konflikhantering
- Uitstel van besluitneming
- Oorbetrokkenheid by buiteskoolse aktiwiteite.

Daar is talle ander oorsake vir stres, maar bogenoemde is regstreeks op die beginnerhoof van toepassing. Beginnerhoofde se persoonlikheidstipes verskil ook van mekaar en daarom sal hulle nie noodwendig almal aan dieselfde stresfaktore blootgestel word nie. Die kern van die saak bly egter dat stres en uitputting 'n ernstige tydstremming op die beginnerhoof binne sy nuwe werksomstandighede kan plaas.

Noudat die belangrikste tydstruikelblokke geïdentifiseer is, kan vervolgens gekyk word na metodes en wenke oor hoe om dit te beheer.

3.4 Beginsels van doeltreffende tydbenutting

Die proses om beheer te verkry oor tyd is 'n baie persoonlike saak. Die algemene tyd-bestuurstegnieke moet ondersoek word. Dan moet daarmee geëksperimenteer word en dit moet selfs aangepas word om by die realiteite van die werksituasie aan te pas. Nuwe idees kan geïmplementeer word. 'n Verdere wenk van Alexander (1981:640) is dat 'n onderwysbestuurder nie te gou ontmoedig moet word nie en ook nie oornag wonderwerke moet verwag nie. Aanpassings neem tyd en daar kan ook terugslae langs die pad wees, maar 'n volgehoue verbintenis tot doeltreffendheid sal uiteindelijke sukses meebring.

Om doeltreffende tydbestuurders te word, is selfevaluering en selfbeheer twee belangrike metodes om tydbenuttingsprobleme te identifiseer (Kozoll, 1985:31). Vir Giegold (1978:45-46) is die eerste stap in selfontwikkeling in tydbeheer die bepaling van of daar 'n probleem is, watter probleem dit is en hoe groot die probleem is. Hy noem dan die volgende drie stappe in die proses van beheer:

- Selfontleding deur die hou van 'n tydlog oor 'n bepaalde tyd, sodat die tipes aktiwiteite geïdentifiseer kan word en die benaderde persentasie tyd bestee, aangeteken kan word.
- Ontleding van die tydlog en bepaling van knelpunte en kategorisering van insidente en aktiwiteite wat tot frustrasie en tydverkwisting lei.
- Ontleding van tydstruikelblokke waarmee jy ontevrede is en die bepaling van 'n strategie om dit uit te skakel.

'n Bestuurder moet dus eers insien dat 'n verandering noodsaaklik is voordat hy gemotiveer sal wees om iets daaromtrent te doen.

Welsh (1980:8) stem saam dat tydbeheer begin by die vasstelling van hoeveel tyd deur watter aktiwiteite in beslag geneem word. Sekere take kan gedelegeer word na ander persone en selfs deur rekenaars hanteer word, maar 'n onderwysbestuurder kan nie sy bestuurstake aan 'n rekenaar oordra of altyd met 'n ander persoon deel nie. Die beste en gelukkigste beginnerhoof is die een wat weet hoe om sy tyd ten beste te benut.

Om saam te vat, kom die proses van beheer verkry oor tyd kortliks daarop neer dat die skoolhoof, en baie spesifiek die beginnerhoof, moet besef dat niemand anders sy bestuurstake of probleme namens hom kan hanteer nie, dat hy volle verantwoordelikheid moet aanvaar en sy beskikbare tyd so doeltreffend moontlik tot voordeel van homself en sy skool moet benut.

3.4.1 *Beheer oor tydstruikelblokke*

Die beginnerhoof wat werklik doeltreffend wil bestuur, sal eerstens moet vasstel presies wat sy tyd verkwis en dan daadwerklik moet poog om daardie geïdentifiseerde struikelblokke sover moontlik uit te skakel of te beperk. Hy kan bepaalde tydbenuttingstegnieke en vaardighede toepas, maar kan verder ook sy eie metodes ontwikkel om beheer oor sy tydbenutting te verkry. Metodes en vaardighede wat hier bespreek gaan word, is nie voorskriftelik nie, maar dien as riglyne om beheer oor tydstruikelblokke uit te oefen.

3.4.1.1 *Onderbrekings*

Onderbrekings kan onmoontlik heeltemal uitgeskakel word, maar die beginnerhoof kan eerstens die aantal onderbrekings verminder en tweedens die duur van onderbrekings verkort.

In hierdie verband gee Roos en Möller (1988:102), Kotze (1989:16) en Prinsloo (1990:26, 32-33) die volgende wenke:

- Maak in die beplanning voorsiening vir onderbrekings en onvoorsiene probleme.
- As die beginnerhoof nie op daardie oomblik gesteur wil word nie, moet hy dit reguit sê, maar vriendelik en taktvol wees. Maak 'n afspraak vir 'n ander tyd.
- Hou spesifieke en gereelde tye oop vir afsprake.
- Maak die deur sekere tye toe.
- Laat die sekretaresse besoekers *keer en keur*.
- Stel self 'n voorbeeld deur nie ander mense te onderbreek nie.
- Staar terwyl 'n saak bespreek word.
- Kyk op die horlosie wanneer 'n gesprek te lank duur.
- Verwelkom dit dat personeel hulle werkprobleme kom bespreek, maar versoek hulle om ook reeds aan moontlike oplossings te dink om sodoende tyd te bespaar.

Die beginnerhoof moet besef dat alle onderbrekings nie noodwendig tydverkwisting meebring nie. Hy moet net nie toelaat dat onderbrekings sy gedagtegang onderbreek en sy dagbeplanning omvergooi nie. Hy kan byvoorbeeld sy vinger hou by die plek waar hy gelees of geskryf het, of sy pen daar neersit. Hy kan ook 'n sleutelwoord neerskryf wanneer iemand instap. Hy sal by tye sy deur moet toemaak, maar kan dan vir die sekretaresse sê waarmee hy besig is en dat hy nie gesteur wil word nie. Sodoende kan personeel wat teen 'n toe deur vasloop se frustrasie verminder word en sal hulle ook begrip hê vir sy onverdeelde tyd aan 'n saak. Waar moontlik moet sy dag so beplan word dat hy vooraf vir die personeel kan aandui wanneer hy nie beskikbaar is nie en watter alternatiewe tye hy wel beskikbaar sal wees.

3.4.1.2 Besoekers

Stripling (1986:226) sê dat die beginnerhoof heel eerste moet bepaal wat die doel van die besoek is en dan moet besluit hoeveel tyd hy daaraan wil of kan bestee. Indien dit 'n krisis of dringende saak is, moet hy bereid wees om dadelik daaraan aandag te gee. Kergaard (1991:31) doen aan die hand dat die beginnerhoof kan bly staan as hy opgestaan het om die besoeker te groet, indien dit nie 'n belangrike saak is nie en hy min tyd beskikbaar het. Hierdie taktiek kan die afspraak verkort. Cronk (1987:56) meen dat die sekretaresse as buffer kan dien tussen die beginnerhoof en persone wat onverwags opdaag en daarop aandrang om die hoof te sien. Die beginnerhoof kan verder self tyd bespaar deur die gesprek te beëindig as hy tevrede is dat dit afgehandel is, sy besoeker te groet en na sy lessenaar terug te keer.

Die beginnerhoof moet sy skoolgemeenskap en ouers opvoed om nie invalbesoekers te wees nie, maar wel afsprake te maak. Invalbesoekers sonder afsprake moet ingelig word dat die hoof hulle nie altyd dadelik kan sien nie. Hy moet dringende werk eers afhandel en invalbesoekers maar 'n wyle laat wag. Die beginnerhoof moet ook kan oordeel of die werk waarmee hy besig was, sowel as die res van sy dagprogram, hom toelaat om saam met besoekers uit te stap en in die portaal of op die parkeerterrein oor algemene sake te gesels. Dit moet wel genoem word dat die beginnerhoof ook behoefte het aan afwisseling en sosialisering en dus ook in sy beplanning vir onbeplande besoekers ruimte kan laat.

3.4.1.3 Telefoongesprekke

Die telefoon is 'n onontbeerlike instrument in die skoolhoof se kantoor, maar onbeplande of ongestruktureerde telefoonhantering kan ook een van die grootste tydstruikelblokke in 'n beginnerhoof se werkdag wees (Makay & Fetzer, 1984:112).

Die rol van die sekretaresse wat die skakelbord hanteer, is hier besonder belangrik. Kergaard (1991:31) meen die beginnerhoof moet hom op die sekretaresse verlaat om telefoonoproepe te evalueer, boodskappe te neem en oproepe na die verantwoordelike persoon deur te skakel. Baie oproepe van persone wat vra om met die hoof te praat, kan na die beroepsvoorligter, adjunkhoof of sporthoof deurgeskakel word. Bezuidenhout (1989:62) stem saam dat die sekretaresse die gesag moet hê om navraag te doen oor die doel van die oproep. Sy moet die nodige inligting kan versamel indien die hoof moet terugskakel. In sekere gevalle moet sy self van die inligting kan verskaf. Verder moet sy deeglik opgelei wees in die tipe vrae wat sy moet vra, sodat die hoof presies weet met wie hy praat en waaroor dit handel as die oproep deurgeskakel word.

Om die telefoon as 'n hulpmiddel tot doeltreffende bestuur en sinvolle tydbenutting te gebruik, kan die volgende tegnieke en vaardighede deur die beginnerhoof aangewend word (vgl. Prinsloo, 1990:36-38; Kotze, 1989:18-19 en Bezuidenhout, 1989:61):

- Beplan wie geskakel moet word asook 'n volgorde van belangrikheid en teken dit in 'n dagboek aan.
- Maak seker dat die regte nommers en name van mense met wie geskakel moet word, beskikbaar is.
- Neem ander instansies se teetye, etenstye en sluitingstye in ag om te verhoed dat 'n boodskap gelaat moet word, of dat daar weer later geskakel moet word.
- Onthou om terug te skakel en boodskappe te beantwoord.
- Lig die sekretaresse in wanneer die kantoor verlaat word en verstrek 'n verwagte terugkomtyd.
- Sorg dat papier en 'n pen of potlood naby die telefoon beskikbaar is.
- Laat die sekretaresse boodskappe onderskep wanneer onderbrekings ongeleë is.
- Skei informele gesprekke en besigheidsoproepe. Waak teen algemene gesprekke wat afdwaal van die doel van die oproep.
- Beplan oproepe en hou spesifiek tyd beskikbaar daarvoor.
- Gebruik wagtyd tydens oproepe om ander klein takies, soos die teken van dokumente, blaai deur korrespondensie en proeflees van briewe of verslae te verrig.
- Sorg dat die nodige inligting byderhand is, sodat tyd nie vermors word om eers inligting te soek nie.

Uit wat genoemde skrywers aan die hand doen, blyk dit duidelik dat goeie telefoondispline noodsaaklik is vir doeltreffende tydbenutting. 'n Deel van hierdie persoonlike dissipline is om 'n telefoonboek aan te lê en by te hou waarin die datum, persoon se naam en opmerkings of die doel van inkomende sowel as uitgaande oproepe getrou aangeteken word. Wanneer die beginnerhoof telefoononderbrekings beheer deur oproepe nie te laat deurskakel nie, moet hy egter aan die sekretaresse die name verstrek van persone wat wel deurgeskakel moet word. Die telefoon mag nooit die verloop en afhandeling van sy dagtaak dikteer nie.

3.4.1.4 Papierwerk

Verskeie skrywers soos ook Roitman (1986:4) is van mening dat die sekretaresse nie net die daaglikse pos moet oopmaak nie, maar dat sy dit ook moet sorteer en slegs die tersaaklike pos op die hoof se lessenaar laat kom. Ander pos moet sy regstreeks aan die betrokke personeel stuur. Onnodige posstukke en advertensies moet sy volgens eie oordeel weggooi. Roitman (1986:4) meen dat die beginnerhoof sy sekretaresse moet oplei om te weet watter posstukke na hom toe moet kom en watter nooit op sy lessenaar mag beland nie.

Bogenoemde benadering sal sekerlik vir die hoof tydbesparing meebring, maar die skrywer is van mening dat die beginnerhoof self die inkomende pos moet evalueer ten opsigte van wie dit moet hanteer en wat weggegooi moet word. Die sekretaresse kan wel die pos oopmaak en sorteer volgens die geadresseerde (byvoorbeeld media-onderwyser, beroepsvoorligter, krieketorganiseerder, ens.), maar pos wat aan “Die Hoof” geadresseer is, moet op sy lessenaar kom vir sy kennisname. Hy skryf dan die personeel - wat dit verder deur middel van kennisname, liassering of terugvoer moet hanteer - se naam op die dokument. Daar kan eerder na ander wyses van tydbesparing gekyk word in die hantering van papierwerk.

Kergaard (1991:31) verwys ook na die aandeel van die sekretaresse, maar sê verder dat 'n doeltreffende tydbestuurder elke posstuk slegs een maal moet hanteer deur self daaraan aandag te gee, dit te delegeer of weg te gooi. Indien dit dringend is, moet hy dadelik daaraan aandag gee. Volgens Bothwell (1988:183) moet posstukke volgens A-, B- en C-prioriteite geklassifiseer word. Roos en Möller (1988:101) sluit hierby aan en meen posstukke moet op dieselfde manier gesorteer word as waarop 'n dag beplan word. Sodoende word verhoed dat posstukke met 'n hoë prioriteit onder nie-dringende dokumente vergete raak. 'n Spesiale laai of rakkie kan vir nie-dringende stukke gereël word, waar hulle veilig is sonder om vergeet te word.

Die volgende algemene wenke aan die beginnerhoof by die hantering van papierwerk word deur Bliss (1986:24), Kotze (1989:15) en Prinsloo (1990:53) gegee:

- Indien 'n posstuk 'n kort antwoord vereis, skryf dit op die inkomende brief, fotostateer en stuur die oorspronklike dadelik terug.
- Vermoed 'n skriftelike antwoord as dit telefonies of persoonlik gedoen kan word.
- Moet 'n dokument nooit meer as twee keer hanteer nie: een keer om te lees en te bepaal wat om daarmee te doen en een keer om op te tree. Beheer dit deur 'n “x” te maak elke keer as dit hanteer word sonder om op te tree.
- Hou 'n spesifieke plek op die lessenaar vir hoëprioriteit-items oop.
- Wanneer dokumente gelees word, onderstreep sleutelwoorde, maak notas in die kantlyn en merk gedeeltes wat later bestudeer kan word.
- Sorteer korrespondensie in vier kategorieë:
 - Optrede: Reageer onmiddellik, of plaas in die toepaslike inhokkie of aksie-lêer.
 - Inligting: Lees en liasseer of stuur aan die volgende belanghebbende of gooi weg.
 - Lees: Dit vereis nie onmiddellike aandag nie en kan later gelees word.
 - Asblik: As dit nie by een van die ander kategorieë inpas nie, word dit weggegooi.

- Gebruik 'n eenvoudige liasseerstelsel wat funksioneel is en rangskik lêers daarvolgens. Doen daagliks liasseerwerk.

Dit is sekerlik nie altyd prakties moontlik om deur die dag 'n skoon lessenaar te hê nie. Die beginnerhoof moet egter altyd poog om aan die einde van die dag alle dokumente deurgewerk te hê of ten minste gesorteer en geliasseer te hê. Slegs papierwerk wat die volgende oggend dadelik aandag moet geniet, mag op die lessenaar agterbly. Die beginnerhoof sal reg van die begin af beheer moet verkry oor papierwerk, want as 'n persoon agterstallig raak daarmee en die in- en uitmandjie of die liasseerlaai begin oorloop, raak hy verstrikt in papierwerk, word spertye oorskry en lei dit maklik tot spanning en stres.

3.4.1.5 Vergaderings

Vergaderings is nie altyd tydverkwistend nie en kan selfs tydbesparend wees. Nogtans is ondoeltreffende vergaderings 'n ernstige tydstruikelblok. Deur enkele eenvoudige tegnieke toe te pas, kan 'n groot verskil in die tyddoeltreffendheid van vergaderings te weeggebring word (Bothwell, 1983:183).

Volgens Bothwell (1983:183-184), Neal (1983:42), Knight (1990:180), Daniels (1983:118) en Prinsloo (1990:25) kan die beginnerhoof die volgende reëls toepas om te verseker dat vergaderings so doeltreffend as moontlik verloop:

- Bepaal die doel van die vergadering. Is dit om inligting te verskaf, beplanning te doen, of om besluite te neem?
- Gee kennis aan almal wat die vergadering moet bywoon ten opsigte van die doel, die plek en tyd en wat elkeen moet voorberei.
- Bepaal temas en die toegelate tyd vir elke tema. Dui dit aan op die sakelys wat elke lid vooraf ontvang.
- Moenie die toegelate tyd oorskry nie.
- Hou alle besprekings relevant tot die onderwerp wat behandel word. Moenie af-dwaal nie.
- Sorg dat alle benodigde items en hulpmiddele beskikbaar is.
- Lei besprekings tot konsensus en besluitneming eerder as om sake onafgehandel te laat. Kies iemand om die opdrag uit te voer.
- Sluit die vergadering betyds af.
- Hou slegs vergaderings indien dit werklik nodig is.
- Laat slegs lede wat regstreeks belange daarby het, dit bywoon.
- Standaardiseer die formaat van notules.
- Neem sekere besluite sonder vergaderings.

Die beginnerhoof is by soveel vergaderings binne en buite sy skool betrokke dat vergaderings baie van sy tyd in beslag neem. Hy behoort te kyk of daar nie soms 'n alternatiewe metode is om sekere situasies te hanteer eerder as om 'n vergadering te belê nie. Die beginnerhoof moet die waagmoed hê om roetinevergaderings wat dalk nie sinvol of tyddoeltreffend is nie te verminder of wysigings aan te bring. By minder belangrike vergaderings waar hy nie regstreeks leiding hoef te neem of insette het om te lewer nie, kan hy by geleentheid 'n plaasvervanger in sy plek stuur. 'n Belangrike aspek om te onthou, is dat dit nie net die vergadering is wat baie tyd in beslag neem nie, maar ook die aktiwiteite wat uit 'n vergadering voortspruit.

3.4.1.6 Uitstellery

Reeds in die agtiende eeu het die Britse digter Edward Young (soos aangehaal in Kotze, 1989:20) gesê: "*Procrastination is the thief of time.*" Paulson (1983:2) meen dat selfs die beste tydbestuurders hulle die een of ander tyd aan uitstellery skuldig maak.

'n Goeie riglyn, volgens Roos en Möller (1988:103), is om te erken dat sommige take onaangenaam is en dit dan op te weeg teen die onaangenaamheid wat gaan volg as dit uitgestel word. Die beginnerhoof moet met homself eerlik wees in die bepaling van wat werklik belangrik is en toesien dat dit wel aan die einde van die dag afgehandel is, al het ander sake in die slag gebly. As hy beleef dat hy sy tyd doeltreffend benut het, sal hy werktevredenheid ervaar, al is alle take nie voltooi nie. Moenie perfeksionisme verwag nie, streef eerder na realistiese vordering. 'n Goeie wenk van Paulson is, in sy eie woorde, die volgende:

"Break complex projects into bite-sized chunks and start taking bites one at a time." (Paulson, 1983:4.)

Prinsloo (1990:85-86) noem die volgende wenke om uitstellery uit te skakel:

- Skeduleer keertye vir die afhandeling van take.
- Raak in die gewoonte om 'n dokument of posstuk slegs een keer te hanteer.
- Stel prioriteite en fokus eerste op die belangrikste. Moenie jou aandag laat aflei deur aanname, makliker, maar laer prioriteitstake nie.
- Beperk sosialisering tot goeie werkverhoudinge en vermy lang, informele gesprekke.
- Werk na bereikbare doelwitte en hou by keurdatums.

Die beginnerhoof moet aanvanklik bereid wees om later op kantoor te bly en onafgehandelde sake te voltooi sodat hy nie 'n slagoffer word van uitstellery en krisisbestuur

nie. Aangesien uitstellers 'n interne tydstruikelblok is, kan dit nie op eksterne wyses beheer word nie. Die oplossing lê binne die persoon self en vereis goeie selfdisipline en doeltreffende tydbenutting.

3.4.1.7 Leer om “nee” te sê

Die moeilikste strategie om aan te leer en te gebruik, is volgens Roitman (1986:5) die vermoë om “nee” te sê. Dit is meer spesifiek belangrik vir die beginnerhoof wat vol ideale is om 'n sukses van sy taak te maak en terselfdertyd onder die druk van die doelwitte en vereistes van sy pos staan. Die beginnerhoof moet homself die volgende vrae afvra:

- Dra hierdie saak tot die welvaart van die skool by?
- Is dit noodsaaklik dat dit juis nou gedoen word?
- Is ek die enigste persoon in die skool wat dit kan hanteer?

Slegs as die antwoord op al die vrae “ja” is, moet die beginnerhoof die saak self hanteer. Indien nie, moet hy “nee” sê en sy aandag op ander noodsaaklike doelwitte en take toespits.

Baie beginnerhoofde bestee heelwat tyd aan take waarvoor hulle “nee” kan sê. Volgens Roos en Möller (1988:101) moet 'n onderwysbestuurder - meer spesifiek die beginnerhoof - weet om van die begin af “nee” te sê indien hy reeds tydprobleme ondervind. So kan hy verhoed dat sy aandag gewy word aan aktiwiteite wat vir homself dalk 'n lae prioriteit het.

Dit is belangrik dat die beginnerhoof beskikbaar moet wees om aan sy personeel, leerlinge en ouergemeenskap hulp en leiding te gee. Sy pos behels egter soveel administratiewe verantwoordelikhede, dat hy onmoontlik 'n oopdeur-beleid kan handhaaf en altyd beskikbaar kan wees. Die woord “nee” word dus as een van die mees tydbesparende woorde in sy woordeskat beskou.

3.4.1.8 Goeie kommunikasie

Skoolbestuur is in der waarheid 'n eiesoortige vorm van personeelbestuur. Die menslike bestaan is gekoppel aan interaksie en kommunikasie met mense. In die beginnerhoof se geval is dit met sy personeel, ouers, leerlinge, hoofkantoorpersoneel, superintendente en homself (Roder & Pearlman, 1989:72).

Stripling (1986:226) beskou die gebrek aan kommunikasie as 'n groot tydstruikelblok en meen die beginnerhoof en sy onderwyspersoneel moet per geskrewe boodskap kor-

respondeer wanneer leerlinge heen-en-weer gestuur word sodat misverstande nie ontstaan nie. Vergaderings moet slegs gehou word as groepbespreking 'n vereiste is, of indien die nodige inligting nie skriftelik oorgedra kan word nie.

Cronk (1987:55) beskou goeie kommunikasie dan ook as 'n goeie tydbesparingsmiddel en formuleer die volgende algemene riglyne vir sinvolle kommunikasie:

- Kom tot die kern van die saak in so min woorde as moontlik.
- Gebruik kort, eenvoudige, verstaanbare woorde.
- Beantwoord die vrae: wat, wanneer, waar, hoekom, wie en hoe?

Beter kommunikasie sal baie tyd bespaar.

Die beginnerhoof is inderdaad in 'n pos wat baie afhanklik is van goeie kommunikasie. Oop kommunikasieverhoudinge hou na alle kante voordele in. Wanneer die beginnerhoof met 'n oop gemoed en aandagtig na sy personeel luister, stel hy 'n model daar vir sy personeel om ook na hom te luister en om met vrymoedigheid na hom te kom indien hulle probleme ondervind. Hulle sal dan ook begrip toon vir sy behoeftes en probleme. Goeie kommunikasie in 'n skool behoort ook heelwat tot goeie personeelverhoudinge by te dra.

3.4.1.9 'n Gebalanseerde werklading en gesonde ontspanning

"If you are too busy to exercise, you are too busy. In your hierarchy of values, nothing can have higher priority than health." (Bliss, 1986:33.)

Om leiding te kan gee en die pas aan te dui, is slegs moontlik indien 'n gesonde gees in 'n gesonde liggaam gehuisves word. Dit is noodsaaklik dat die beginnerhoof die volgende riglyne ernstig oorweeg:

- Ruim tyd in vir ontspanning.
- Staar tyd af aan dienslewering in die gemeenskap.
- Skenk voldoende aandag aan gesingsverpligtinge.
- Laat reg geskied aan selfontwikkeling deur middel van voortdurende studie en leeswerk.

Volgens Roos en Möller (1988:104) is tydbenutting nie om vyftien sekondes te spaar tydens onthyt, of om harder te werk of om besiger te raak nie. Die doel van tydbestuur vir die beginnerhoof is om beter en doeltrefferder te werk, en om terselfdertyd genoeg tyd te hê om aan homself, sy gesin, vriende, stokperdjies en ontspanning te bestee. Die wagwoord is dus om balans te handhaaf sodat sy lewenstyl minder stres sal meebring.

'n Verdere komponent van effektiewe streshantering is gereelde oefening. Die volgende riglyne is, volgens Roos en Möller (1988:110), belangrik vir 'n goeie oefenprogram:

- Dit moet 'n aktiwiteit wees wat persoonlike byval vind.
- Die oefeninge moet aërobies wees en dit moet ritmiese en gekoördineerde bewegings insluit.
- Ontspanning en oefening moet die doelwit wees, nie kompetisie nie.
- Begin stadig, oefen gereeld en hou daarmee vol.

Dit is ook juis die beginnerhoof wat doelbewus daarteen moet waak dat die skool nie sy hele lewe in beslag neem nie. Dit kan maklik gebeur dat hy so toegewyd in sy taak is en ten alle koste sy skool wil uitbou tot 'n modelskool, dat hy self in die proses verlore raak en so homself en sy gesinslewe skade aandoen. Die ideaal is dat hy die maksimum werk by die skool afhandel en sy sorge op kantoor agterlaat om tuis te kan ontspan.

3.4.1.10 Beheer oor stres en uitputting

Greenberg (1984:95-96) noem drie algemene maniere waarop stres hanteer word, naamlik om daarmee klaar te speel soos wat dit opduik, dit te beveg, of om daarvan af weg te vlug. Die tegniek wat aangewend sal word, hang af van die persoon se inisiatief, wilskrag, kennis en persoonlike evaluering van die situasie. Om die regte tegniek te kies vir stresbestuur vereis egter goeie beplanning. Swart (1987:167) beveel aan dat stres op die volgende drie wyses benader word:

- Verander die faktore of omstandighede wat stres veroorsaak.
- Verander die gedrag wat stres veroorsaak.
- Ontwikkel beter stresreaksie.

Die positiewe benutting van beskikbare tyd is 'n ander manier om stressituasies te vermy. Werkers is dikwels onsuksesvol in die uitvoering van hul take, ten spyte van harde werk, omdat hulle tydbenutting ondoeltreffend is. Hierdie omstandighede dra by tot die verhoging van die stresvlak. Die volgende is, volgens Swart (1987:168), doeltreffende tydbestuurspraktyke:

- Die besef van verpligtinge en die hou van 'n dagboek.
- Die besef van eie vaardighede, behoeftes en vermoëns.
- Die besef van huidige tydtoewysing aan take.

Benutting van tyd, prestasie en geestelike groei kan regstreeks verband hou met die wyse waarop algehele stres verlaag of geëlimineer kan word.

Roberson en Matthews (1988:82-84) noem die volgende aanbevole strategieë vir skoolhoofde en wel die beginnerhoofde wat graag die tydeise en gepaardgaande stres in hul werk wil verlaag:

- Werk slegs aan belangrike take.
- Maak 'n lys van take wat teen die einde van die dag afgehandel moet wees.
- Vermyn oortyd werk deur die kantoardeur elke dag op dieselfde tyd toe te trek.
- Begin elke dag eerste met die belangrikste take.
- Vind 'n plek en tyd waar vir ten minste een uur per dag ongesteurd gewerk kan word.
- Moenie probeer om altyd ander mense tevrede te stel nie.
- Ontwikkel en verbeter bestuursvaardighede.
- Skeduleer persoonlike tyd.

Geen bestuursstaak sal ooit geheel en al sonder stres wees nie. Dit is noodsaaklik dat stres beheer word, maar dit is ook nodig om te beseft dat 'n beperkte en hanteerbare hoeveelheid stres ook kan dien as stimulant om uitdagings suksesvol die hoof te bied. Stres kan selfs 'n positiewe, kreatiewe en motiverende dryfkrag wees. Stres kan egter ook 'n negatiewe en gevaarlike dryfkrag wees wat 'n sterk nadelige invloed op die kwaliteit van werkverrigting kan hê. Giammatteo en Giammatteo (1980:52) is gevolglik van mening dat balans 'n vereiste is vir stresbestuur.

Die hoeveelheid stres wat ervaar word en wat hanteer kan word, word bepaal deur die bestuurder se vermoë om die basiese bestuursbeginsels, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening in sy beroepslewe, maar ook in sy persoonlike lewe toe te pas. Die beginnerhoof sal van meet af aan moet leer om 'n balans tussen sy werk, sy ontspanning en sy persoonlike lewe te handhaaf. Hy moet, deur sy beskikbare tyd te beplan en te benut, daarteen waak om al hoe langer ure aan sy werk te wy.

3.4.2 Doeltreffende beplanning

Beplanning as bestuursstaak is reeds breedvoerig in Hoofstuk 2 behandel. Hier word slegs kortliks verwys na beplanning as tydbenuttingsbeginsel. Roney *et al.* (1990:19) noem dat skoolhoofde wat hul werksdae beplan, makliker hul doelwitte sal bereik as die skoolhoofde wat toelaat dat die dag op sy eie ontwikkel. Volgens Kergaard (1991:32) moet suksesvolle onderwysbestuurders in staat wees om die toekoms te projekteer en daarvolgens te beplan. Tydbestuur is dus 'n noodsaaklikheid vir elke beginnerhoof.

In werklikheid is dit egter nie die tyd wat bestuur moet word nie, maar die mens self. Of dit egter selfbestuur of taakbestuur is, deeglike beplanning bly steeds die grondslag van goeie bestuur. Nortje (1983:29) meen dat sinvolle beplanning van tyd eintlik 'n relatiewe begrip is en dat beplanningsprosedures van persoon tot persoon sal wissel. Dit bly egter belangrik dat elke onderwysbestuurder 'n hoë prioriteit aan die reservering van blokke verleen. Dit verseker dat daar byvoorbeeld elke dag tye gereserveer word vir bepaalde aktiwiteite soos die afhandeling van korrespondensie, samesprekings met departementshoofde, noodsaaklike oproepe en afsprake wat nagekom moet word, en dat daar ook genoegsame afsonderingstyd vir beplanning en kreatiewe denke geskep word. Prinsloo (1990:94) sluit hierby aan en meen dat tydbeplanning in hoofsaak te doen het met die skedulering van tyd vir aktiwiteite. Roos en Möller (1988:101) is voorstanders van daaglikse taaklyste.

Nortje (1983:29) meen dat *prima tyd* optimaal benut moet word. Vir sommige sal die prima tye vroeg in die oggend wees en vir ander weer in die middag of aand. Vir Roos en Möller (1988:101) is die beste tyd om beplanning te doen soggens wanneer jy by die kantoor aankom. Bliss (1986:53) beskou egter die laaste gedeelte van die dag as die beste tyd om vir die volgende dag te beplan en motiveer dit soos volg:

- Indien beplanning tot die volgende oggend uitgestel word, mag dit dalk oorhaastig gedoen word sonder deeglike oorweging van die belangrikheid van elke aktiwiteit.
- Indien daar belangrike sake met sy aankoms op kantoor opduik, kan die hoof makliker bepaal waar dit op sy reeds bestaande prioriteitslys kan inpas.
- Beplanning van die vorige dag kan die beginnerhoof help om dadelik met sy dagtaak te begin sonder dat onnodige tyd verkwis word. Wanneer sake reeds deurdink is, kan die gevaar van uitstel tot die minimum beperk word.

Met inagneming van hierdie argumente wil dit voorkom asof dit vir die beginnerhoof beter is om die vorige dag vir die volgende dag te beplan. So kan onnodige onsekerheid in 'n groot mate uitgeskakel word. Die beginnerhoof kan gedurende die dag sake of gedagtes in sy dagboek aanstip sodat hy aan die einde van die dag tydens sy beplanning vir die volgende dag volledige om-te-doen-lyste kan opstel. Hierdie aspek van beplanning is regstreeks gekoppel aan doelwitstelling en prioriteitstelling waarna vervolgens kortliks verwys word.

3.4.3 Doelwitte en doelwitstelling

Dugmore (1987:49) noem nege instrumente wat elke bestuurder in sy gereedskapkas moet hê. Een van hierdie instrumente wat onontbeerlik is vir beter tydbenutting, is ge-

integreerde beplanning en doelwitstelling. Stevens (1984:60) meen verder dat dit belangrik is dat die beginnerhoof elke dag doelwitte moet stel voordat hy huis toe gaan. Dit hou die voordeel in dat hy dan die volgende dag met 'n beplande dag begin en dit bevorder goeie motivering. Dit is raadsaam om met die moeilikste maar hoogste prioriteitstake eerste te begin, terwyl die entoesiasme en motivering nog goed is.

Vir die beginnerhoof is dit belangrik dat sy doelwitte voorsiening moet maak vir die behoeftes van elke leerling en onderwyser in die skool, maar dit is net so belangrik dat hy ook vir homself persoonlike doelwitte moet stel. Vir elke doelwit moet hy 'n aksieplan opstel en vir elke fase van die aksieplan moet daar spertye gestel word, wat op sy kalender aangeteken moet word. Hierdie stel doelwitte, aksieplanne en spertye is volgens Stripling (1986:225) die belangrike eerste stap in tydbestuur. Die beginnerhoof kan dus baie hierby baat.

3.4.4 *Prioriteitstelling*

Om beheer oor tyd te verkry, moet 'n persoon kan onderskei watter aktiwiteite belangrijker is as andere en watter aktiwiteite eerste aandag moet geniet.

Om enigsins doeltreffende benutting van tyd toe te pas, is dit dus noodsaaklik dat die beginnerhoof in terme van prioriteite dink. Prioriteite moet enersyds ten opsigte van sy verantwoordelikhede en andersyds ten opsigte van sy aktiwiteite gestel word. Nadat prioriteite bepaal is, kan sinvolle dagbeplanning gedoen word en kan tydstruikelblokke doelmatig hanteer word (Prinsloo, 1990:5).

Wanneer die beginnerhoof besef dat hy dikwels tyd verkwis en die behoefte het om sy tyd doeltreffender te benut, het dit tyd geword dat hy aan sy prioriteite moet werk. Volgens Burns (1988:193) word prioriteite bepaal deur:

- Dit wat gedoen moet word
- Wat uitgestel kan word
- Dit wat slegs gedoen word indien daar bykomende tyd beskikbaar is

Die lys van prioriteite vir take vir die volgende dag kan volgens hierdie kategorieë met verskillende kleure penne uitgelig word en deurgehaal word wanneer dit afgehandel is.

Roitman (1986:3) gebruik weer 'n vyfpuntskaal waarvolgens aktiwiteite gerangskik word en waarvolgens 'n tydraamwerk vir die prioriteite opgestel word:

A = Beslis (Absolutely)

B = Behoort te doen (Better do)

C = Kan wag (Can wait)

D = Delegering en spertyd (Delegate and deadline)

F = Vergeet daarvan (Forget it)

Hierdie formule kan op 'n daaglikse basis gebruik word, soos tydens telefoonboodskappe, daaglikse pos en dokumentasie. Papierwerk kan op 'n sistematiese wyse deur-gewerk word deurdat dokumente met een van hierdie alfabetiese letters gemerk word. Die formule kan so help om die druk van administratiewe werk te verlig (Roitman, 1986:3).

Bliss (1986:82) en Everard en Morris (1985:91) verkies om prioriteite eerstens in terme van belangrikheid en dan in terme van dringendheid te plaas. Die prioriteitswaarde van 'n taak of aktiwiteit kan in die kategorieë in Figuur 3.1 ingedeel word.

Figuur 3.1 *Kategorieë van prioriteitswaarde*

i. Belangrik Dringend	iii. Dringend Nie belangrik
ii. Belangrik Nie dringend	iv. Nie dringend Nie belangrik

Hierdie kategorieë word kortliks soos volg deur Bliss (1986:11-13) omskryf:

i. Belangrik en dringend

Dit is take of aktiwiteite wat gedoen móét word. Hulle kry voorkeur en kan nie uit-gestel word nie.

ii. Belangrik, maar nie dringend nie

Hierdie take kan nou of later gedoen word, gevolglik word sommige nooit gedoen nie.

iii. Dringend, maar nie belangrik nie

Dit is sake wat onmiddellike optrede vereis, maar wat laag op die prioriteitslys is.

iv. Nie dringend of belangrik nie

Hierdie take word dikwels eerder gedoen as take met 'n hoër prioriteit.

Probleme by die wanbestuur van tyd ontstaan juis omdat te veel tyd bestee word aan aktiwiteite wat in kategorieë (iii) en (iv) voorkom, en te min tyd aan dié in die eerste twee kategorieë.

Baie beginnerhoofde bestee baie meer tyd en aandag aan onvoorsiene probleme wat opduik as aan dié wat werklik belangrik en dringend is. Dit lei dan tot krisisbestuur. Baie van hierdie krisisse kan afgeweer word wanneer tyd aan prioriteitstelling bestee word. Die beginnerhoof moet oor goeie onderskeidingsvermoë beskik om take korrek te kategoriseer en eerste dinge eerste te doen. Die ABCDF-formule kan nuttig gebruik word om jou tyd op 'n daaglikse, weeklikse, maandelikse en selfs jaarlikse basis te orden. Die beginnerhoof is dit aan homself en aan sy skool verskuldig om sy tyd in belang van die hele skoolgemeenskap sinvol te benut.

3.4.5 *Delegering*

In paragraaf 3.3.2.2 is reeds verwys na wat delegering is en die redes waarom bestuurders versuim om te delegeer. Die waarde en voordele van delegering word hier bespreek en daarna word na die rol van die sekretaresse verwys.

3.4.5.1 Die delegeringsproses en die waarde van delegering

Volgens Van Niekerk (1988:89) het navorsing getoon dat suksesvolle delegering uit die volgende komponente bestaan:

- Take moet aan onmiddellike ondergeskiktes gedelegeer word.
- Daar moet vertroue in ondergeskiktes bestaan dat hulle met beskikbaarstelling van die nodige bronne die take kan uitvoer.
- Verantwoordelikheid moet by werknemers aangekweek word sodat hulle hul pligte suksesvol kan uitvoer.

Die volgende beginsels vir delegering ter wille van doeltreffender tydbenutting word gegee deur John (1982:19-20); Bothwell (1983:128); Roos en Möller (1988:102) en Prinsloo (1990:71):

- Delegeer slegs aan persone wat bevoeg is om die take uit te voer.
- Voorsien alle nodige inligting, bronne en hulpmiddele.
- Verleen vryheid om die taak af te handel, maar gee ondersteuning.

- Verduidelik die opdrag en gepaardgaande verantwoordelikhede, verstrek teiken-datums en spreek vertroue uit.
- Moenie net die donkiewerk delegeer nie, maar bied ook geleentheid tot probleem-oplossing, besluitneming en uitvoering van belangrike sake.
- Gee duidelike eenvoudige instruksies sodat daar nie te veel tyd aan kontrole bes-tee hoef te word nie.
- Onthou om gedelegeerde werk op te volg en te kontroleer volgens keerdatum- of opvolgdatums vir terugvoer, maar sonder onnodige inmenging.

Doeltreffende delegering stel die beginnerhoof in staat om hom los te maak van sekere take en hom op die belangriker bestuurstake toe te spits. Doeltreffende delegering het, volgens Carlson (1982:115) en John (1982:20), die volgende voordele:

- Dit maak die beginnerhoof vry vir belangriker werk en vir sy eie groei en ontwikkeling.
- Dit is 'n belangrike tegniek vir die skoling van ondergeskiktes, voorbereiding vir bevordering en goeie bestuur.
- Dit verhoog die moreel van die personeel deur 'n gevoel van betrokkenheid by ver-antwoordelikhede.

Na delegering stel Prinsloo (1990:72) die volgende stappe voor:

- Lig ander persone in oor wie nou die verantwoordelikheid en gesag vir die be-trokke taak het.
- Behou oop lyne van kommunikasie vir terugvoer, advies, ondersteuning, opvolg en hersiening.
- Gee die persoon die nodige erkenning en dank vir afgehandelde werk.

Daar moet deeglik besef word dat 'n beginnerhoof nie alle take kan delegeer nie. Die beginnerhoof moet altyd besef dat daar weer 'n hoër gesag as hyself is en daarom word hy aanspreeklik gehou vir die dra van die finale verantwoordelikheid. Daar is bepaalde bestuurstake, noodgevälle, vertroulike aspekte, sensitiewe personeelsake en persoon-like optredes wat nie gedelegeer kan word nie. Dit is egter ook so dat die hoof, en spe-sifiek die beginnerhoof, beslis nie die tyd het om alle sake self te hanteer nie. Verder moet hy ook personeelontwikkeling toepas en jonger personeel die geleentheid bied om te ontwikkel. Die groot voordeel van delegering lê daarin dat die beginnerhoof nie net ander personeel help groei nie, maar terselfdertyd ook vir homself meer tyd gene-reer vir sy eie ontwikkeling en groei, asook vir die afhandeling van belangrike take.

3.4.5.2 Gebruik van die sekretaresse

Tydens die behandeling van die beheer oor die verskillende tydstruikelblokke, is reeds op verskeie plekke na die belangrike rol van die sekretaresse in die besparing van die beginnerhoof se tyd verwys. Die volgende is algemene wenke soos gesien deur Cronk (1987:56); Kergaard (1991:31); Roitman (1986:4); Day en Moore (1986:99) en Cochran (1980:45):

- Die sekretaresse kan as 'n buffer dien tussen invalbesoekers en die skoolhoof.
- Die sekretaresse kan boodskappe neem en oproepe na die regte personeellid deurskakel sonder om die skoolhoof te pla.
- Sy kan die pos oopmaak, sorteer en na die regte personeel kanaliseer.
- Bestee genoegsame tyd voor die jaar begin aan die opbou van 'n positiewe werksverhouding sodat dit tot voordeel strek van die hele skool, maar ook tot hulp vir die beginnerhoof se bestuur van sy persoonlike tyd.
- Sekretaresses is gewoonlik beter toegerus om klerklike en administratiewe werk te doen as bestuurders en kan die beginnerhoof se werkklas aansienlik verlig.

Prinsloo (1990:49, 52) meen dat die rol van die sekretaresse as ondersteuningsbron in doelmatige tydbesteding beslis meer aandag verdien en gee ook die volgende riglyne vir beter hantering van die sekretaresse:

- Voorsien haar van 'n duidelike pligstaat, wat spesifieke verantwoordelikhede en take aantoon.
- Gesels gereeld met mekaar om dagskedules te vergelyk en haar op hoogte te hou van vergaderings en ontwikkelings.
- Delegeer take soos liassering, sekere telefoonoproepe en die beantwoording van roetinebriewe aan haar.
- Maak haar bewus van die absolute noodsaaklikheid van resultate en doelgerigte tydbenutting sodat sy 'n ingesteldheid daarvoor kan ontwikkel.
- Toon aan mekaar wedersydse respek en vertroue, werk as 'n span saam en kommunikeer gereeld.

Buiten vir al haar administratiewe deugde, moet sy goeie menseverhoudinge kan handhaaf, taktvol en tog ferm teenoor besoekers, personeel en leerlinge kan optree en vertroulikheid kan handhaaf. Die bekwame sekretaresse kan van onskatbare waarde wees vir 'n beginnerhoof, omdat sy in sekere interne administratiewe sake van daardie betrokke skool moontlik meer ervare sal wees as hy. Hy moet egter altyd onthou dat sy sekretaresse nie deel van die professionele personeel is nie en hy moet haar hoofsaaklik as 'n administratiewe tydbesparende vennoot benut.

3.4.6 Tydbestuurstegnieke

Volgens Tanner *et al.* (1991:207) behoort die benutting van tydbestuurstegnieke te help met die beheer oor tydstruikelblokke. Dit sal op sy beurt weer lei tot die vermindering van die stresvlak van die beginnerhoof.

In die voorafgaande gedeeltes is heelwat wenke gegee vir die beheer oor tydstruikelblokke. Daar is ook beginsels neergelê vir doeltreffende tydbenutting. Hieruit blyk dit duidelik dat die bestuur of benutting van tyd bepaalde bestuurstegnieke vereis. Die beginnerhoof kan byvoorbeeld gebruik maak van tydanalises sodat bepaal word waaraan en hoeveel tyd daaglik bestee word. 'n Tydlog kan gebruik word om die tyd bestee oor 'n kort tydperk te analiseer en te evalueer.

3.4.6.1 Tydlog

Baie skrywers oor tydbestuur beklemtoon die waarde van 'n tydanalise en die gebruik van 'n tydlog of tydinventaris as die beginpunt vir doeltreffende tydbestuur. Die tydlog bestaan daaruit dat die bestuurder vir 'n week lank elke dag al sy aktiwiteite asook die tyd wat dit in beslag neem, moet aanteken. Dit kan vir die beginnerhoof waardevol wees om vas te stel watter aktiwiteite of tydstruikelblokke die meeste tyd in beslag neem en dan daarvolgens herbeplanning te doen en tyd daarna doeltreffender te benut. Die probleem lê egter daarin dat baie beginnerhoofde juis as gevolg van 'n gebrek aan tyd nie bereid is om bykomende tyd in te ruim vir die byhou van 'n daaglikse tydlog nie. Die volgende kan dien as 'n voorbeeld van 'n tydlog (Kotze, 1989:15):

Figuur 3.2 *Tydlog*

Datum: _____

Tyd	Taak	Beplan?		Dringend?		Belangrik?		Onderbrekings?		
		Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Tipe
8:00										
8:30										
9:00										
9:30										
10:00										
10:30										
11:00										
11:30										
12:00										
12:30										
13:00										
13:30										
14:00										

Reaksies op u dag?

.....

Die gebruik en ontleding van sodanige tydlog kan vir die beginnerhoof 'n nuttige riglyn wees vir doeltreffende beplanning en sinvolle tydbenutting. Die nuutaangestelde skoolhoof met bestuursagtergrond en 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur behoort goed genoeg toegerus te wees om gesonde tydbesparingstegnieke toe te pas.

3.4.6.2 Tydschedules

Mali (1978:345-349) sien 'n skedule as 'n tydtafel om aan te dui wanneer take gedoen moet word. Tyd verloop teen 'n eenvormige, konstante spoed, maar vir onderwysbestuurders lyk tyd oneweredig: soms vinnig en dan weer stadig, afhangende van hoe 'n program vorder. Die maatstaf vir doeltreffendheid by bestuurders is hul vermoë om tyd te bestuur en om die taak binne die toegelate tyd volgens die program te voltooi. Die volgende is riglyne vir skedulering:

- 'n Skedule moet met goedgedefinieerde doelwitte begin.
- 'n Skedule moet 'n kombinasie van terugwaartse en vooruitbeplanning wees.
- 'n Skedule moet op progressiewe beplanning volg.
- Programme en projekte verander voortdurend en skedules moet ook voortdurend aangepas word.

Volgens Prinsloo (1990:97) het skedulering te doen met die sistematiese uiteensetting van tye waarop verskillende aktiwiteite plaasvind. Dit word gedoen deur die moontlike tydsduur van elke taak in die volgende planne te blok:

- 'n Dagplan vir bepaalde ure van die dag.
- 'n Weekplan vir bepaalde dae van die week, met die ure van elke dag.
- 'n Maandplan vir bepaalde weke van die maand, met die dae van elke week.
- 'n Jaarplan vir bepaalde maande van die jaar, met al die dae van die jaar met een oogopslag.

Die beginnerhoof mag moontlik nie al hierdie aspekte in detail wil skeduleer nie, maar sal wel spesifieke aandag aan die dagplan moet gee. Prinsloo (1990:98) gee die volgende wenke vir die skedulering van 'n dagplan:

- Vermyn strawwe skedulering. Moet dus nie te veel aktiwiteite opmekaar inryg nie. Maak eerder voorsiening vir onderbrekings en spasieer die take so realisties as moontlik.
- Skeduleer tyd vir die maak van uitgaande oproepe en indien moontlik selfs vir die ontvangs van inkomende oproepe.
- Skeduleer tyd vir papierwerk, byvoorbeeld verslae en briewe.
- Skeduleer tye vir afsprake en selfs telefoonoproepe en skryfwerk deur tyd vooraf

daarvoor uit te blok en dan te versoek dat daar nie onderbrekings moet wees tensy dit absoluut noodsaaklik is nie.

- **Kontroleer daaglik watter aktiwiteite nie afgehandel is nie en dra dit dan na die volgende beskikbare dag oor.**

Giammatteo en Giammatteo (1980:53) gee die volgende voorbeeld van 'n dagplan:

Figuur 3.3 *Daaglikse beplanningsvorm*

		Datum: _____
Korrespondensie		Telefoonoproepe
_____	_____	Persoon
_____	_____	No.
_____	_____	_____

Afsprake met persone		_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
		Afsprake
Take om af te handel		7:00 _____
_____	_____	7:30 _____
_____	_____	8:00 _____
_____	_____	8:30 _____
		9:00 _____
Beplanning		9:30 _____
_____	_____	10:00 _____
_____	_____	10:30 _____
_____	_____	11:00 _____
_____	_____	11:30 _____
		12:00 _____
Doelwitte		12:30 _____
_____	_____	13:00 _____
_____	_____	13:30 _____
_____	_____	14:00 _____
_____	_____	14:30 _____
_____	_____	15:00 _____
		15:30 _____
		16:00 _____
↑		
Prioriteitsorde		

Take, afspraak en telefoonoproep wat voor die begin van die nuwe dag reeds bekend is, moet vroegtydig (einde van die vorige dag of vroegoggend voor skool) reeds op die dagbeplanner ingevul word. Nuwe sake kan ook vroegoggend soos wat dit opduik bygevoeg word en alle sake kan dan afgemerk word soos wat dit afgehandel word. In die eerste kolom van elke indeling moet 'n prioriteitsorde daargestel word.

Die beginnerhoof kan sodanige dagbeplanningsvorme laat tik en kopieer of selfs laat druk. Die gewone foliogrootte dagboek met een volle bladsy per dag kan sekerlik ook met relatief min moeite in 'n eenvoudige daaglikse beplanningsboek omskep word.

3.4.6.3 Tydstrategieë

Onderwysbestuurders moet aksieplanne of strategieë hê vir die ordening van hul eie prioriteite en die bestuur van hul eie aktiwiteite en tyd voordat hulle doeltreffend dié van ander kan bestuur. In die ontwikkeling van bestuursvermoëns is daar 'n logiese progressie van die bestuur van die self na die bestuur van mense en uiteindelik die bestuur van stelsels. Wanneer vasgestel moet word hoe senior bestuurders hulle tyd bestee; watter aktiwiteite hulle onderneem; wanneer; hoe gereeld en met wie, is dit noodsaaklik om 'n strategie te ontwikkel wat op take en tyd eerder as op verantwoordelikhede en aanspreeklikhede fokus (Day & Moore, 1986:73-74).

Daar is egter nie reëls of wetmatighede wat in elke opsig vir elke mens geld nie. Mense is te kompleks en die behoeftes en eise wat elke dag stel, is te uiteenlopend en verskillend. Roos en Möller (1988:99) meen dat daar nogtans bepaalde beginsels en inligting is wat deur elke persoon op sy eie manier gebruik kan word om sy tyd doeltreffender te benut en sy stres in dié verband te verminder. Doeltreffende tydbenutting kom in der waarheid op 'n meer planmatige lewenstyl neer.

Daar is bepaald nog baie meer beginsels vir doeltreffende tydbenutting as dié wat hierbo kortliks behandel is. Ten slotte volg die skrywer se eie tienpuntplan vir doeltreffende benutting van tyd.

3.5 Tienpuntplan vir doeltreffende tydbenutting

In Hoofstuk 3 is deurloopend wenke vir doeltreffender tydbenutting gegee. Die beginnerhoof sou moontlik 'n dertigpuntplan vir homself daaruit kon saamstel. Wanneer 'n bestuurder egter 'n te lywige aksieplan moet volg, kan daar maklik belangrike aspekte in die slag bly. Dit is net so moeilik om net tien punte uit te soek as om 'n finale plan vir doeltreffende tydbenutting saam te stel. Nadat heelwat bronne in hierdie hoofstuk geraadpleeg is, kan daar tog met die volgende tienpuntplan volstaan word:

- Bestee genoegsame tyd aan deeglike, uitvoerbare en tersaaklike beplanning.
- Fokus op doelwitte, nie op aktiwiteite nie en handhaaf prioriteitsbepaling.
- Stel daaglikse om-te-doen-lyste op en merk afgehandelde doelwitte af.
- Delegeer soveel take en verantwoordelikhede as waarvoor daar geskikte personeel beskikbaar is.
- Skeduleer take en tyd vir elke dag en maak vir die onverwagte en vir onderbrekings voorsiening.
- Maak klaar waarmee begin is en moenie tussen aktiwiteite rondspring nie.
- Skakel slegte gewoontes met betrekking tot tydbesteding soos lang telefoongesprekke of 'n oorvol lessenaar uit.
- Stel 'n stilte-uur in waarin onderbrekings nie toegelaat word nie en waarin belangrike sake afgehandel kan word.
- Stel gereeld die vraag of dit wat op daardie oomblik gedoen word die doeltreffendste benutting van beskikbare tyd is.
- Ruim elke dag tyd vir ontspanning en fisiese oefening in.

Daar moet egter in ag geneem word dat beginnerhoofde se persoonlikhede en bestuurstyle van mekaar verskil en daarom is dit moeilik om onbuigsame, vaste riglyne neer te lê. Elke beginnerhoof moet na doeltreffende tydgebruik strewe, wat beteken dat hy moet weet om die regte dinge reg te doen en natuurlik op die regte tyd sonder om tyd te verkwis.

3.6 Samevatting

In hierdie hoofstuk is gekyk na die beginnerhoof en sy tydbenutting. Ter inleiding is die begrip tydbestuur teen die begrip tydbenutting afgespeel. Daarna is 'n aantal eksterne sowel as interne tydstruikelblokke uitgewys. Die beginnerhoof raak waarskynlik meer as die meeste ervare hoofde in heelparty van hierdie tydstruikelblokke vasgevang, omdat hy meer take self probeer hanteer as waarvoor hy tyd beskikbaar het. Tesame met die nuwe omstandighede wat sy pos meebring, ervaar hy moontlik ook nog 'n oorlading van werk. Die kompleksiteit van sy taak sowel as swak beplanning en onvoldoende delegering kan tot 'n gebrek aan genoeg tyd lei. Om hierop te probeer antwoorde gee, is die beginsels van doeltreffende tydbenutting bespreek.

Praktiese wenke vir beheer oor sy tydstruikelblokke is aan die beginnerhoof gegee. Daar is ook kortliks gekyk na doeltreffende beplanning, doelwit- en prioriteitstelling, delegering en enkele tydbestuurstechnieke waaronder die tydlog, tydskedules en ook tydstrategieë. Die hoofstuk is afgesluit met 'n voorgestelde tienpuntplan vir doeltreffende tydbenutting deur die beginnerhoof.

Die beginnerhoof sal binne sy eerste drie jaar as hoof waarskynlik etlike tydskrisse beleef, omdat hy maklik 'n slagoffer van verskeie van die tydstruikelblokke kan word. Sy taak kan beslis vergemaklik word as hy in die beginsels van onderwysbestuur sowel as tydbestuur en doeltreffende tydbenutting onderlê is.

Die mens kan nie tyd maak of skep of verlore tyd weer terugkry nie. Die beginnerhoof kan wel leer om die tyd wat beskikbaar is, beter te gebruik. Met behulp van 'n tydlog kan tydbesteding ontleed word, kan leemtes en tydstruikelblokke vasgestel word en kan tyd daarna doeltreffender beplan, geskeduleer en benut word. Die beginner-skoolhoof kan met behulp van bepaalde tydbestuurstechnieke en tydstrategieë daarin slaag om van die begin af beheer oor sy tydbesteding uit te oefen en deur middel van doeltreffende beplanning en benutting van tyd 'n geordende persoonlike en skoollewe te lei.

Bliss (1986:124) sluit sy boek af met die volgende aanhaling van 'n onbekende filosoof:

"YESTERDAY is a cancelled check.

TOMORROW is a promissory note.

TODAY is ready cash. Use it!"

In Hoofstuk 4 word deur middel van 'n empiriese ondersoek bepaal hoe die beginnerhoof deur sinvolle en deeglike beplanning sy tyd doeltreffender kan benut.

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK, VRAAGSKEDULE EN INTERPRETERING VAN GE- GEWENS

4.1 Inleiding

In die vorige hoofstukke is daar deur middel van 'n toepaslike literatuurstudie aange-
toon watter moontlike probleme die beginnerhoof ten opsigte van beplanning en tyd-
benutting ondervind.

Die doel van die empiriese ondersoek is om vas te stel hoe beginnerhoofde in sekondê-
re skole in Transvaal hul tyd beplan en benut. Terselfdertyd is inligting by hierdie hoof-
de ingewin ten opsigte van doeltreffender tydbenutting.

4.2 Navorsingsontwerp

4.2.1 *Die ontwerp van die meetinstrument/vraelys*

4.2.1.1 Die gebruik van 'n posvraelys

'n Posvraelys is aan alle nuutaangestelde hoofde van sekondêre skole in Transvaal ge-
pos, dit wil sê aan hoofde wat drie jaar en minder in hul poste is.

Daar is besluit om 'n vraelys eerder as onderhoudvoering te gebruik. Die posvraelys
hou volgens Bailey (1987:148) en Van der Westhuizen (1988:1) die volgende voordele
in:

- Dit is relatief goedkoop.
- Dit bespaar tyd.
- Die respondent kan dit in sy eie tyd invul.
- Respondente in alle areas kan bereik word.
- Respondente kan anoniem bly.
- Objektiewe menings kan verkry word omdat persoonlike kontak uitgeskakel word.

Bailey (1987:149) en Van der Westhuizen (1988:1) noem die volgende nadele:

- Dit kan 'n lae terugvoersyfer lewer.
- Dit meet slegs verbale gedrag.
- Sekere vrae word moontlik nie beantwoord nie.

- Korrektheid van antwoorde kan moeilik bepaal word.
- Die geldigheid en betroubaarheid van 'n vraelys is moeilik om te bepaal.

4.2.1.2 Loodsondersoek

Daar is onderhoude gevoer met 'n aantal beginnerhoofde ($N=5$) ten einde sekere probleemareas te identifiseer. Hierdie inligting tesame met die inligting wat uit die literatuurstudie verkry is (soos in hoofstukke 2 en 3 bespreek), is gebruik om 'n vraelys te konstrueer wat aan hierdie hoofde voorgelê is om vas te stel of die vrae duidelik is. Vervolgens is die vraelys gefinaliseer en gerekenariseer om vas te stel watter probleemareas die finale vraelys moet aansny.

4.2.1.3 Finale vraelys

'n Finale vraelys, goedgekeur deur die Transvaalse Onderwysdepartement (vergelyk bylae D), is aan alle beginnerhoofde van Afrikaanse sekondêre skole in Transvaal gestuur.

4.2.1.4 Konstruksie van die vraelys

'n Gestruktureerde vraelys wat uit drie afdelings bestaan, is gebruik.

- *Afdeling A*
Biografiese gegewens is in hierdie afdeling in Vraag 1 tot 5 aangespreek. Vrae wat gestel is, het gehandel oor ouderdom, onderwyservaring, ervaring as skoolhoof, hoogste akademiese kwalifikasie en kwalifikasie in Onderwysbestuur.
- *Afdeling B*
Demografiese gegewens is met behulp van Vraag 6 tot 8 ingewin en het gehandel oor gradering en ligging van die skool asook die getal professionele personeellede.
- *Afdeling C*
Hierdie afdeling (vraag 9 tot 13) het gehandel oor die beplanning en benutting van tyd en het die volgende probleemareas betrek:
 - Algemene bestuur in die skool
 - Tydstruikelblokke
 - Tydbestuurstegnieke
 - Doeltreffende tydbenutting
 - Aanbevelings en wenke.

4.2.1.5 Administratiewe prosedures

Toestemming vir die uitstuur van die goedgekeurde vraelyste is van die Buro vir On-

derwysnavorsing namens die Uitvoerende Direkteur van Onderwys: Transvaal verkry. 'n Naamlys met datums van aanstelling van alle nuutaangestelde skoolhoofde is deur die Transvaalse Onderwysdepartement verskaf.

4.2.2 *Studiepopulasie*

4.2.2.1 *Teikengroep*

Al die nuutaangestelde skoolhoofde aan Afrikaanse sekondêre skole in Transvaal met drie jaar of minder ervaring is by die ondersoek betrek. 'n Steekproef was nie nodig nie en vraelyste is aan die hele ondersoekgroep gepos.

4.2.2.2 *Uiteensetting van vraelyste uitgestuur en terugontvang*

Daar is 48 vraelyste aan beginnerhoofde in sekondêre skole in Transvaal gepos, waarvan 38 terugontvang is.

TABEL 4.1 *Vraelyste ontvang*

Aantal vraelyste gepos	Vraelyste terugontvang	Persentasie terugontvang
48	38	79,2

Uit Tabel 4.1 blyk dit dat 79,2% van die vraelyste terugontvang is. Van der Westhuizen (1988:6) is van mening dat betroubare en geldige afleidings gemaak kan word indien daar minstens 'n 70% respons is. Afleidings in hierdie studie geld slegs vir die studiepopulasie en nie vir beginnerhoofde in ander provinsies of onderwysdepartemente nie.

4.2.3 *Statistiese tegnieke wat gebruik is*

Data is deur middel van 'n hoofraamrekenaar van die PU vir CHO ingesleutel en verwerking is gedoen met behulp van 'n SAS ("Statistical Analysis System") rekenaarprogrampakket (SAS Institute, 1985).

- By elke vraag is frekwensies en persentasies volgens die PROC FREQ ("frequency procedure") van SAS bepaal.
- Tweerigtingfrekwensietabelle is gebruik om te bepaal of daar 'n verband is tussen besonderhede van verskillende vrae.

4.3 Interpretering van data

Ten einde 'n sinvolle vertolking van versamelde data te verkry, is die biografiese en demografiese gegewens van die respondente geanaliseer.

4.3.1 Biografiese gegewens

Die doel van Vrae 1 tot 5 (vergelyk bylae D) was om 'n profiel van die beginnerhoof te kry met inagneming van sy ouderdom, onderwyservaring, ervaring as skoolhoof, akademiese kwalifikasies en kwalifikasie in Onderwysbestuur (vergelyk Tabel 4.2).

TABEL 4.2 *Biografiese gegewens van beginnerskoolhoofde*

Biografiese gegewens		Frekwensie	Persentasie
1. Ouderdom	30 - 40 jaar	7	18,4
	41 - 50 jaar	27	63,2
	51 - 60 jaar	7	18,4
	Ouer as 60 jaar	0	0
2. Onderwyservaring	0 - 10 jaar	0	0
	11 - 15 jaar	5	13,2
	16 - 20 jaar	11	28,9
	21 - 25 jaar	11	28,9
	26 - 30 jaar	8	21,1
	Meer as 30 jaar	3	7,9
3. Ervaring as skoolhoof	0 - 1 jaar	15	39,5
	2 - 3 jaar	20	52,6
	4 - 5 jaar	2	5,3
	Meer as 5 jaar	1	2,6

4. Akademiese kwalifikasies	B.graad	8	21,1
	Honneursgraad	5	13,2
	B.Ed	16	42,1
	Meestersgraad	8	21,1
	Doktorsgraad	1	2,6
5. Kwalifikasie in Onderwysbestuur	Ja	20	55,6
	Nee	16	44,4

Die grootste groep beginnerhoofde (63,2%) val binne die ouderdomsgroep 41-50 jaar. Verder blyk dit dat 81,6% beginnerhoofde aan sekondêre skole onder die ouderdom van 50 jaar is. Dit is opvallend dat 18,4% van hierdie respondente nog onder die ouderdom van 40 jaar was toe die vraelyste ingevul is. Die meeste van die beginnerhoofde (71,2%) het minder as 25 jaar diens, terwyl slegs 7,9% meer as 30 jaar diens het. Byna al die respondente (93,1%) het vir die eerste keer hoof geword en het minder as drie jaar ondervinding as hoof. Die ander 6,9% verskyn op die Onderwysdepartement se lys van aanstellings tussen 1988 en 1991, maar het reeds meer as drie jaar ervaring as skoolhoof. Hulle was dus reeds by 'n ander skool ook skoolhoof.

Uit die gegewens in Tabel 4.2 blyk dit dat die meeste beginnerhoofde akademies goed gekwalifiseer is en dat soveel as 78,9% oor 'n tweede graad beskik. Dit is verder interessant dat meer hoofde oor 'n nagraadse kwalifikasie in Opvoedkunde beskik (42,1%) as oor 'n honneursgraad (13,2%). Meer as die helfte van die respondente (55,6%) wat gereageer het, beskik wel oor 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur.

Die tipiese beginnerhoof is volgens die biografiese gegewens van die respondente tussen die ouderdom van 41 en 50 jaar met 16 tot 25 jaar onderwyservaring waarvan twee tot drie jaar as skoolhoof. Hy beskik oor 'n B.Ed-graad en 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur.

4.3.2 Demografiese gegewens

Deur middel van sekere demografiese gegewens kan die profiel van die beginnerhoof soos verkry uit die biografiese gegewens (vergelyk 4.3.1) versterk word. In die demografiese profiel word verwys na gradering van die skool, ligging van die skool en getal professionele personele (vergelyk bylae D, vraag 6, 7 en 8).

TABEL 4.3 Demografiese gegewens van beginnerskoolhoofde

Demografiese gegewens		Frekwensie	Persentasie
6. Gradering van huidige skool	GS	11	28,9
	S1	21	55,3
	S2	6	15,8
7. Ligging	Stedelik	13	34,2
	Semi-stedelik	12	31,6
	Platteland	13	34,2
8. Getal professionele personeellede	Minder as 30	7	18,4
	30 - 40	7	18,4
	41 - 60	17	44,7
	61 - 80	6	15,8
	Meer as 80	1	2,6

Ten opsigte van ligging (vraag 7) is die volgende indeling gebruik:

- Stedelik - Johannesburg en Pretoria
- Semi-stedelik - Oos-Rand en Wes-Rand, asook Vaaldriehoek
- Platteland - Res van Transvaal

Uit bogenoemde tabel (tabel 4.3) blyk dit dat die meeste beginnerhoofde (55,3%) by S1-skole aangestel is. Verder blyk dit dat, wat die ligging van die skool betref, daar by nuutaangestelde hoofde vir die tydperk 1988 tot 1991 'n min of meer gelyke verdeling is. Aangesien 55,3% van die respondente S1-skole verteenwoordig (vergelyk tabel 4.3, vraag 7), het die meerderheid van die skole (44,7%) logieserwys 'n personeel van 41 tot 60.

Slegs 15,8% van die respondente kom uit die sogenaamde kleiner skole, naamlik die S2-skole. Wat ligging betref, is daar 'n betreklik eweredige verspreiding van beginnerhoofde tussen stedelike, semi-stedelike en plattelandse skole. Uit Tabel 4.3 blyk dit dat relatief min (18,4%) van die beginnerhoofde met 'n klein personeel van minder as 30 lede werk en dat slegs een van die beginnerhoofde (2,7%) met 'n uitsonderlike groot personeel (meer as 80) lede moet werk.

Die tipiese beginnerhoof is volgens die demografiese gegewens van die respondente die hoof van 'n S1-skool in 'n stedelike of plattelandse gebied met 'n getal van 41 tot 60 professionele personeellede.

4.4 Beplanning en benutting van tyd

Die aspekte rondom die beplanning en benutting van tyd deur die beginnerhoofde wat hier ter sprake is, is moontlik nie net tiperend van beginnerhoofde nie. Hierdie aspekte is nie vergelyk om vas te stel of skoolhoofde wat meer as drie jaar ervaring het soortgelyke tydprobleme ervaar nie. Die afleidings wat egter in die lig van hierdie ondersoek gemaak word, geld wel vir die nuutaangestelde skoolhoof. Hiermee word egter nie beweer dat dit slegs vir die beginnerhoof geld nie.

Vervolgens word die vrae wat in die vraelys voorkom en die interpretasie van response onder die loep geneem.

4.4.1 *Algemene bestuur van die skool*

Die doel van die vrae (vergelyk bylae D, vraag 9.1 tot 9.7) was om vas te stel of die beginnerhoof se huidige kwalifikasies geskik is vir sy bestuurstaaak, of hy 'n steeds groter werkklas beleef, of hy spanning en stres ervaar, of hy 'n toedeur-beleid voorstaan, of daar deelnemende beplanning en doeltreffende delegering is en of hy tydprobleme ervaar in die afhandeling van sy dagtaak (vergelyk tabel 4.4).

TABEL 4.4 *Algemene bestuur van die skool*

Bestuursaspekte	* Intensiteit van keuse							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
9.1 Mate waarin huidige kwalifikasies beskou word as geskik vir die bestuurs-taak van die skoolhoof.	23	60,5	15	39,5	0	0	0	0
9.2 Mate waarin werkias steeds groter word.	14	36,8	18	47,4	5	13,2	1	2,6
9.3 Mate waarin spanning en stres beleef word vanweë die nuwe verantwoordelikhede as hoof.	3	7,9	19	50,0	13	32,2	3	7,9
9.4 Mate waarin 'n toedeur-beleid gebruik word.	0	0	0	0	10	26,3	28	73,7
9.5 Mate waarin betrokke personeellede betrek word by beplanning van take.	32	84,2	6	15,8	0	0	0	0
9.6 Mate waarin probleme ondervind word om regte take aan die regte personeellede te deleger.	0	0	4	10,5	24	63,2	10	26,3
9.7 Mate waarin probleme ondervind word om die beplande dagtaak binne die beskikbare tyd af te handel.	7	18,4	12	31,6	16	42,1	3	7,9

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

4.4.1.1 Analise van response

- *Vraag 9.1:* In watter mate beskou u u huidige kwalifikasies as geskik vir u bestuurs-taak as skoolhoof?

Al die beginnerhoofde (100%) ervaar dat hul vorige kwalifikasies hulle in 'n hoë mate toegerus het vir hul bestuurstaak as skoolhoof. Geen van die respondente het hul huidige kwalifikasies as onvoldoende vir hul bestuurstaak as skoolhoof beskou nie.

'n Moontlike rede hiervoor kan wees dat meer as die helfte van die beginnerhoofde (55,6%) wel oor 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur beskik (vergelyk tabel 4.2). 'n Verdere rede kan wees dat praktiese ervaring as waarnemende hoof asook indiensopleiding aanvullend tot akademiese kwalifikasies die beginnerhoof laat voel dat hy wel toegerus is vir sy taak.

■ *Vraag 9.2: In watter mate vind u dat u werkklas steeds groter word?*

Vir 84,2% van die beginnerhoofde was daar in 'n hoë mate 'n toenemend groter werkklas, terwyl 15,8% nie ervaar het dat hul werkklas steeds groter word nie.

Die aanwesigheid van eksterne sowel as interne tydstruikelblokke (vergelyk 3.3 in die literatuurstudie) kan die beginnerhoof moontlik laat beleef dat hy meer werk het om te doen as waarvoor hy tyd beskikbaar het. Beginnerhoofde kan ook vanweë praktykscok en aanpassingsprobleme 'n steeds groeiende werkklading ervaar.

■ *Vraag 9.3: In watter mate beleef u spanning en stres vanweë die nuwe verantwoordelikhede as hoof?*

Meer as die helfte (57,9%) van die beginnerhoofde ervaar matige en selfs 'n hoë mate van spanning en stres vanweë die nuwe verantwoordelikhede as hoof. Daarteenoor ondervind 42,1% van die respondente geen noemenswaardige stresprobleme nie.

Die nuwe verantwoordelikhede van die beginnerhoof tesame met die kompleksiteit van sy taak kan maklik tot 'n oorlading van werk (vergelyk 3.3.2.6), sowel as stres en uitputting (vergelyk 3.3.2.7) lei. 'n Hoë mate van spanning en stres kan moontlik ook lei tot ondoeltreffende beplanning en benutting van tyd.

■ *Vraag 9.4: In watter mate staan u 'n toedeur-beleid voor?*

Geen van die respondente (0%) het deurgaans 'n toedeur-beleid gebruik nie.

Vanweë sy mindere ervaring kan die beginnerhoof maklik in die slagkat trap van 'n volkome oopdeur-beleid omdat hy graag vir sy personeel, ouers en ander besoekers be-

skikbaar wil wees (vergelyk 3.3.1.2). Hierdie toeganklikheid het wel 'n positiewe aspek, maar dit kan ook 'n negatiewe uitwerking op die beginnerhoof se tydbenutting hê.

- *Vraag 9.5:* In watter mate is dit noodsaaklik dat 'n persoon wat 'n taak moet uitvoer, betrek moet word by die beplanning daarvan?

Al die respondente (100%) beskou dit as noodsaaklik dat ander personeel by die beplanning van take betrek word. Slegs 15,8% voel dat ander in 'n redelike mate betrek moet word, terwyl die oorgrote meerderheid (84,2%) in 'n hoë mate ander personeel by beplanning van take wil betrek.

Van die grootste tydstruikelblokke wat die beginnerhoof in 'n tyd krisis kan dompel, is juis sy onvermoë om "nee" te sê (vergelyk 3.3.2.3) asook 'n oorlading van werk (vergelyk 3.3.2.6).

- *Vraag 9.6:* In watter mate ondervind u probleme om die regte take aan die regte persoon te deleger?

Die meerderheid (89,5%) van die beginnerhoofde ondervind nie probleme om die regte take aan die regte personeel te deleger nie. Hierteenoor ervaar 10,5% van die respondente in 'n redelike mate probleme om te deleger.

Uit die bogaande statistiek blyk dit dat ernstige delegeringsprobleme nie bestaan nie.

- *Vraag 9.7:* In watter mate ondervind u probleme om u beplande dagtaak binne die beskikbare tyd af te handel?

Presies eweveel (50,0%) van die respondente ervaar wel tydprobleme in die afhandeling van hul dagtaak. Die meeste beginnerhoofde is bereid om langer ure te werk en eers later huis toe te gaan. Gevolglik kan hulle heelwat van die werk wat deur die dag in die slag gebly het as gevolg van onvoorsiene onderbrekings, rustig in die middag afhandel.

4.4.1.2 Sintese

Die bevindinge uit response op Vrae 9.1 tot 9.7 het getoon dat die meerderheid beginnerhoofde nie ernstige probleme met die algemene bestuur van die skool ondervind nie. Die grootste probleemarea blyk te wees dat baie beginnerhoofde (84,2%) probleme met 'n toenemend groter werkklas ervaar (vergelyk vraag 9.2 en tabel 4.4).

4.4.2 Tydstruikelblokke

Die doel waarmee Vraag 10.1 tot 10.13 in die vraelys (vergelyk bylae D) ingesluit is, is om vas te stel in watter mate sekere faktore (tydstruikelblokke) 'n remmende invloed op die doeltreffende beplanning en benutting van tyd het. Die response word in Tabel 4.5 weergegee.

TABEL 4.5 Tydstruikelblokke

Tydstruikelblokke	* Intensiteit van struikelblokke							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
10.1 Telefoongesprekke	7	18,4	13	34,2	16	42,1	2	5,3
10.2 Invalbesoekers	6	15,8	15	39,5	14	36,8	3	7,9
10.3 'n Oorvol lessenaar (papierwerk)	7	18,4	12	31,6	14	36,8	5	13,2
10.4 Vergaderings	1	2,6	15	39,5	17	44,7	5	13,2
10.5 Uitstellers (bv. onaangename take vermy)	0	0	2	5,3	18	42,1	20	52,6
10.6 Gebrek aan delegering	0	0	1	2,6	17	44,8	20	52,6
10.7 Onvermoë om "nee" te sê (werksoorlading)	0	0	4	10,5	18	47,4	16	42,1
10.8 Gebrek aan persoonlike organisasie	0	0	0	0	14	37,8	23	62,2
10.9 Gebrek aan doelwitte, prioriteite en teiken-datums	0	0	1	2,6	12	31,6	25	65,8
10.10 Gebrekkige kommunikasie	0	0	1	2,6	14	36,9	23	60,5

10.11 Stres en uitputting	1	2,6	5	13,2	21	55,3	11	28,9
10.12 Gebrek aan ontspanning	5	13,2	13	34,2	12	31,5	8	21,1

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

4.4.2.1 Analise van response

■ *Vraag 10.1: Telefoongesprekke*

Meer as die helfte (52,6%) van die beginnerhoofde ervaar telefoongesprekke as tyd-stremmend in die uitvoering van hul dagtaak. In teenstelling hiermee het 47,4% van respondente die telefoon as 'n minder ernstige tydstruikelblok beleef.

Die literatuurstudie bevestig ook hierdie twee teenoorgestelde evaluerings. Indien daar nie goeie dissipline is nie, kan die telefoon maklik 'n tydwende vyand word (vergelyk 3.3.1.3), maar terselfdertyd kan die telefoon 'n tydbesparende hulpmiddel wees (vergelyk 3.4.1.3).

■ *Vraag 10.2: Invalbesoekers*

In 55,3% van die gevalle meen respondente dat hulle wel in 'n redelike mate deur invalbesoekers onderbreek word. 'n Beduidende 44,7% van die beginnerhoofde beleef invalbesoekers egter nie as 'n ernstige tydstruikelblok nie.

'n Moontlike rede waarom baie invalbesoekers nie as 'n oorheersende struikelblok ervaar word nie, is dat baie van hierdie besoekers nuttige inligting aan die skoolhoofdeurgee of dat hulle besoek 'n merietesaak is en dus nie as tydverkwisting beskou word nie (vergelyk 3.4.1.2). 'n Verdere rede is waarskynlik dat al die respondente (100%) in Vraag 9.4 (vergelyk tabel 4.4) aangedui het dat hulle nie van 'n toedeur-beleid gebruik maak nie. Dit blyk nogtans dat meer as die helfte van die beginnerhoofde invalbesoekers as 'n lastige tydstruikelblok beleef.

■ *Vraag 10.3: 'n Oorvol lessenaar (papierwerk)*

Presies die helfte van die beginnerhoofde (50%) ervaar papierwerk as 'n tydstruikelblok, terwyl die ander helfte geringe probleme daarmee ondervind.

'n Moontlike verklaring hiervoor kan wees dat ongeveer die helfte van die respondente oor 'n nagraadse kwalifikasie in Onderwysbestuur beskik (vergelyk tabel 4.2) en dus hul kantooradministrasie volgens korrekte bestuursbeginsels organiseer (vergelyk 3.4.1.4). Dit kan ook wees dat 'n geordende werkswyse deel is van sekere beginnerhoofde se persoonlike styl, terwyl dit by andere 'n tekortkoming mag wees.

■ *Vraag 10.4: Vergaderings*

Vir 'n groot aantal van die beginnerhoofde (57,9%) lewer vergaderings nie 'n groot tydprobleem nie. Die ander 42,1% het in 'n redelike mate 'n probleem met vergaderings en tydbenutting.

Die feit dat daar so baie noodsaaklike vergaderings in 'n skoolprogram voorkom, het die logiese gevolg dat dit baie van die beginnerhoof se tyd in beslag sal neem. Uit die response op die vraelys blyk dit dat baie beginnerhoofde wel die positiewe waarde van vergaderings besef en dit benut.

■ *Vraag 10.5: Uitstellery (bv. onaangename take vermy)*

'n Groot persentasie van die respondente (94,7%) ontken dat hulle skuldig is aan uitstellery as tydstruikelblok. Hierteenoor is daar 5,3% wat wel erken dat hulle in hierdie tydverspillende gewoonte vasgevang geraak het.

Dit blyk dat die meeste beginnerhoofde heel gou besef het dat uitstellery 'n aangeleerde gewoonte kan word (vergelyk 3.3.2.1) wat 'n nadelige invloed op die uitvoering van hul bestuurstaak kan hê.

■ *Vraag 10.6: Gebrek aan delegering*

Die oorgrote meerderheid (97,4%) beginnerhoofde ervaar geen stremming in die beplanning en benutting van tyd deur hulle eie gebrek aan delegering nie. Vir slegs 2,6% skep gebrek aan delegering wel probleme.

Volgens Tabel 4.4 (vraag 9.6) is dit geregverdig om af te lei dat die gebrek aan delegering nie vir beginnerhoofde 'n noemenswaardige tydstruikelblok is nie.

■ *Vraag 10.7: Onvermoë om “nee” te sê (werkoorslag)*

Die meeste van die respondente (89,5%) ondervind nie probleme om vir sekere sake “nee” te sê en so te verhoed dat hulle met onnodige werk oorslaai word nie. Daar is wel 10,5% van die beginnerhoofde wat aangedui het dat hulle in 'n redelike mate in hierdie strik beland.

Dit blyk dat die meeste beginnerhoofde nie probleme ervaar om “nee” te sê vir sake met 'n lae prioriteit nie. Dit kan moontlik verklaar word deur die hoë persentasie wat by Vraag 10.6 aangedui het dat hulle nie delegeringsprobleme ondervind nie (vergelyk ook tabel 4.4 en vraag 9.6 se hoë respons ten gunste van die delegering van take).

■ *Vraag 10.8: Gebrek aan persoonlike organisasie*

Uit bostaande tabel (tabel 4.5) blyk dit dat geen van die nuutaangestelde skoolhoofde (100%) probleme met hul eie organisasie ondervind en dus daardeur baie tyd verspil nie. Een respondent het egter nie hierdie vraag beantwoord nie.

■ *Vraag 10.9: Gebrek aan doelwitte, prioriteite en teikendatum*

Vir 97,4% van die respondente lewer hierdie tydstruikelblokke nie probleme nie. Vir net een respondent (2,6%) het dit in 'n redelike mate 'n invloed op die beplanning en benutting van sy tyd uitgeoefen.

Waarskynlik is die rede waarom baie beginnerhoofde nie deur hierdie tydstruikelblok negatief beïnvloed word nie, dat hulle vanweë hul bestuursposisie as hoof van 'n skool die noodsaaklikheid van deeglike beplanning en doelwit- en prioriteitstelling besef.

■ *Vraag 10.10: Gebrekkige kommunikasie*

Die oorgrote meerderheid (97,4%) beginnerhoofde ervaar nie probleme as gevolg van gebrekkige kommunikasie nie. Hierteenoor is daar wel een respondent (2,6%) wat in 'n redelike mate probleme ten opsigte van kommunikasie het.

Uit bostaande blyk dit dat byna geen van die respondente se werkverrigting deur foutiewe of onduidelike kommunikasie nadelig beïnvloed word nie. In die literatuurstudie word bevestig dat gebrekkige kommunikasie (vergelyk 3.3.2.5) 'n tydstruikelblok kan wees, terwyl goeie kommunikasie (vergelyk 3.4.1.8) weer 'n goeie tydbesparingsmiddel kan wees.

■ *Vraag 10.11: Stres en uitputting*

Stres en uitputting het slegs op 15,8% van die respondente 'n remmende invloed in die beplanning en benutting van hul tyd, terwyl dit op 84,2% 'n mindere effek het.

Daar is baie oorsake vir stres (soos genoem in 3.3.2.7), maar soos wat beginnerhoofde se persoonlikheidstipes van mekaar verskil, behoort hulle ook deur verskillende stresfaktore beïnvloed te word. Uit bostaande statistiek blyk dit dat stres nie 'n te ernstige negatiewe uitwerking op die meeste van die beginnerhoofde se daaglikse werkverrigting het nie.

■ *Vraag 10.12: Gebrek aan ontspanning*

Net minder as die helfte van die respondente (47,4%) beskou 'n gebrek aan ontspanning as 'n tydstruikelblok. Vir 52,6% van die beginnerhoofde is die gebrek aan ontspanning nie 'n ernstige tydstruikelblok nie.

Minder as die helfte van die beginnerskoolhoofde beskou gebrek aan ontspanning as 'n tydstruikelblok. Gebrek aan ontspanning het dus na hulle mening 'n remmende invloed op doeltreffende beplanning en benutting van tyd (vergelyk 3.4.1.9). Volgens die res (52,6%) oefen gebrek aan ontspanning nie 'n remmende invloed op hul tydbenutting uit nie. Dit mag wees dat hulle nie 'n gebrek aan ontspanning ervaar nie en dus die vraag nie verstaan het nie. Die literatuurstudie toon dat gebrek aan ontspanning as die uitvloei van 'n oorlading van werk wel 'n nadelige uitwerking op doeltreffende bestuur het (vergelyk 3.3.2.6).

4.4.2.2 Sintese

Volgens die response wat ontvang is (tabel 4.5) blyk dit dat die meeste beginnerhoofde se probleme sentreer rondom die eksterne tydstruikelblokke, naamlik telefoongesprekke, invalbesoekers, papierwerk en vergaderings. Met die uitsondering van vergaderings (42,1%), benadeel eksterne tydstruikelblokke meer as 50% van die beginnerhoofde, terwyl die negatiewe invloed van interne tydstruikelblokke relatief laag is. Die response op die vrae toon dus dat die beginnerhoof eerder die oorsaak van tydprobleme aan omstandighede toeskryf as aan hul eie aandeel daaraan.

4.4.3 *Tydbestuurstechnieke*

Die doel waarom Vraag 11.1 tot 11.9 in die vraeys (vergelyk bylae D) gebruik is, is om vas te stel hoe sekere tydbestuurstechnieke deur die beginnerskoolhoof aangewend word om sy tyd beter te benut. Die response op die vrae is in Tabel 4.6 vervat.

TABEL 4.6 *Tydbestuurstegnieke*

Tydbestuurstegnieke	* Mate van tegniekbenutting							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
11.1 Die stel van prioriteite	17	44,8	20	52,6	1	2,6	0	0
11.2 Doeltreffeende delegering	14	36,8	21	55,3	3	7,9	0	0
11.3 Benutting van sekretaresse	12	31,5	21	55,3	5	13,2	0	0
11.4 'n Beplande dagskedule	14	36,8	19	50,0	4	10,6	1	2,6
11.5 Toedeur-beleid	0	0	1	2,6	10	26,3	27	71,1
11.6 Telefoondisipline	2	5,3	11	28,9	19	50,0	6	15,8
11.7 Geskeduleerde ontspanning	1	2,6	2	5,3	17	44,7	18	47,4
11.8 Daaglikse "om-te-doen"-lyste	16	42,1	8	21,1	9	23,6	5	13,2
11.9 Tydanalises (bv. tydlog, tydskedules)	1	2,6	7	18,4	18	47,4	12	31,6

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

4.4.3.1 Analise van response

■ *Vraag 11.1:* Die stel van prioriteite

Die oorgrote meerderheid (97,4%) van die beginnerhoofde het aangedui dat hulle hoë waarde heg aan prioriteitstelling. Slegs een van die respondente (2,6%) het erken dat hy 'n probleem met die stel van prioriteite ervaar.

Dit blyk dat die meeste beginnerhoofde reeds vroeg besef het dat 'n gebrek aan prioriteitstelling tot ernstige tydskrisisse lei. Die statistiese ontleding stem presies ooreen met dié van Vraag 10.9 (tabel 4.5) waar 97,4% van die respondente aangetoon het dat 'n gebrek aan doelwitte, prioriteite en teikendatums nie tydstruikelblokke oplewer nie.

■ *Vraag 11.2: Doeltreffende delegering*

Die meeste van die beginnerhoofde (92,1%) het bevestig dat hulle wel van doeltreffende delegering gebruik maak, terwyl slegs 7,9% van die respondente aangedui het dat hulle nie so doeltreffend van delegering as tydbestuurstechniek gebruik maak nie.

Die rede vir die hoë delegeringsyfer lê waarskynlik daarin dat beginnerhoofde beseft dat hulle nie op hulle eie alle aktiwiteite in 'n skool kan beheer nie. Dit word bevestig deur die response op Vraag 9.6 (vergelyk tabel 4.4) en Vraag 10.6 (vergelyk tabel 4.5), waar meer as 80% van die respondente reeds aangedui het dat hulle doeltreffend van delegering gebruik maak. Die waarde van delegering is in paragraaf 3.4.5.1 behandel.

■ *Vraag 11.3: Benutting van die sekretaresse*

Uit 86,8% van die beginnerhoofde se response blyk dit dat hulle wel deeglik van die sekretaresse se dienste as tydbesparingshulpmiddel gebruik maak. Hierteenoor het 13,2% van die respondente laat blyk dat hulle nie juis daarop ingestel is om die sekretaresse as vennoot in die beplanning en benutting van hul bestuurstyl aan te wend nie.

Alle sekretaresse is uiteraard nie ewe bekwaam of ervare nie. Nogtans blyk dit uit bostaande statistiek dat die meeste van die beginnerhoofde die sekretaresse baie doeltreffend aanwend. Dit word ondersteun deur die response op die vorige vraag (vraag 11.2) waar 92,1% van die beginnerskoolhoofde aangedui het dat hulle wel van doeltreffende delegering gebruik maak.

■ *Vraag 11.4: 'n Beplande dagskedule*

Die response op Vraag 11.4 dui daarop dat 86,8% van die respondente wel volgens 'n beplande dagskedule werk. Daar was egter 13,2% van die beginnerhoofde wat in 'n geringe mate of glad nie hul dagprogram vooruit beplan nie.

In die literatuurstudie is verwys na die noodsaaklikheid van doeltreffende beplanning en die waarde van daaglikse beplanning (vergelyk 3.4.2). Uit die response op die vraelyste kan afgelei word dat 'n beplande dagskedule vir die meeste van die beginnerhoofde 'n belangrike saak is, terwyl dit ook bevestig word deur die oorgrote meerderheid (97,4%) van die respondente wat op Vraag 11.1 geantwoord het dat hulle hoë waarde aan prioriteitstelling heg.

■ *Vraag 11.5: 'n Toedeur-beleid*

Dit is insiggewend dat 97,4% van die beginnerhoofde meen dat hulle nie van 'n toedeur-beleid gebruik maak nie. Slegs een van die respondente (2,6%) het aangedui dat hy in 'n mindere mate wel van 'n toedeur-beleid gebruik maak.

Op Vraag 9.4 (vergelyk tabel 4.4) het geen respondent geantwoord dat hy van 'n toedeur-beleid gebruik maak nie. Hieruit en uit bostaande statistiek blyk dit dat byna alle beginnerhoofde gekant is teen 'n toedeur-beleid. 'n Moontlike verklaring vir die hoë syfer ten gunste van 'n oopdeur-beleid is waarskynlik dat die beginnerhoof meer as die ervare hoof graag deurentyd vir sy personeel en vir ouers beskikbaar wil wees en dalk nog nie besef dat die gebrek aan 'n toedeur-beleid juis tydsgegewys probleme kan meebring nie (vergelyk 3.3.1.2).

■ *Vraag 11.6: Telefoondisipliene*

'n Meerderheid van 65,8% van die respondente het erken dat hulle nie oor goeie telefoondisipliene beskik nie. Hierteenoor het 34,2% aangedui dat hulle wel in die beplanning en benutting van hulle tyd beheer oor die telefoon het.

In die literatuurstudie is aangedui hoedat die telefoon 'n ernstige tydstruikelblok (vergelyk 3.3.1.3) kan wees. Die meerderheid van die beginnerhoofde het ook volgens die response op Vraag 10.1 (vergelyk tabel 4.5) die telefoon as 'n tydstremmende instrument ervaar.

■ *Vraag 11.7: Geskeduleerde ontspanning*

Die oorgrote meerderheid van die respondente (92,1%) ruim nie tyd vir geskeduleerde ontspanning in nie. 'n Klein persentasie van 7,9% het aangetoon dat hulle wel 'n geskeduleerde program vir ontspanning het.

'n Moontlike rede vir hierdie gebrek aan ontspanning is dat die nuwe verantwoordelike as hoof soveel tyd in beslag neem dat gesonde ontspanning een van die eerste aspekte is wat skade ly wanneer daar 'n gebrek aan tyd ontstaan (vergelyk 3.3.2.6). Die gegewens uit Tabel 4.5 dui egter aan dat meer as die helfte van die respondente hierdie gebrek aan ontspanning nie as 'n moontlike tydstruikelblok beskou nie.

■ *Vraag 11.8: Daaglikse “om-te-doen”-lyste*

Vir 63,2% van die beginnerhoofde geniet die maak van “om-te-doen”-lyste wel ’n hoë prioriteit. Hierteenoor is daar 36,8% van die respondente wat in ’n mindere mate of glad nie van daaglikse “om-te-doen”-lyste gebruik maak nie.

’n Lys van take wat aandag moet geniet, blyk wel ’n belangrike deel van daaglikse beplanning vir die volgende dag te wees. In die literatuurstudie word dit as een van die tien riglyne vir doeltreffende tydbenutting uitgesonder (vergelyk 3.5).

■ *Vraag 11.9: Tydanalises (bv. tydlog, tydskedules)*

Uit die statistiek in Tabel 4.6 blyk dit dat 79,0% van die respondente nie van tydanalises soos ’n tydlog of tydskedules gebruik maak om te bepaal waaraan hulle hul tyd bestee nie. By 21,0% van die respondente was daar wel ’n positiewe respons in verband met die gebruik van die een of ander tydontledingstegniek.

’n Nadeel van tydanalises is dat dit juis baie tyd neem om by te hou - moontlik een van die redes waarom die meerderheid van die beginnerhoofde dit nog nie beproef het nie. Nogtans toon Tabel 4.6 (vrae 11.1, 11.4 en 11.8) dat die oorgrote meerderheid van die respondente hoë waarde aan prioriteitstelling, beplande dagskedules en daaglikse “om-te-doen”-lyste heg.

4.4.3.2 Sintese

Die bevindinge volgens die response uit Tabel 4.6 toon aan dat meer as 85% van die respondente baie goed van die volgende tydbestuurstegnieke gebruik maak: die stel van prioriteite, doeltreffende delegering, benutting van die sekretaresse en ’n beplande dagskedule. Die tydbestuurstegniek wat die beste deur die respondente aangewend word, is die stel van prioriteite (97,4%), terwyl die grootste leemte die permanente oop deur van die beginnerhoof (97,4%) is, asook die gebrek aan geskeduleerde ontspanning (92,1%).

4.4.4 Doeltreffende tydbenutting

Die doel van die vrae (vergelyk bylae D, vraag 12.1 tot 12.15) was om vas te stel hoeveel tyd aan sekere aspekte tydens die beginnerhoof se dagtaak bestee word (vergelyk Tabel 4.7 vir die response op die vrae).

TABEL 4.7 *Aspekte van tydbesteding*

Aspekte van tydbesteding	* Mate van tydbesteding							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Invalbesoekers (van buite)	0	0	17	44,7	17	44,7	4	10,6
2. Telefoongesprekke (in en uit)	4	10,6	16	42,1	17	44,7	1	2,6
3. Papierwerk (pos, verslae, briewe)	6	15,8	18	47,4	12	31,5	2	5,3
4. Vergaderings (onderwysgerig)	5	13,2	16	42,1	16	42,1	1	2,6
5. Beplanning (dagtaak, projekte)	7	18,4	24	63,2	7	18,4	0	0
6. Onderrigsake (klasbesoek, evaluering)	4	10,5	28	73,7	5	13,2	1	2,6
7. Personeelsake (probleme, navrae, kontrole)	6	21,1	24	63,1	5	13,2	1	2,6
8. Onderhoude (ouers, leerlinge)	9	24,3	19	51,4	8	21,6	1	2,7
9. Finansiële aspekte (fondsinsameling, besteding)	3	7,9	19	50,0	15	39,5	1	2,6
10. Buitemuurse aktiwiteite	5	13,2	20	52,8	11	28,9	2	5,3
11. Leerlingsake (probleme, versuim, straf)	7	18,4	20	52,7	11	28,9	0	0
12. Terreinversorging (beplanning, uitvoering)	7	18,4	12	31,6	17	44,7	2	5,3
13. Skakeling na buite (instansies, dienslewering)	3	7,9	15	39,5	19	50,0	1	2,6
14. Skakeling met administratiewe personeel	4	10,6	20	52,6	14	36,8	0	0
15. Skakeling met Onderwysdepartement	1	2,7	10	27,0	23	62,2	3	8,1

- * 1 = besonder baie tyd
- 2 = baie tyd
- 3 = min tyd
- 4 = baie min tyd

4.4.4.1 Analise van response

Respondente moes aandui hoeveel tyd hul tydens hul dagtaak aan 'n aantal aspekte bestee.

■ *Vraag 12.1: Invalbesoekers (van buite)*

Minder as die helfte van die respondente (44,7%) meen dat invalbesoekers baie van hul tyd in beslag neem. 'n Meerderheid van 55,3% van die beginnerhoofde het aangedui dat hulle min tyd aan invalbesoekers afstaan.

Besoekers wat sonder 'n afspraak opdaag, oefen klaarblyklik tog 'n beduidende invloed op die verloop van die beginnerhoof se dag uit, maar sonder dat dit ernstige afmetings aanneem. Die gegewens uit Tabel 4.5 (vraag 10.2), waar 55,3% van die respondente invalbesoekers as 'n tydstruikelblok aangedui het, onderskryf hierdie afleiding. Aangesien al die beginnerhoofde (100%) aangedui het dat hulle nie van 'n toedeur-beleid gebruik maak nie, is dit waarskynlik dat invalbesoekers heelwat van hulle tyd sal opneem.

■ *Vraag 12.2: Telefoongesprekke (in en uit)*

Meer as die helfte van die beginnerhoofde (52,7%) bestee baie tyd aan telefoongesprekke terwyl 47,3% aangedui het dat die telefoon nie so baie van hulle tyd in beslag neem nie.

In die literatuurstudie is aangetoon hoe die telefoon maklik 'n tydstruikelblok (vergelyk 3.3.1.3) kan wees, maar terselfdertyd ook 'n onontbeerlike tydbesparingsinstrument kan wees (vergelyk 3.4.1.3). Die response op die vrae toon duidelik dat die telefoon 'n belangrike rol speel in die bestuurstaak van die beginnerhoof, maar tog ook in 'n redelike mate 'n invloed as tydstruikelblok uitoefen (vergelyk tabel 4.5, vraag 10.1).

■ *Vraag 12.3: Papierwerk (pos, verslae, briewe)*

Vir 63,2% van die respondente is papierwerk een van die aspekte wat baie van hul tyd in beslag neem. Vir 36,8% van die beginnerhoofde veroorsaak papierwerk nie 'n belangrike tydprobleem nie.

Uit die response blyk dit dat administratiewe bestuurswerk soos daaglikse pos, verslae en omsendbriewe heelwat tyd van elke skooldag in beslag neem. 'n Oorvol lessenaar (papierwerk) is ook in Tabel 4.5 (vraag 10.3) deur die helfte van die respondente (50,%) as 'n tydstruikelblok aangedui.

■ *Vraag 12.4: Vergaderings (onderwysgerig)*

Net meer as die helfte van die beginnerhoofde (55,3%) reken dat vergaderings baie van hul tyd in beslag neem. Die ander 44,7% van die beginnerhoofde het aangedui dat vergaderings 'n geringer invloed op hul tydbesteding uitoefen.

Minder as die helfte van die beginnerhoofde het vergaderings as 'n tydstruikelblok beleef (vergelyk tabel 4.5, vraag 10.4). Uit bostaande gegewens kan die afleiding gemaak word dat die meerderheid beginnerhoofde vergaderings as noodsaaklik beskou en dus nie as struikelblok nie, maar nogtans meen dat dit baie van hul tyd in beslag neem.

■ *Vraag 12.5: Beplanning (dagtaak, projekte)*

Die oorgrote meerderheid van 81,6% van die respondente bestee baie tyd aan beplanning, terwyl 18,4% min tyd aan beplanning bestee.

Uit bostaande blyk dit dat beplanning baie van die beginnerhoof se tyd in beslag neem. Dit word bevestig deur die gegewens uit Tabel 4.6 (vrae 11.4 en 11.8) waar die oorgrote meerderheid van die respondente laat blyk het dat hulle hoë waarde heg aan daaglikse beplanning.

■ *Vraag 12.6: Onderrigsake (klasbesoek, evaluering)*

Die meerderheid beginnerhoofde (84,2%) bestee baie tyd aan onderrigsake, terwyl 15,8% van hulle nie 'n beduidende hoeveelheid tyd aan klasbesoek en evaluering afstaan nie.

Uit bostaande blyk dit duidelik dat die meeste beginnerhoofde groot erns maak met sake soos klasbesoek, personeelevaluering en -ontwikkeling. Onder tydbestuurstechnieke (vergelyk tabel 4.6) het 97,4% van die respondente aangedui dat hulle hoë waarde heg aan prioriteitstelling (vraag 11.1). Die onderrigaspek van die skool geniet duidelik vir die meerderheid van die beginnerhoofde 'n hoë prioriteit.

■ **Vraag 12.7: Personeelsake (probleme, navrae, kontrole)**

Onderrigsake en personeelsake neem ewe veel van die beginnerhoof se tyd in beslag. Van die beginnerhoofde bestee 84,2% baie tyd aan albei sake, terwyl slegs 15,8% van hulle meen dat dit relatief min van hulle tyd in beslag neem.

Die beginnerhoof is inderdaad ook 'n personeelbestuurder en gevolglik - soos ook uit die response blyk - sal personeelaangeleenthede heelwat van sy aandag en tyd opeis. Personeelsake bestaan nie net uit persoonlike probleme nie, daar is ook baie onderrigsake en administratiewe sake waarby personeel betrokke is wat deur die beginnerhoof gekontroleer en gekoördineer moet word (vergelyk 2.4.1).

■ **Vraag 12.8: Onderhoude (ouers, leerlinge)**

Onderhoude neem blykbaar minder tyd van die beginnerhoof in beslag as onderrigsake en personeelsake, maar daar is nogtans 75,7% van die respondente wat meen dat dit wel baie tyd in beslag neem. Hierteenoor het ongeveer 'n derde (34,3%) van die respondente aangedui dat hulle nie besonder baie tyd aan onderhoude afstaan nie.

Dit blyk dat onderhoude wel 'n beduidende hoeveelheid tyd in beslag neem. 'n Moontlike rede kan wees dat byna al die beginnerhoofde aangedui het dat hulle 'n oopdeurbeleid handhaaf (vergelyk tabel 4.4, vraag 9.4 en tabel 4.6, vraag 11.5).

■ **Vraag 12.9: Finansiële aspekte (fondsinsameling, besteding)**

Om finansiële aspekte te hanteer, is vir 42,1% van die beginnerhoofde nie 'n groot tydopgawe nie, terwyl 57,9% van die respondente wel heelwat tyd daarvoor benodig.

Uit bostaande statistiek blyk dat beginnerhoofde nie soveel tyd aan finansiële bestuur bestee as aan personeelbestuur nie.

■ **Vraag 12.10: Buitemuurse aktiwiteite**

Die meerderheid van die beginnerhoofde (65,8%) bestee baie tyd aan buitemuurse aktiwiteite, terwyl 34,2% van die respondente in verhouding tot ander bestuurstake nie soveel tyd aan buitemuurse aktiwiteite bestee nie.

Buitemuurse aktiwiteite is 'n wye begrip en sluit alle sport- en kultuuraktiwiteite in en

is 'n integrerende deel van elke skoolprogram. Dit blyk dat twee derdes van die respondente baie tyd aan buitemuurse aktiwiteite bestee.

■ *Vraag 12.11: Leerlingsake (probleme, versuim, straf)*

Hierdie aspekte neem by 71,1% van die respondente heelwat tyd in beslag, terwyl 28,9% van die beginnerhoofde dit op so 'n wyse hanteer dat dit min van hul tyd in beslag neem.

Die rede vir die hoë syfer is moontlik dat beginnerhoofde verkies om self betrokke te raak by die pligsversuim van leerlinge eerder as om dit te deleger na sy ondergeskikte bestuurspersoneel. Hierdie afleiding kan egter bevraagteken word as verwys word na Tabel 4.5 (vraag 10.6) en Tabel 4.6 (vraag 11.2), waar beginnerhoofde deurgaans aangedui het dat hulle ruim van delegering gebruik maak. 'n Verdere afleiding kan dus wees dat hoofde juis onwillig is om sekere sake te deleger (vergelyk 3.3.2.2).

■ *Vraag 12.12: Terreinversorging (beplanning, uitvoering)*

Presies die helfte van die respondente (50,0%) meen dat hulle baie tyd aan die skoolterrein bestee, terwyl die ander helfte van mening is dat terreinversorging nie baie tyd neem nie.

Die gelyke verdeling van die reaksie van die respondente kan moontlik toegeskryf word aan die eise van die kompleksiteit van die skoolhoof se taak (vergelyk 2.4) soos blyk uit die veelheid van sy verantwoordelikhede, waar terreinversorging maar een van baie van sy take is.

■ *Vraag 12.13: Skakeling na buite (instansies, dienslewering)*

Slegs 47,4% van die respondente bestee baie tyd aan hierdie aspek, terwyl die meerderheid van 52,6% maar min tyd hieraan afstaan.

Dit blyk dat interne bestuurstake meer tyd van die beginnerhoof neem as 'n aspek soos skakeling met buite-instansies.

■ *Vraag 12.14: Skakeling met administratiewe personeel*

Vir baie beginnerhoofde is dit baie belangrik om goeie skakeling met hul administra-

tiewe personeel te hê en dus het 63,2% aangedui dat hulle baie tyd daaraan bestee. Geen van die respondente het gesê dat hulle baie min tyd daaraan afstaan nie, terwyl 36,8% wel min tyd aan skakeling met die administratiewe personeel bestee.

In Tabel 4.6 (vraag 11.2) het 92,1% van die beginnerhoofde aangedui dat hulle van doeltreffende delegering as tydbestuurstechniek gebruik maak. Ter bevestiging hiervan het 86,8% van die respondente (vraag 11.3) aangetoon dat hulle wel deeglik van 'n sekretaresse se dienste gebruik maak. Die administratiewe personeel, waaronder spesifiek die sekretaresse, kan van onskatbare waarde wees vir die beginnerhoof in die benutting van sy administratiewe tyd (vergelyk die riglyne in 3.4.5.2).

■ *Vraag 12.15: Skakeling met die Onderwysdepartement*

Slegs 29,7% van die beginnerhoofde bestee baie tyd aan skakeling met die Onderwysdepartement. Hierteenoor het die oorgrote meerderheid van die respondente (70,3%) aangedui dat hulle relatief min tyd bestee aan skakeling met die Onderwysdepartement. Een respondent het egter nie hierdie vraag beantwoord nie.

Die persentasie is waarskynlik laer as by die ander aspekte van tydbesteding, omdat skakeling met die Onderwysdepartement moontlik ook onregstreeks by Vraag 12.3 (papierwerk) en Vraag 12.7 (personeelsake) aangeraak is. Laasgenoemde twee is sake waaraan die beginnerhoofde heelwat tyd bestee (vergelyk tabel 4.7).

4.4.4.2 Sintese

Die bevindinge volgens die response (tabel 4.7) toon dat die kompleksiteit van die beginnerhoof se taak en sy verantwoordelikhede en rol baie van sy tyd in beslag neem. Meer as 75% van die respondente het aangedui dat die volgende aspekte baie van hul tyd in beslag neem: beplanning, onderrigsake, personeelsake en onderhoude. Die enkele aspek waarin die meeste beginnerhoofde aangedui het dat dit besonder baie tyd in beslag neem, is onderhoude. Die enkele aspek wat die minste tyd in beslag neem, is skakeling met die Onderwysdepartement.

4.5 Enkele verbande tussen biografiese en demografiese gegewens en die beplanning en benutting van tyd

Deur middel van tweerigting-frekwensietabelle is kwalifikasie in Onderwysbestuur (biografies) en ligging van die skool (demografies) gekoppel met die aspek wat telkens onder tydstruikelblokke, tydbestuurstechnieke en doeltreffende tydbenutting die hoog-

ste uitval vertoon het (Afdeling A, vraag 5 en Afdeling B, vraag 7 is gekoppel met Afdeling C, vraag 10, 11 en 12).

4.5.1 Kwalifikasie in Onderwysbestuur teenoor invalbesoekers as tydstruikelblok

Om vas te stel tot watter mate kwalifikasie in Onderwysbestuur (vraag 5) 'n invloed op die voorkoms van tydstruikelblokke en spesifiek op invalbesoekers (vraag 10.2) uitoe-fen.

TABEL 4.8 Kwalifikasie in Onderwysbestuur teenoor invalbesoekers as tydstruikelblok

Kwalifikasie in Onderwysbestuur	In 'n hoë mate		In 'n rede- like mate		In 'n minde- re mate		Glad nie	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Ja	4	20,0	8	40,0	7	35,0	1	5,0
Nee	2	12,4	7	43,8	7	43,8	0	0
TOTAAL	6		15		14		1	

(Slegs 36 van die 38 respondente het die vraag oor kwalifikasies beantwoord.)

Die meerderheid van die beginnerhoofde (60%) wat wel 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur het, ondervind in 'n hoë of in 'n redelike mate 'n probleem met invalbesoekers. Van die beginnerhoofde wat nie oor 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur beskik nie, dui 52 % aan dat hulle probleme met invalbesoekers ondervind.

Uit die voorafgaande gegewens kan afgelei word dat 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur nie werklik 'n noemenswaardige verskil maak in die voorkoms van invalbesoekers as tydstruikelblok nie.

4.5.2 Kwalifikasie in Onderwysbestuur teenoor die stel van prioriteite as tydbestuurste-gniek

Ten opsigte van Vraag 11.1 (die stel van prioriteite as tydbestuurste-gniek) is gepoog om vas te stel of 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur (vraag 5) 'n rol daarin speel.

TABEL 4.9 *Kwalifikasie in Onderwysbestuur teenoor die stel van prioriteite*

Kwalifikasie in Onderwysbestuur	In 'n hoë mate		In 'n rede- like mate		In 'n min- dere mate		Glad nie	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Ja	6	30,0	13	65,0	1	5,0	0	0
Nee	9	56,3	7	43,7	0	0	0	0
TOTAAL	15		20		1		0	

(Slegs 36 van die 38 respondente het die vraag oor kwalifikasies beantwoord.)

Van die beginnerhoofde wat oor 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur beskik, het 95% die stel van prioriteite in 'n hoë mate of in 'n redelike mate as tydbestuurstegniek benut. Die respondente sonder 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur het voltallig (100%) aangedui dat hulle die stel van prioriteite as die belangrikste tegniek in doeltreffende tydbestuur beskou.

Daar kan afgelei word dat alle beginnerhoofde prioriteitstelling baie doeltreffend benut en dat beginnerhoofde sonder Onderwysbestuurskwalifikasies net so 'n hoë prioriteit daaraan verleen as die respondente met 'n verdere kwalifikasie in Onderwysbestuur.

4.5.3 *Kwalifikasie in Onderwysbestuur teenoor tydbesteding aan personeelsake*

Die doel van Vraag 12.7 is om vas te stel hoeveel tyd beginnerhoofde aan personeelsake (probleme, navrae, kontrole) bestee. Daar is gepoog om vas te stel of daar 'n verband bestaan met kwalifikasie in Onderwysbestuur (vraag 5).

TABEL 4.10 *Kwalifikasie in Onderwysbestuur teenoor tydbesteding aan personeelsake*

Kwalifikasie in Onderwysbestuur	Besonder baie tyd		Baie tyd		Min tyd		Baie min tyd	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Ja	5	25,0	12	60,0	3	15,0	0	0
Nee	2	12,5	11	68,8	2	12,5	1	6,2
TOTAAL	7		23		5		1	

(Slegs 36 van die 38 respondente het vraag 5 beantwoord.)

Die oorgrote meerderheid (85,0%) van die respondente met 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur bestee baie tyd en selfs besonder baie tyd aan personeelsake. Van die beginnerhoofde sonder 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur staan 81,3% self baie tyd aan personeelsake af.

Uit bostaande tabel blyk dit dat 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur weinig verskil maak aan die beginnerhoof se tydbesteding aan personeelsake (85,0% teenoor 81,5%), hoewel daar wel 'n betreklik groot gaping is onder die indeling besonder baie tyd (25,0% teenoor 12,5%). Dit verteenwoordig vyf respondente teenoor twee in die guns van dié wat wel 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur het en wat besonder baie tyd aan personeelsake bestee. Dit is moontlik dat beginnerhoofde met 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur meer by personeelontwikkeling betrokke raak as dié daarsonder.

4.5.4 *Ligging van die skool teenoor invalbesoekers as tydstruikelblok*

Die doel is om vas te stel of die ligging van die skool (vraag 7) 'n verband toon met die voorkoms van invalbesoekers as tydstruikelblok (vraag 10.2).

Ligging van die skool	In 'n hoë mate		In 'n redelike mate		In 'n mindere mate		Glad nie	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Stedelik	3	23,1	4	30,8	5	38,4	1	7,7
Semi-stedelik	2	16,7	4	33,3	5	41,7	1	8,3
Platteland	1	7,7	7	53,8	4	30,8	1	7,7
TOTAAL	6		15		14		3	

- Stedelik : Johannesburg en Pretoria
- Semi-stedelik : Oos- en Wes-Rand, asook Vaaldriehoek
- Platteland : Res van Transvaal

Skole met beginnerhoofde is volgens Tabel 4.3 soos volg versprei: stedelik (34,2%), semi-stedelik (31,6%) en platteland (34,2%). Uit hierdie basies gelyke verspreiding toon bostaande tabel se gegewens dat 61,5% van die plattelandse beginnerhoofde invalbesoekers as 'n probleem beskou. Meer as die helfte van die stedelike respondente (53,9%) en presies die helfte van die semi-stedelike respondente (50,0%) het wel invalbesoekers as 'n nadelige tydstruikelblok ervaar.

Dit blyk dus dat daar statisties nie 'n betekenisvolle verskil in die voorkoms van invalbesoekers ten opsigte van die ligging van skole is nie. Die afleiding kan wel gemaak word dat beginnerhoofde op die platteland meer blootgestel is aan invalbesoekers as die res van die respondente.

4.5.5 *Ligging van die skool teenoor die stel van prioriteite as tydbestuurstechniek*

Die verhouding tussen die ligging van die skool (vraag 7) en prioriteitstelling (vraag 11.1) is bepaal.

TABEL 4.12 *Ligging van die skool teenoor prioriteitstelling as tydbestuurstechniek*

TABEL 4.12 *Ligging van die skool teenoor prioriteitstelling as tydbestuurstegniek*

Ligging van die skool	In 'n hoë mate		In 'n redelike mate		In 'n mindere mate		Glad nie	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Stedelik	6	46,2	7	53,8	0	0	0	0
Semi-stedelik	8	66,7	4	33,3	0	0	0	0
Platteland	3	23,1	9	69,2	1	7,7	0	0
TOTAAL	17		20		1		0	

Statistiese gegewens toon dat geen van die respondente uit die stedelike of semi-stedelike skole nie van prioriteitstelling as tydbestuurstegniek gebruik maak nie. Hierteenoor het slegs een plattelandse respondent (7,7%) in 'n mindere mate van prioriteitstelling gebruik gemaak. 'n Totaal van 37 uit die 38 respondente het dus die stel van prioriteite as 'n belangrike tydbestuurstegniek beskou.

Die voorafgaande gegewens toon baie duidelik dat alle respondente 'n besonder hoë waarde heg aan die stel van prioriteite in die proses om beheer te verkry oor tydbesteding. Baie van die beginnerhoofde se tydprobleme kan uitgeskakel word deur doelgerigte en deeglike prioriteitsbepaling (vergelyk 3.4.4).

4.5.6 *Ligging van die skool teenoor die besteding van tyd aan personeelsake*

Die doel van Vraag 12 was om vas te stel hoeveel tyd aan verskeie aktiwiteite bestee word. Deur middel van 'n koppeling is gepoog om vas te stel of daar 'n verband tussen die ligging van skole (vraag 7) en personeelsake soos probleme, navrae en kontrole as tydbestedingsaktiwiteit (vraag 12.7) is.

TABEL 4.13 *Ligging van die skool teenoor die besteding van tyd aan personeelsake*

Ligging van skool	Besonder baie tyd		Baie tyd		Min tyd		Baie min tyd	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Stedelik	3	23,1	9	69,2	1	7,7	0	0
Semi-stedelik	2	16,7	9	75,0	1	8,3	0	0
Platteland	3	23,1	6	46,1	3	23,1	1	7,7
TOTAAL	8		24		5		1	

Volgens bostaande tabel bestee 92,3% van die stedelike beginnerhoofde baie tyd of besonder baie tyd aan personeelsake. Van die ses respondente wat min tyd aan personeelsake bestee, is vier (30,8%) van die platteland afkomstig.

Uit die voorafgaande gegewens kan afgelei word dat plattelandse beginnerhoofde minder tyd aan personeelsake bestee as stedelike of semi-stedelike hoofde. Dit is waarskynlik daaraan toe te skryf dat stedelike en semi-stedelike skole normaalweg 'n groter getal personeellede as die meeste plattelandse skole het. Dit klink logies dat personeelsake by 'n groter skool meer van die beginnerhoof se tyd in beslag sal neem as by kleiner skole.

4.5.7 Sintese

'n Verskeidenheid bevindinge kom na vore as die biografiese en demografiese gegewens vergelyk word met aspekte van tydbestuur. Min aspekte toon egter 'n betekenisvolle diskrepansie. 'n Kwalifikasie in Onderwysbestuur het geen noemenswaardige uitwerking op die praktiese beplanning en benutting van die beginnerhoof se tyd nie. Wat die ligging van skole betref, blyk tog dat plattelandse beginnerhoofde meer tyd tot hul beskikking het as stedelike en semi-stedelike respondente.

4.6 Response op die oop vrae

By Vraag 10, 11 en 12 is geleentheid aan die beginnerhoofde gebied om aanvullende sake te noem, en by Vraag 13 kon die respondente wenke aan die hand doen vir doeltreffender beplanning en benutting van tyd (vergelyk bylae D). Die volgende response is ontvang:

(Die verskillende response op vrae 10, 11 en 12 is telkens deur slegs een respondent genoem.)

- *Vraag 10.13:* Is daar enige ander tydstruikelblokke wat vir u belangrik is?
 - Personeel wat die hoof oor onbenullighede wil sien.
 - Menseverhoudinge tussen personeel.
 - Swak gemotiveerde onderwyspersoneel.
 - Personeel wag vir opdragte en neem nie self inisiatief nie.
 - Persoonlike probleme met personeel.
 - Persoonlike probleme van personeel.
 - Die TOD-hoofkantoor, streekkantoor en skoolraadkantoor wat dikwels ongeorganiseerd is (stukke word byvoorbeeld laat ontvang).
 - Onverwagte opdragte wat spoedeisend hanteer moet word.
 - Laat-kennisgewings van vergaderings deur die Onderwysdepartement.
 - Probleem- en konflikhantering.
 - Krisisbestuur.
 - Verandering van afspraaktye.
 - Uitnodigings van buite-instansies.
 - *Vraag 11.10:* Watter ander tydbestuurstechnieke kan aangewend word om u tyd beter te benut?
 - Prosedurehandleiding.
 - Jaarprogramme.
 - *Vraag 12.16:* Noem ander tydrawende sake
- Aanvullende aspekte en frekwensie is reeds onder Vraag 10.13 gelys.
- *Vraag 13:* Is daar aanbevelings of wenke wat u aan die hand wil doen wat die beginnerhoof kan gebruik vir doeltreffender beplanning en benutting van tyd?

(Tensy anders aangedui is die frekwensie van respondente wat gereageer het, gelyk aan een.)

- Waak teen krisisbestuur.
- Maak seker van personeel se bekwaamhede - wend dit aan.
- Bywoning van RAU se Onderwyskundekursus in klasbesoek, personeevalueer-
ing en eksaminering.
- Gebruik 'n dagboek korrek.
- Stel 'n skoolbeleid, waarin beplanning, organisering en beheer duidelik weer-
spieël word, saam met die dagbestuur op. ('n Weldeurdragte inhoudsopgawe vir
'n skoolbeleid behoort beskikbaar te wees.)
- Vermy die uitstel van take.
- Doen deeglike dagbeplanning (2 respondente).
- Gebruik prioriteitslyste.
- Delegeer take waar moontlik.
- Adjunkhoofde behoort losgemaak te word van klasonderrig om te help met
onderhoude en administrasie.
- Moenie persoonlike skoolbeplanning in skooltyd probeer verrig nie. Gebruik
stil tye soos vroegoggend, laataande en naweke. Dit lei tot dieper nadenke en
beter besluitneming.
- Volg 'n kursus in finansiële bestuur.
- Handel sake so vroeg moontlik af.
- Wend die bestuursplan doeltreffend aan.
- Beplan weekliks vooruit en probeer om by die beplanning te hou.

4.7 Samevatting

In Hoofstuk 4 is die volgende gedoen:

- Eerstens is 'n beskrywing gegee van die posvraelys wat as meetinstrument in hier-
die navorsing gebruik is. Die voor- en nadele van die posvraelys is gegee.
- Tweedens is die populasie beskryf.
- Derdens is oorgegaan tot die interpretering van die gegewens soos deur middel
van vraelyste ingesamel. Enkele vergelykings is aan die hand van tweerigting-frek-
wensietabelle getref.

Die kompleksiteit en verskeidenheid van die beginnerhoof se taak het uit hierdie na-
vorsing duidelik na vore gekom. Dit is verder opvallend dat die oorgrote meerderheid
van die beginnerhoofde 'n toenemend groter werkklas ervaar en dat hulle besonder baie
tyd aan onder andere onderrigsake, personeelsake en onderhoude bestee.

In Hoofstuk 5 word 'n samevatting, asook die belangrikste gevolgtrekkings en aanbeve-
lings van hierdie navorsing weergegee.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 Inleiding

Die feit dat skoolhoofde die enigste professionele bestuurders is wat nie beroepsgerigte opleiding ontvang nie, is kommerwekkend. Die beginnerskoolhoof is nie net 'n administratiewe, didaktiese en finansiële bestuurder nie, hy is veral ook 'n personeelbestuurder. Wat sy taak nog meer uitsonderlik maak, is dat min ander bestuurders met 'n personeel werk wat almal tersiêre kwalifikasies het.

Hierdie moontlik gebrekkige beroepsopleiding tesame met die verskeidenheid verantwoordelikhede stel gevolglik hoë bestuurseise aan die skoolhoof en soveel te meer aan die beginnerskoolhoof. Doeltreffende beplanning en sinvolle benutting van tyd is 'n noodsaaklikheid vir elke beginnerhoof.

5.2 Samevattende oorsig

Hoofstuk 1 toon aan dat die beginnerskoolhoof probleme ervaar om sy administratiewe- en bestuurstyd doeltreffend te beplan en benut. Om antwoorde vir die probleme te vind, is ten doel gestel om deur middel van navorsing vas te stel wat doeltreffende beplanning en benutting van tyd is en watter tydbestuurstechnieke die beginnerhoof kan benut. Voorts is die metode van navorsing, terreinafbakening, uitvoerbaarheid van die navorsing en die program van navorsing bespreek.

Hoofstuk 2 is gewy aan die verband tussen die beginnerhoof se beplanningstaak en tydbestuur. Kernbegrippe soos beginnerskoolhoof, doeltreffendheid en effektiwiteit is omskryf. Voorts is gekyk na wat beplanning as bestuurstaak van die beginnerhoof is en daar is verwys na definisies, die belangrikheid, kenmerke en vereistes van beplanning asook soorte beplanning, stappe in die beplanningsproses en beperkinge in beplanning. Beplanning is kortliks in verhouding tot ander bestuurstake gebring. 'n Oorsig is ook gegee oor die verband tussen beplanning en tydbestuur. Dit sluit onder andere sake in soos 'n definisie van tydbestuur as beplanningstechniek, redes waarom tydbestuur 'n beplanningstechniek is, stappe in die tydbestuurstechniek, beplanning van bestuurstyd, tydiglyne vir beplanning en riglyne vir wanneer om te beplan. Ten slotte is aandag geskenk aan die kompleksiteit van die beginnerhoof se taak waaronder gekyk is na die beginnerhoof se verantwoordelikhede en rol, sy besondere taak en die invloed van praktykskok.

In Hoofstuk 3 is kriteria vir doeltreffende tydbenutting behandel. Die hoofstuk begin met 'n begripsverheldering van tydbestuur en tydbenutting. 'n Twaalfstal eksterne en interne tydstruikelblokke is geïdentifiseer en daar is aangetoon hoe dit 'n nadelige invloed uitoefen op die doeltreffendheid van die beginnerhoof se tydbenutting. Onder die beginsels van doeltreffende tydbenutting is eerstens stilgestaan by riglyne vir kontrole oor tydstruikelblokke. Verdere beginsels soos doeltreffende beplanning, doelwitstelling, prioriteitstelling en delegering is behandel. Enkele tydbestuurstechnieke soos die tydlog, tydskedules en tydstrategieë is met voorbeelde uitgelig. Die hoofstuk is afgesluit met die skrywer se eie tienpuntplan vir doeltreffende tydbenutting.

Hoofstuk 4 behels die empiriese ondersoek. 'n Vraelys is ontwerp en as meetinstrument gebruik. Vervolgens is die doel, voordele en nadele, konstruksie van die vraelys, administratiewe prosedures en statistiese tegnieke wat gebruik is, bespreek. Inligting is verkry deur middel van vraelyste wat deur beginnerhoofde van sekondêre skole in Transvaal ingevul is. Die versamelde data is met behulp van 'n hoofraanrekenaar van die PU vir CHO verwerk. Met die interpretasie van die data is gebruik gemaak van tabelle waarin die volgende data weergegee is:

- Inligting aangaande die aantal vraelyste.
- Inligting aangaande biografiese en demografiese besonderhede van die respondente.
- Inligting aangaande algemene bestuur in die skool.
- Inligting aangaande tydstruikelblokke.
- Inligting aangaande tydbestuurstechnieke.
- Inligting aangaande doeltreffende tydbenutting.
- Inligting ten opsigte van tweerigting-frekwensietabelle wat biografiese en demografiese besonderhede met sekere probleemareas vergelyk.

Elke vraag is bespreek en die nodige afleidings is gemaak. Om sekere vrae meer toe te lig, is kruistabulerings gemaak.

5.3 Gevolgtrekkings

5.3.1 *Gevolgtrekkings ten opsigte van die literatuurstudie*

Vanuit die literatuurstudie is die volgende bevindinge ten opsigte van die doeltreffende beplanning en benutting van tyd deur die beginnerhoof gemaak (vergelyk doelwit 1 en 2 onder paragraaf 1.3):

- **Doelwit 1: Die aard en wese van beplanning en tydbestuur**
 - **Die wese van beplanning**
Beplanning is vooruitkyk na verlangde doelwitte, voorkoming van probleme en ontwikkeling van oplossings. Daar is 'n duidelike verband tussen beplanning en tyd (vergelyk 2.3.1.1). Beplanning is nie maar net 'n administratiewe en teoretiese verpligting nie. Dit moet realistiese en haalbare doelwitte stel wat binne vasgestelde tye bereik word. Beplanning moet dus die toets van die praktyk kan deurstaan (vergelyk 2.3.1.4).
 - **Beplanning in verhouding tot ander bestuurstake**
Die sleutel tot die doeltreffende bestuur van 'n skool lê in die besef van die belangrikheid van deeglike beplanning wat weer die grondslag lê vir die ander bestuurstake. Beplanning is 'n dinamiese bestuursproses wat ineengestrengel is met organisering, leiding en beheer (vergelyk 2.3.2).
 - **Beplanning en tydbestuur**
Aangesien beplanning heelwat tyd in beslag neem, moet die beginnerskoolhoof goed onderlê wees in die beginsels van tydbestuur om so beheer te verkry oor sy besige skoolprogram. Met behulp van goeie tydbestuurstechnieke kan die gestelde doelwitte op 'n doeltreffende wyse bereik word (vergelyk 2.3.3).
- **Doelwit 2: Die aard van die beginnerhoof se tydbestuursprobleme en enkele kriteria vir doeltreffende tydbenutting**
 - **Identifisering van tydstruikelblokke**
Gebrekkige beplanning en ook 'n veelvoud van ander onvoorsiene omstandighede binne die skooldag van 'n beginnerhoof kan maklik tot sowel eksterne as interne tydstruikelblokke lei (vergelyk 3.3).
 - **Beginsels van doeltreffende tydbenutting**
Niemand anders kan die beginnerhoof se bestuurstak of probleme namens hom hanteer nie. Hy moet self volle verantwoordelikheid aanvaar en deur bepaalde bestuursvaardighede (soos beplanning, doelwitstelling, prioriteitstelling en delegering) en tydbestuurstechnieke (soos 'n tydlog, tydskedules en tydstrategieë) beheer verkry oor sy tydbenutting (vergelyk 3.4).
 - **Tienpuntplan vir doeltreffende tydbenutting**
Beginnerhoofde se persoonlikhede en bestuurstyle verskil van mekaar. Vir suksesvolle en doeltreffende beplanning en benutting van tyd is dit noodsaaklik dat elke beginnerskoolhoof vir homself 'n eenvoudige, maar praktiese aksieplan (soos die gegewe tienpuntplan) uitwerk en dit deel van sy daaglikse lewe maak (vergelyk 3.5).

5.3.2 *Gevolgtrekkings ten opsigte van die empiriese ondersoek*

Op grond van die empiriese ondersoek is die volgende gevolgtrekkings gemaak ten opsigte van die mate waarin die beginnerhoof bestuurstyl beplan en benut (vergelyk doelwit 3 onder paragraaf 1.3):

■ Biografiese gegewens

Dit is opvallend dat 18,4% van die beginnerhoofde nog jonger as 40 jaar is. Die meeste beginnerhoofde (63,2%) is egter tussen die ouderdom van 41 en 50 jaar met 16 tot 25 jaar onderwyservaring (vergelyk tabel 4.2). Dit blyk verder dat die beginnerskoolhoofde akademies goed gekwalifiseerd is en dat 78,9% 'n nagraadse kwalifikasie het. Bestuursopleiding is vir beginnerhoofde redelik belangrik, aangesien 55,6% wel oor 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur beskik (vergelyk tabel 4.2).

■ Demografiese gegewens

Die meeste beginnerhoofde (55,3%) word aangestel by S1-skole en dit verklaar hoekom die meeste beginnerhoofde se personeel wissel van 41 tot 60 lede. Wat die ligging van skole betref, is daar 'n redelik eweredige verspreiding van ongeveer 'n derde tussen stedelike, semi-stedelike en plattelandse skole (vergelyk tabel 4.3).

■ Beplanning en benutting van tyd

- Die meeste beginnerhoofde ervaar nie ernstige probleme met algemene bestuur van die skool nie, maar baie van hulle (84,2%) ervaar wel probleme met 'n toenemend groter werkklas (vergelyk tabel 4.4).
- Eksterne tydstruikelblokke, waaronder telefoongesprekke, invalbesoekers, papierwerk en vergaderings, lewer groter probleme vir beginnerskoolhoofde as interne tydstruikelblokke (vergelyk tabel 4.5). Dit blyk dat die beginnerhoofde die oorsaak van tydprobleme eerder toeskryf aan omstandighede van buite as om te erken dat hulle self 'n aandeel aan hul tydverkwisting het (vergelyk 3.3.1). Invalbesoekers blyk die grootste tydstruikelblok te wees soos aangedui deur 55,3% van die beginnerhoofde (vergelyk tabel 4.5). Moontlik het die beginnerhoofde self 'n aandeel aan hierdie eksterne struikelblok omdat almal van hulle (100%) in Tabel 4.4 aangedui het dat hulle nie van 'n toedeur-beleid gebruik maak nie.
- Te midde van 'n hoë werkklading lei gesonde en gereelde ontspanning by beginnerhoofde groot skade - 92,1% van die beginnerhoofde het aangedui dat hulle nie tyd vir geskeduleerde ontspanning inruim nie (vergelyk tabel 4.6). Gebrek aan ontspanning as tydstruikelblok was dan ook 'n probleem vir 47,4%

van die beginnerhoofde. Dit verteenwoordig die hoogste persentasie onder die interne tydstruikelblokke (vergelyk tabel 4.5). Meer as die helfte (57,9%) van die beginnerhoofde ervaar spanning en stres vanweë hul nuwe verantwoordelikhede as hoof (vergelyk tabel 4.4). Dit blyk dus dat meer verantwoordelikhede kan lei tot spanning en stres en verder ook tot 'n afname in produktiwiteit sowel as 'n gebrek aan tyd vir ontspanning.

- Min beginnerhoofde (21,0%) is bereid om tyd af te staan om deur middel van 'n tydlog tydanalises te doen. Meer as 85% van die beginnerhoofde het egter aangedui dat hulle baie waarde heg aan die stel van prioriteite, doeltreffende delegering, benutting van die sekretaresse en 'n beplande dagskedule as tydbestuurstegnieke (vergelyk tabel 4.6). Bogenoemde is noodsaaklike elemente van doeltreffende tydbenutting (vergelyk 3.5).
- Die kompleksiteit van die beginnerhoof se taak en sy baie verantwoordelikhede neem baie van sy tyd in beslag. Dit is verblydend om te sien dat 84,2% van die beginnerhoofde aandui dat hulle baie tyd aan onderrigsake bestee (vergelyk Tabel 4.7). Dit is tog immers die kern van sy taak as skoolhoof.
- Dit blyk dat plattelandse beginnerhoofde meer tyd tot hul beskikking het as die stedelike en semi-stedelike beginnerhoofde aangesien hulle ook 'n kleiner personeel het (vergelyk tabel 4.13).

Uit die navorsing blyk dit dat nuutaangestelde hoofde voorberei moet word op die hoë werkklas wat op hulle wag en dat hulle ook riglyne moet ontvang, nie net in algemene bestuursbeginsels nie, maar ook spesifiek in tydbestuur.

5.4 Aanbevelings

5.4.1 *Aanbevelings ten opsigte van die ondersoek*

In 'n snel veranderende wêreld, meer spesifiek ten opsigte van die vernuwing in die onderwysstelsel, word daar hoë bestuurseise aan 'n skoolhoof gestel en soveel te meer aan die beginnerhoof. Uit die ondersoek wat geloods is, kan die volgende aanbevelings ten opsigte van die doeltreffende beplanning en benutting van tyd deur die beginnerhoof aan 'n sekondêre skool gedoen word:

- **Aanbeveling 1:** Beginnerskoolhoofde moet verkieslik oor 'n Onderwysbestuurskwalifikasie beskik.

Motivering: Skoolhoofde het 'n uitgebreide en komplekse taak waarvoor bestuursopleiding uiters belangrik is (vergelyk 2.4). Die kompleksiteit van die onderwysbe-

stuurstaak word verhoog deur probleme, waaronder tydstruikelblokke (vergelyk 3.3 en ook Tabel 4.5).

Riglyn: Potensiële skoolhoofde moet vroeg in hul onderwysloopbane geïdentifiseer word en aangemoedig word om 'n kwalifikasie in Onderwysbestuur te verwerf.

- **Aanbeveling 2:** Indiensopleidingskursusse vir beginnerhoofde moet vir opleiding in tydbestuur voorsiening maak.

Motivering: Baie beginnerhoofde het as waarnemende hoof of as adjunkhoof terloopse ervaring ten opsigte van die administratiewe verantwoordelikhede van die skoolhoof opgedoen en word verder deur bestaande inskakelingskursusse vir nuut-aangestelde skoolhoofde toegerus. Ten spyte van hierdie voorbereiding beleef die beginnerhoof praktykskok en 'n intense tekort aan tyd (vergelyk 2.4.3). Dit is noodsaaklik dat hy ook in die voorkoming en beheer van tydskrisse leiding moet kry.

Riglyn: Tydens inskakelingsprogramme moet indiensopleiding oor tydbenutting deur kundige leiers of meer ervare skoolhoofde wat oor goeie bestuursopleiding en praktiese ervaring beskik, aangebied word.

- **Aanbeveling 3:** Beginnerhoofde behoort in 'n sekere mate wel van 'n toedeur-beleid as 'n tegniek tot meer doeltreffende tydbestuur gebruik te maak.

Motivering: Die doeltreffende beplanning en benutting van tyd deur beginnerhoofde word nadelig deur tydstruikelblokke beïnvloed (vergelyk 3.3). Invalbesoekers is een van die grootste tydstruikelblokke (vergelyk 3.3.1.2 en Tabel 4.5), terwyl al die beginnerhoofde (100%) aangedui het dat hulle nie van 'n toedeur-beleid gebruik maak nie (vergelyk tabel 4.4). 'n Volkome oopdeur-beleid bevestig die beginnerhoof se toeganklikheid vir sy personeel, ouers en leerlinge, maar is beslis ook 'n aanleidende oorsaak tot ondoeltreffende tydbenutting (vergelyk 3.3.1.2). Oorbetrokkenheid en die onvermoë om "nee" te sê benadeel die bereiking van doelwitte (vergelyk 3.3.2.2).

Riglyn: Die beginnerskoolhoof moet die beginsel van die oopdeur-beleid, naamlik toeganklikheid en beskikbaarheid handhaaf, maar in die praktyk wel in 'n beperkte mate (soos byvoorbeeld tydens geskeduleerde tye) 'n toedeur-beleid implementeer ter wille van sinvolle tydbenutting en afhandeling van prioriteitsake. Ouers en onderwysers behoort ingelig te word dat hulle afsprake moet maak. Die beginnerhoof teken die afsprake in sy dagboek aan en kan so sy dag beter beplan. Die sekretaresse kan hom hierin baie help deur besoekers te keer en te keur.

- **Aanbeveling 4:** Beginnerhoofde moet gereelde tydanalises doen met die oog op aanpassings in hul tydbestuurstegnieke.

Motivering: Slegs 21,0% van die beginnerhoofde het aangedui dat hulle al 'n tyd-analise (tydlog) gebruik het om hul tydbesteding te ontleed (vergelyk tabel 4.6). Die beginnerhoof kan van tydanalises gebruik maak om te bepaal waaraan en hoeveel tyd hy daagliks aan aktiwiteite bestee (vergelyk 3.4.6). 'n Tydlog kan die beginnerhoof help om vas te stel watter aktiwiteite of tydstruikelblokke die meeste van sy tyd in beslag neem. Daarvolgens doen hy dan herbeplanning om sy tyd daarna meer doeltreffend te benut (vergelyk 3.4.6.1). 'n Beginnerhoof sal moontlik meer eerlik met homself oor sy tydprobleme wees as wat die geval is wanneer hy 'n vraelys vir navorsing deur iemand anders moet voltooi (vergelyk 3.3).

Riglyn: 'n Eenvoudige voorbeeld van 'n tydlog behoort aan beginnerskoolhoofde voorsien te word.

- **Aanbeveling 5:** Beginnerskoolhoofde moet ontspanningstegnieke en streshanteringstegnieke bestudeer en bemeester.

Motivering: In die empiriese ondersoek het 92,1% van die beginnerskoolhoofde aangedui dat hulle nie tyd vir geskeduleerde ontspanning inruim nie (vergelyk tabel 4.6), terwyl meer as die helfte ook probleme met spanning en stres ondervind (vergelyk Tabel 4.4). Oorlading van werk en gebrek aan ontspanning is van die grootste probleme waarmee leiersfigure vandag worstel en kan doeltreffende bestuur en selfontwikkeling ernstig benadeel (vergelyk 3.3.2.6). Bogenoemde probleme tesame met sy gebrek aan ervaring en die aanpassing in 'n nuwe pos, kan die beginnerhoof maklik onderwerp aan stres en uitputting (vergelyk 3.3.2.6).

Riglyn: Indien die beginnerskoolhoof nie reeds aktief aan 'n sportsoort deelneem nie, moet hy 'n goeie oefenprogram bekom. Om daarmee te kan volhou, moet dit 'n aktiwiteit wees waarvan hy hou, die oefeninge moet ontspanning in die hand werk, hy moet stadig begin en nie te gou resultate verwag nie. Dit is belangrik dat hy gemotiveerd bly.

5.4.2 *Aanbevelings vir verdere navorsing*

Vir verdere navorsing kan aan die volgende temas aandag geskenk word:

- Die betrokkenheid van onderwysowerhede by die toerusting van beginnerhoofde in doeltreffende beplanning en benutting van tyd.
- Die praktykskok van die beginnerhoof.
- Die opstel van 'n tydbestuursprogram vir beginnerhoofde.

5.5 Slotopmerking

In hierdie hoofstuk is daar 'n samevatting gemaak van die vorige vier hoofstukke. Die kollyg het deurgaans geval op die beginsels vir doeltreffiende beplanning en benutting van tyd deur die beginnerhoof. Wat sy beplanningstaak betref, is daar geen ernstige probleme nie. Die noodsaaklikheid van deeglike beplanning is deurgaans beklemtoon. Wat tydbenutting betref, is daar wel verskeie probleme wat in graad van intensiteit van mekaar verskil.

Wat egter beklemtoon moet word, is dat die beginnerhoof die aard en omvang van sy besondere tydprobleme of tydstruikelblokke moet identifiseer en daadwerklike aandag daaraan moet gee om 'n oorlading van werk en gepaardgaande stres te verminder. Nadat navorsingsresultate bespreek is, is daar in hierdie hoofstuk afleidings, gevolgtrekings en aanbevelings gemaak. Die aanbevelings is daarop gemik om beginnerhoofde beter toe te rus vir hul taak sodat daar meer doeltreffiende beplanning en benutting van tyd binne sy bestuurstaak kan plaasvind.

BRONNELYS

- ALEXANDER, L.D. 1981. Effective time management techniques. *Personnel Journal*, 60(8):637-640, Aug.
- BAILEY, K.D. 1987. Methods of social research. New York: Macmillan.
- BEZUIDENHOUT, E.J.C. 1989. Tydbestuur as voorwaarde vir effektiewe onderwysbestuur. Pretoria. (Proefskrif (M.Ed.) - UP.)
- BLISS, E.C. 1986. Getting things done: The ABC's of time management. London: Futura.
- BOTHWELL, L. 1983. The art of leadership: skill-building techniques that produce results. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- BURNS, R. 1988. Coping with stress. Cape Town: Maskew Miller.
- CARLSON, D. 1982. Modern management: principles and practices. London: Macmillan.
- CHANCE, E.W. 1986. Survival techniques for "new" principals in "new" schools. *NASSP-bulletin*, 70(487):104-108, Feb.
- COCHRAN, D.W. 1980. School leaders need to keep people focus. *NASSP-bulletin*, 64(440):45-49, Dec.
- CRONJE, G.J.DE J., NEULAND, E.W., HUGO, W.M.J. & VAN REENEN, M.J. 1990. Inleiding tot die bestuurswese. Johannesburg: Southern.
- CRONK, J. 1987. Time management ideas for assistant principals. *NASSP-bulletin*, 71(501):55-57, Oct.
- DANIELS, M.M. 1983. Realistic leadership: how to lead others in achieving company and personal goals. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- DARESH, J.C. 1986. Support for beginning principals: first hurdles are the highest. *Theory into Practice*, 25(3):168-173, Summer.

- DARESH, J.C. 1987. The beginning principalship: preservice and inservice implications. (Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.) Washington, April.
- DARESH, J.C. 1989. Supervision as a proactive process. New York: Longman.
- DAY, C. & MOORE, R. 1986. Staff development in the secondary school: management perspectives. London: Croom Helm.
- DEAN, J. 1985. Managing the secondary school. London: Croom Helm.
- DE WITT, J.T. 1987. Die professionele uitbrandingsindroom: 'n onderwysbestuursperspektief. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde*, 7(4):264-272, Nov.
- DUGMORE, P.B.G. 1987. What tools are available in my time management toolbox? *Paratus*, 38(11):48-49, Nov.
- EVERARD, K.B. & MORRIS, G. 1985. Effective school management. London: Harper & Row.
- GIAMMATTEO, M.C. & GIAMMATTEO, D.M. 1980. Executive well-being: stress and administrators. Reston, Va.: NASSP.
- GIEGOLD, W.C. 1978. Management by objectives. Vol. 1: Strategic planning and the MBO process. New York: McGraw-Hill.
- GORTON, R.A. 1981. School administration: challenge and opportunity for leadership. Dubuque, Iowa: Wm C. Brown.
- GORTON, R.A. 1983. School administration and supervision: leadership challenges and opportunities. Dubuque, Iowa: Wm C. Brown.
- GREENBERG, S.F. 1984. Stress and the teaching profession. London: Paul H. Brooks.
- HAT
kyk
ODENDAAL, F.F., red.

- JOHN, W.S. 1982. Effective planning, delegating and priority setting. *NASSP-bulletin*, 66(451):17-24, Feb.
- KELLY, N. 1983. Essential knowledges and skills for beginning principals. Texas: Review Literature.
- KERGAARD, D. 1991. Time management: handling it all. *NASSP-bulletin*, 75(533):30-32, March.
- KNIGHT, B. 1990. Managing school time. London: Longman.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C. & WEILRICH, H. 1982. Essentials of management. New York: Mc Graw-Hill.
- KOTZE, J. 1989. Tydbestuur. (Lesing gelewer op 19 Julie 1989 as deel van die kursus in Bestuursprestasie en Ontwikkeling deur die Eskom bestuurskool te Almega Op-leidingsentrum.) Witbank.
- KOZOLL, C.E. 1985. Coaches guide to time management. Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- KROON, J. red. 1986. Algemene bestuur. Pretoria: HAUM.
- KYRIACOU, C. 1987. Teacher stress and burnout: an international review. *Educational Research*, 29(2):146-152, June.
- LAMB, R. & THOMAS, D. 1984. The principalship: the calling and it's requirements. *NASSP-bulletin*, 68(468):20-25, Jan.
- MAKAY, J.J. & FETZER, R.C. 1984. Business communication skills: principals and practise. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- MALI, P. 1978. Improving productivity. New York: Wiley.
- MARX, F.W. 1981. Bedryfsleiding. Pretoria: HAUM.
- MIMS. 1985. The management communications handbook. Pretoria: SA Edition.

- NEAL, R.G. 1983. Managing time: an administrator's guide. Manassas, Va.: Richard Neal Associates.
- NORTJE, J.D. 1983. Het u nooit genoeg tyd nie? Dit kan wanbestuur beteken. *Volks-handel*, 44(11):27-29, Jan.
- ODENDAAL, F.F., red. 1988. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Johannesburg: Perskor.
- PAULSON, T.L. 1983. Procrastination. *Management Dialogue*, 19:1-3, Spring.
- PORTNOY, R.A. 1986. Leadership: what every leader should know about people. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- PRINSLOO, T. 1990. Effektiewe tydbenutting. Pretoria: Van Schaik.
- RALL, W.H.B. 1990. Skoolhoofskap onder die soeklig: die rol van die skoolhoof as be-planner en ontwikkelaar. *Die Vrystaatse Onderwyser*, 80(2):15-19, Feb.
- READER'S DIGEST. 1988. Afrikaans-Engelse woordeboek. English-Afrikaans dictio-nary. Kaapstad: Reader's Digest.
- ROBBINS, S.P. 1980. The administrative process. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- ROBERSON, F.R. & MATTHEWS, K.M. 1988. How principals can cope with stress. *NASSP-bulletin*, 72(509):79-84, Sept.
- RODER, L. & PEARLMAN, D. 1989. Starting on the right foot: a blueprint for inco-ming principals. *NASSP-bulletin*, 73(519):69-78, Oct.
- ROITMAN, S. 1986. ABCDF: Time management for new administrators. (Paper pre-sented at the annual meeting of the Association for Supervision and Curriculum De-velopment.) San Francisco, March.
- RONEY, R., DE LONG, M., BLOOMER, D. & LINDSEY, C. 1990. Time use by teachers and administrators. (Paper presented to the annual meeting of the Ameri-can Educational Research Association.) Boston, April.

- ROOS, N.J. & MöLLER, A.T. 1988. Stres: hanteer dit self. Kaapstad: Human en Rousseau.
- SAS Institute INC. 1985. SAS user's guide. 5th ed. Cary: SAS Institute INC.
- SERGIOVANNI, T.J. 1980. Planning and time management: keys to effective educational leadership. *The Australian Administrator*, 1(5):1-6, Oct.
- SERGIOVANNI, T.J. 1987. The principalship: a reflective practice perspective. Boston: Allyn & Bacon.
- SPRADLING, R.L. 1989. We can make principal induction less traumatic. *NASSP-bulletin*, 73(520):68-74, Nov.
- STEVENS, L.J. 1984. Administrative techniques: the principal's time. *NASSP-bulletin*, 68(468):59-63, Jan.
- STONER, J.A.F. & WANKEL, C. 1986. Management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- STRIPLING, B. 1986. Finding time: practical time management for out-of-classroom educators. *The Clearing House*, 59(5):225-227, Jan.
- SWART, G.J.J. 1987. Stres en die onderwys: die siekte van ons tyd. Hoe raak dit u? *Die Unie*, 84(6):167-169, Des.
- TANNER, C.K., SCHNITTJER, C.J. & ATKINS, T.T. 1991. Effects of the use of management strategies on stress levels of high school principals in the United States. *Educational Administration Quarterly*, 27(2):203-224, May.
- THERON, P.F. & BOTHMA, J.H. 1988. Riglyne vir die skoolhoof. Pretoria: Academica.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1989. Die vraelys as navorsingsinstrument. (Lesing gelewer op 5 Julie 1989 as deel van die kursus: riglyne vir navorsingsmetodologie vir M.Ed.-studente.) Potchefstroom: PU vir CHO.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C., red. 1990. Doeltreffende onderwysbestuur. Pretoria: HAUM.

- VAN HEMERT, S. 1987. Stres: bestuur jou tyd doeltreffend. *Publico*, 7(2):10-11, April.
- VAN NIEKERK, J.H.S. 1986. Kriteria vir die opvoedkundige beplanning en benutting van fisiese fasiliteite in primêre skole. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - PU vir CHO.)
- VAN NIEKERK, W.P. 1987. Eietydse bestuur. Durban: Butterworths.
- WELSH, A.N. 1980. The skills of management. Westmead: Gower Press.
- WOOD, C.L., NICHOLSON, E.W. & FINDLEY, D.G. 1985. The secondary school principal: manager and supervisor. Boston: Allyn & Bacon.

BYLAE A

Brief aan die Uitvoerende Direkteur: Onderwys

Hoërskool Patriot
Privaatsak X8
LERAATSFONTEIN
1038

4 September 1991

Die uitvoerende Direkteur: Onderwys
Transvaalse Onderwysdepartement
Privaatsak X76
PRETORIA
0001

Geagte Meneer

NAVORSING OP DIE TERREIN VAN ONDERWYSBESTUUR

Die volgende het betrekking:

1. Ondergetekende is 'n M.Ed-student in Vergelykende Opvoedkunde en Onderwysbestuur aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.
2. Die titel van my M.Ed-skripsie is:

DOELTREFFENDE BEPLANNING EN BENUTTING VAN TYD DEUR DIE BEGINNERSKOOLOOFS.

3. Ek doen hiermee vriendelik aansoek vir toestemming om die aangehegte vraelys aan alle beginnerhoofde (3 jaar en minder ervaring) in Afrikaanse sekondêre skole in Transvaal te stuur.
- NB Graag versoek ek u ook om aan my 'n naam- en adreslys te voorsien van sekondêre skole waar beginnerhoofde sedert 1 Augustus 1988 aangestel is.
4. Die doel van die studie is om vas te stel of die beginnerskoolhoofbestuurstyl sinvol beplan en benut.
5. Die waarde van die studie is daarin geleë dat dit die nuutaangestelde skoolhoofde bewus sal maak van die noodsaaklikheid van doeltreffende tydbestuur om sodoende krisisbestuur en spanningsprobleme te voorkom. Die beginnerhoof kan homself maklik vanweë die kompleksiteit van sy taak as skoolhoof asook aanpassingsprobleme in 'n tydskrisis bevind. In die studie sal gepoog word om riglyne te verskaf vir doeltreffende beplanning, beheer oor tydstruikelblokke en tegnieke vir doeltreffende tydbenutting.
6. Dit sal 'n skoolhoof ongeveer 20 minute neem om die vraelys te voltooi.
7. Die inligting van die voltooië vraelys sal met 'n rekenaar en met die hulp van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO vir opneming in die skripsie verwerk word.
8. Aangeheg 'n brief van my studieleier asook 'n vraelys.

Baie dankie vir die vriendelike oorweging van my aansoek.

S.D. du Toit
Verw.no. 21689641

Studentenommer PU vir CHO:
8727813

BYLAE B

Brief van die Departement van Onderwys en Kultuur



DEPARTEMENT VAN ONDERWYS EN KULTUUR
DEPARTMENT OF EDUCATION AND CULTURE

ADMINISTRATIEVE VOERKRAAD
ADMINISTRATION HOUSE OF ASSEMBLY

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT
TRANSVAAL EDUCATION DEPARTMENT
BURO VIR ONDERWYSNAVORSING

Navrae: Dr. P.W. Möller
Enquiries:
Verw.: TOA 9-7-2/115/91
Ref.:
Tel.: (012) 317-4057

TOD-gebou
TED Building
Privaatsak X76
Private Bag X76
PRETORIA 0001

1991-09-09

Mnr. S.D. du Toit
Hoërskool Patriot
Privaatsak X8
LERAATSFONTEIN
1038

Geagte mnr. Du Toit

DIE EFFEKTIEWE BEPLANNING EN BENUTTING VAN TYD DEUR DIE BEGINNERHOOF

U skrywe, gedateer 1991-09-04, asook u besoek aan die Buro vir Onderwysnavorsing die volgende dag, het betrekking.

Die Transvaalse Onderwysdepartement verleen hiermee aan u toestemming om die vraelys deur skoolhoofde met drie jaar en minder ervaring van Afrikaansmedium sekondêre skole, te laat invul. 'n Lys van hierdie skole word hierby aangeheg.

Toestemming om met die navorsing voort te gaan, moet nie vertolk word as bewys daarvan dat die Transvaalse Onderwysdepartement die tema/inhoud van die ondersoek noodwendig goedkeur of vir die wetenskaplikheid en die akademiese, tegniese of taalkundige korrektheid van die vraelyste instaan nie.

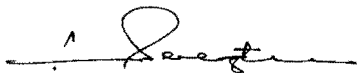
Die goedkeuring is aan die volgende voorwaardes onderworpe:

- . U moet self die samewerking van die betrokke skoolhoofde verkry.
- . U moet hierdie brief aan die skoolhoofde toon as bewys dat u die Departement se toestemming verkry het om die vraelys te laat invul, maar u mag nie hierdie brief gebruik om hulle samewerking te probeer afdwing nie.
- . Die name van skole en skoolhoofde mag nie in die verhandeling vermeld word nie.



- . Na voltooiing van u verhandeling moet u die Departement asseblief van 'n gebinde kopie daarvan voorsien. Dit sal waardeer word as u 'n artikel wat op u navorsing gebaseer is, met die oog op moontlike publikasie in die **Onderwysbulletin**, aan ons sal voorlê.

U word sterkte met u studie toegewens.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. S. S. S.', written over a horizontal line.

namens UITVOERENDE DIREKTEUR: ONDERWYS

BYLAE C

Brief aan beginnerhoofde

Privaatsak X8
Leraatsfontein
1038

1 Oktober 1991

Geagte Meneer

U word vriendelik versoek om die ingeslote vraelys in te vul en in die ingeslote koevert te pos voor _____.

Die doel van die vraelys is om vas te stel hoe beginnerhoofde hul tyd beplan en benut as deel van navorsing in Onderwysbestuur. Hoofde met drie jaar en minder ervaring as hoof word beskou as beginnerhoofde.

Skriftelike toestemming is van die TOD verkry om hierdie vraelyste aan beginnerhoofde in sekondêre skole in Transvaal te stuur. (Sien aangehegte brief).

U naam of die van u skool word nêrens op die vraelys ingevul nie en alle inligting word dus vertroulik behandel. Die kodenommer wat op die vraelys verskyn, dien slegs om kontrole uit te oefen oor terugsending van vraelyste.

Ter inligting word die volgende vermeld (Afd B. Vr 8):

- * Stedelik - Johannesburg en Pretoria
- * Semi-stedelik - Oos- en Wes-Rand, asook Vaaldriehoek
- * Platteland - Res van Transvaal

Die vraelys sal die minimum van u tyd in beslag neem. U omkring slegs die toepaslike syfer by elke vraag. Bykomende opmerkings is opsioneel, maar sal hoog op prys gestel word.

Voorbeeld:

8. LIGGING VAN U SKOOL

- 8.1 Stedelik
- 8.2 Semi-stedelik
- 8.3 Platteland

1
(2)
3

(10)

By voorbaat baie dankie vir u vriendelike samewerking. Dit word opreg waardeer.

Vriendelike groete.

S.D. DU TOIT

BYLAE D

Die vraetys

KAARTNOMMER

 (1)

VRAELYSNOMMER

 (2-3)**AFDELING A****BIOGRAFIESE GEGEWENS**

Beantwoord asseblief die vrae deur die toepaslike syfer te omring.

1. OUDERDOM

- 1.1 30-40 jaar
- 1.2 41-50 jaar
- 1.3 51-60 jaar
- 1.4 Ouer as 60 jaar

1
2
3
4

(4)

2. ONDERWYSESVARING IN VOLTOOIDE JARE

- 2.1 0-10 jaar
- 2.2 11-15 jaar
- 2.3 16-20 jaar
- 2.4 21-25 jaar
- 2.5 26-30 jaar
- 2.6 Meer as 30 jaar

1
2
3
4
5
6

(5)

3. VOLTOOIDE JARE ERVARING AS SKOOLHOOF

- 3.1 0-1 jaar
- 3.2 2-3 jaar
- 3.3 4-5 jaar
- 3.4 Langer as 5 jaar

1
2
3
4

(6)

4. HOOGSTE AKADEMIESE KWALIFIKASIES

- 4.1 Baccalaureusgraad
- 4.2 Honneursgraad
- 4.3 B.Ed (Spesifiseer asb. spesialiseringsrigting)
- 4.4 Meestersgraad (Spesifiseer asb.)
- 4.5 Doktorsgraad (Spesifiseer asb.)

1
2
3
4
5

(7)

5. KWALIFIKASIE IN ONDERWYSBESTUUR

5.1 Ja (Spesifiseer asb.)

1

(8)

5/2 Nee

2

AFDELING B

DEMOGRAFIESE GEGEWENS

Beantwoord die vraag deur slegs die toepaslike syfer te omring.

6. GRADERING VAN U SKOOL

6.1 GS

1

6.2 S1

2

(9)

6.3 S11

3

7. LIGGING VAN U SKOOL

7.1 Stedelik

1

7.2 Semi-stedelik

2

(10)

7.3 Platteland

3

8. GETAL PROFESSIONELE PERSONEELLEDE

8.1 Minder as 30

1

8.2 30-40

2

8.3 41-60

3

(11)

8.4 61-80

4

8.5 Meer as 80

5

AFDELING C

BEPLANNING EN BENUTTING VAN TYD

Omkring die syfer in die blokkie wat u keuse verteenwoordig.

Gebruik die volgende skaal by paragrawe 10, 11 en 12:

1 = In 'n hoë mate 3 = In 'n mindere mate

2 = In 'n redelike mate 4 = Glad nie

9. ALGEMENE BESTUUR IN DIE SKOOL

9.1 In watter mate beskou u u huidige kwalifikasie as geskik vir u bestuurstaak as skoolhoof?

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

(12)

- 9.2 In watter mate vind u dat u werklaas steeds groter word?

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

 (13)
- 9.3 In watter mate beleef u spanning en stres vanweë die nuwe verantwoordelikhede as hoof?

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

 (14)
- 9.4 In watter mate maak u gebruik van 'n toedeur-beleid?

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

 (15)
- 9.5 In watter mate is dit noodsaaklik dat die persoon wat 'n taak moet uitvoer, by die beplanning daarvan betrek word?

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

 (16)
- 9.6 In watter mate ondervind u probleme om die regte take aan die regte persoon te deleger?

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

 (17)
- 9.7 In watter mate ondervind u probleme om u beplande dagtaak binne die beskikbare tyd af te handel?

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

 (18)

10. TYDSTRUIKELBLOKKE

In watter mate het die volgende faktore 'n remmende invloed op die doeltreffende beplanning en benutting van y tyd?

- 10.1 Telefoongesprekke

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

 (19)
- 10.2 Invalbesoekers

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

 (20)
- 10.3 'n Oorvol lessenaar (papierwerk)

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

 (21)
- 10.4 Vergaderings

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

 (22)
- 10.5 Uitstelly (bv. onaangename take vermy)

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

 (23)
- 10.6 Gebrek aan delegering

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

 (24)
- 10.7 Onvermoë om "nee" te sê (werkoordlading)

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

 (25)
- 10.8 Gebrek aan persoonlike organisasie

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

 (26)
- 10.9 Gebrek aan doelwitte, prioriteite en teikendatums

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

 (27)
- 10.10 Gebrekkige kommunikasie

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

 (28)
- 10.11 Stres en uitputting

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

 (29)
- 10.12 Gebrek aan ontspanning

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

 (30)
- 10.13 Is daar enige ander tydstruikelblokke wat vir u belangrik is?
 Spesifiseer asb.

11. TYDBESTUURSTEGNIEKE

Dui in terme van u daaglikse werkverrigting aan in watter mate u die volgende tegniese aanwend om u tyd beter te benut. Omkring die toepaslike syfer.

- 11.1 Die stel van prioriteite
- 11.2 Doeltreffende delegering
- 11.3 Benutting van sekretaresse
- 11.4 'n Beplande dagskedule
- 11.5 Toedeur-beleid
- 11.6 Telefoondisipline
- 11.7 Geskeduleerde ontspanning
- 11.8 Daaglikse "om-te-doen" lysie
- 11.9 Tydanalise (bv. tydlog, tydskedules)
- 11.10 Ander (spesifiseer asb.)

1	2	3	4	(31)
1	2	3	4	(32)
1	2	3	4	(33)
1	2	3	4	(34)
1	2	3	4	(35)
1	2	3	4	(36)
1	2	3	4	(37)
1	2	3	4	(38)
1	2	3	4	(39)

12. DOELTREFFENDE TYDBENUTTING

Dui aan hoeveel tyd u tydens u dagtaak aan die volgende aspekte bestee.

Gebruik die volgende skaal en omkring die toepaslike syfer.

- 1 = besonder baie tyd 3 = min tyd
- 2 = baie tyd 4 = baie min tyd

- 12.1 Invalbesoekers (van buite)
- 12.2 Telefoongesprekke (in en uit)
- 12.3 Papierwerk (pos, verslae, briewe)
- 12.4 Vergaderings (onderwysgerig)
- 12.5 Beplanning (dagtaak, projekte)
- 12.6 Onderrigsake (klasbesoek, evaluering)
- 12.7 Personeelsake (probleme, navrae, kontrole)
- 12.8 Onderhoude (ouers, leerlinge)
- 12.9 Finansiële aspekte (fondsinsameling, besteding)
- 12.10 Bultemuurse aktiwiteite
- 12.11 Leerlingsake (probleme, versuim, straf)
- 12.12 Terreinversorging (beplanning, uitvoering)
- 12.13 Skakeling na buite (instansies, dienslewering)
- 12.14 Skakeling met administratiewe personeel

1	2	3	4	(40)
1	2	3	4	(41)
1	2	3	4	(42)
1	2	3	4	(43)
1	2	3	4	(44)
1	2	3	4	(45)
1	2	3	4	(46)
1	2	3	4	(47)
1	2	3	4	(48)
1	2	3	4	(49)
1	2	3	4	(50)
1	2	3	4	(51)
1	2	3	4	(52)
1	2	3	4	(53)

12.15 Skakeling met Onderwysdepartement

12.16 Ander tydrowende sake (spesifiseer asb.)

.....

13. Is daar aanbevelings of wenke wat u aan die hand wil doen wat die beginnerhoof kan gebruik vir meer doeltreffende beplanning en benutting van tyd? Skryf dit asseblief hieronder neer:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bale dankie vir u hulp

S.D. du Toit