

DIE INSKAKELING VAN DIE NUUTAANGESTELDE SKOOLHOOF
VAN DIE SEKONDêRE SKOOL

deur

CHARL ALFRED JANSON (B.Sc., S.O.D., B.ED.)

SKRIPSIE GOEDGEKEUR AS GEDEELTELIKE NAKOMING VAN DIE
VEREISTES

VIR DIE GRAAD

MAGISTER EDUCATIONIS

in

ONDERWYSBESTUUR

in die

DEPARTEMENT VERGELYKENDE OPVOEDKUNDE EN ONDERWYSBESTUUR

in die

FAKULTEIT OPVOEDKUNDE

van die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
VIR CHRISTELIKE HOër ONDERWYS

Studieleier : Prof. P.C. van der Westhuizen
Hulpleier : Prof. S.S. Barnard

Mei 1989

DANKBETUIGING

Graag betuig ek hiermee ook my opregte dank aan:

- Prof. P.C. van der Westhuizen vir sy inspirerende en bekwame leiding. Dit was 'n voorreg om te kon werk onder iemand met soveel geesdrif en dryfkrag en met soveel insig in sy vakgebied.
- Prof. S.S. Barnard wat as mede-studieleier opgetree het. Sy konstruktiewe bydraes word opreg waardeer.
- Prof. H.S. Steyn en die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO vir hulp met die verwerking van die empiriese data.
- Mej. M. Gouws vir hulp met die statistiese verwerking van data.
- Prof. Daan Wissing vir die noukeurige taalversorging.
- Die Direkteur van Onderwys in Transvaal vir die toestemming om vraelyste aan skoolhoofde in diens van die T.O.D. te sirkuleer.
- Die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing vir finansiële steun.
- Hoofde van skole wat op vraelyste gereageer het.
- Mevv. F. van Eck en Marthie van Wyk vir tikwerk en vriendelike hulp.
- My vrou André en kinders Georgine, Ella en Estelle vir hulle onderskraging en aanmoediging.

Sonder die onverdiende seëninge van ons Hemelse Vader sou niks moontlik wees nie - aan Hom my opregte dank.

INHOUDSOPGAWE

LYS VAN TABELLE	VII
SUMMARY	IX
OPSOMMING	X
HOOFSTUK 1	1
1. ORIËNTERING	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Probleemstelling	1
1.3 Doel met die navorsing	3
1.4 Metode van navorsing	4
1.4.1 Literatuurstudie	4
1.4.2 Empiriese ondersoek	4
1.4.2.1 Loodsondersoek	4
1.4.2.2 Meetinstrument	4
1.4.2.3 Populasie	4
1.4.2.4 Statistiese verwerking	5
1.5 Terreinafbakening	5
1.6 Uitvoerbaarheid van die navorsing	5
1.7 Program van navorsing	5
1.8 Samevatting	5
HOOFSTUK 2	6
2. DIE AARD EN WESE VAN INSKAKELING : 'N OORSIG	6
2.1 Inleiding	6
2.2 Begripspresisering	6
2.2.1 Inskakeling	7
2.2.2 Oriëntering	7
2.2.3 Aanpassing	8
2.3 Die doel van inskakeling	8
2.4 Die inskakelingsprogram	9
2.4.1 Inleiding	9
2.4.2 Aard en spanwydte van die inskakelingsprogram	9

2.4.3	Stappe in die inskakelingsprogram	11
2.4.3.1	Die bepaling van doelstellings en doelwitte	11
2.4.3.2	Beplanning van die inskakelingsprogram	12
2.4.3.3	Organisering van die inskakelingsprogram	13
2.4.3.4	Kontrolering van die inskakelingsprogram	13
2.5	Probleme by die inskakeling van die nuutaangestelde skoolhoof	14
2.5.1	Probleme rakende personeel	14
2.5.2	Probleme rakende administratiewe sake	15
2.5.3	Probleme op persoonlike vlak	16
2.5.4	Algemene probleme	17
2.6	Enkele verhoudings waarin die nuutaangestelde hoof staan . .	18
2.6.1	Die verhouding tot die vorige hoof	18
2.6.2	Die verhouding tot die personeel	19
2.6.2.1	Inleiding	19
2.6.2.2	Gemotiveerdheid (moreel) van personeel	19
2.6.3	Die nuutaangestelde hoof in verhouding tot die leerlinge	21
2.6.4	Die nuutaangestelde hoof in verhouding tot die bestuursraad en ouergemeenskap	21
2.7	Die nuutaangestelde hoof en verandering	22
2.8	Die nuutaangestelde hoof en klimaatskepping	25
2.8.1	Die skepping van 'n positiewe organisasieklimaat in die skool	25
2.8.2	Klimaat tussen skool en ouerhuis	26
2.8.3	Die rol van die gemeenskap	26
2.9	Kenmerke van 'n effektiewe hoof	27
2.10	Samevatting	29
HOOFSTUK 3		31
3.	EMPIRIESE ONDERSOEK EN INTERPRETASIE VAN DATA . . .	31
3.1	Inleiding	31
3.2	Navorsingsontwerp	31
3.2.1	Die ontwerp van die meetinstrument/vraelys	31
3.2.1.1	Die gebruik van 'n posvraelys	31
3.2.1.2	Loodsondersoek	32
3.2.1.3	Finale vraelys	32
3.2.2	Populasie	33
3.2.2.1	Teikengroep	33
3.2.2.2	Uiteensetting van vraelyste uitgepos en terug ontvang	33

3.2.2.3 Metode van seleksie	33
3.3 Statistiese tegnieke wat gebruik is	34
3.4 Identifiserende besonderhede	34
3.4.1 Biografiese gegewens	34
3.4.1.1 Ouderdom van nuutaangestelde hoofde	34
3.4.1.2 Ervaring as hoof van 'n sekondêre skool	35
3.4.1.3 Hoogste akademiese kwalifikasie	36
3.4.1.4 Hoogste professionele kwalifikasie	36
3.4.1.5 Eerste aanstelling as hoof of voorheen al hoof gewees?	37
3.4.1.6 Het u al voorheen waargeneem as hoof?	37
3.4.2 Demografiese gegewens	38
3.4.2.1 Gradering van huidige skool en van vorige skool	38
3.4.2.2 Ligging van huidige skool en van vorige skool	39
3.4.2.3 Samestelling van huidige en van vorige skool	39
3.4.2.4 Aard van huidige en van vorige skool	40
3.5 Probleme wat die nuutaangestelde hoof ondervind	41
3.5.1 Probleme op persoonlike vlak	41
3.5.2 Probleme op bestuursvlak	44
3.5.3 Probleme op interpersoonlike vlak	50
3.6 Korrelasie tussen biografiese gegewens en demografiese gegewens en probleme wat nuutaangestelde hoofde ondervind	55
3.6.1 Biografiese en demografiese gegewens gebruik vir korrelasie	55
3.6.2 Probleme wat hoofde ondervind	56
3.7 Samevatting	63
3.8 Respons op oop vrae	64
3.8.1 Vraag 8.1	65
3.8.2 Vraag 8.2	65
3.8.3 Vraag 9.1	66
3.8.4 Vraag 9.2	67
3.9 Samevatting	68
HOOFSTUK 4	69
4. ENKELE RIGLYNE VIR DIE EFFEKTIEWE INSKAKELING VAN DIE NUUTAANGESTELDE SKOOLHOOF	69
4.1 Inleiding	69
4.2 Fase 1: Direk nadat die aanstellingsbrief ontvang is	69
4.2.1 Die hoof	69

4.2.2 Die onderwysowerheid	71
4.2.3 Bestuursrade	72
4.3 Fase 2: Nadat die persoon sy pos as nuutaangestelde hoof aanvaar het	72
4.3.1 Die hoof	72
4.3.1.1 Hantering van personeelsake	72
4.3.1.2 Hantering van probleemareas	74
4.3.1.3 Hantering van algemene sake	75
4.3.2 Die bestuursraad en die ouergemeenskap	78
4.3.3 Die onderwysowerheid	78
4.3.3.1 Die Superintendent van Onderwys	78
4.3.3.2 Mentors	79
4.3.3.3 Konsultante	79
4.3.4 Die georganiseerde profesie	80
4.4 Samevatting	80
 HOOFSTUK 5	 82
5. SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	82
5.1 Inleiding	82
5.2 Samevatting	82
5.3 Gevolgtrekkings	83
5.3.1 Gevolgtrekkings ten opsigte van literatuurstudie	83
5.3.1.1 Die inskakelingsprogram	83
5.3.1.2 Probleme	83
5.3.1.3 Verhoudings	83
5.3.1.4 Verandering	83
5.3.1.5 Klimaatskepping	84
5.3.1.6 Kenmerke van 'n effektiewe hoof	84
5.3.1.7 Riglyne vir effektiewe inskakeling	84
5.3.2 Gevolgtrekkings ten opsigte van die empiriese on- dersoek	85
5.3.2.1 Probleme	85
5.3.2.2 Wenke ten opsigte van beter inskakeling	85
5.4 Aanbevelings	86
5.4.1 Die nuutaangestelde hoof	86
5.4.2 Die onderwysowerheid	87
5.4.2.1 Kursusse vir nuutaangestelde hoofde	87
5.4.2.2 Superintendente van onderwys	87
5.4.2.3 Mentors	88

5.4.2.4	Konsultante	88
5.4.3	Bestuursrade	88
5.4.4	Die georganiseerde professie	88
5.5	Moontlike onderwerpe vir verdere navorsing	89
5.6	Ten slotte	89
BRONNELYS		90
BYLAE A	TOESTEMMINGSBRIEF, T.O.D.	97
BYLAE B	VRAELYS	98
BYLAE C	DEKKINGSBRIEF	99

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1	Ideale en oneffektiewe hoofde	28
Tabel 3.1	Vraelyste ontvang	33
Tabel 3.2	Ouderdomsverskille by nuutaangestelde hoofde	35
Tabel 3.3	Ervaring van nuutaangestelde hoofde	35
Tabel 3.4	Akademiese kwalifikasies	36
Tabel 3.5	Professionele kwalifikasies	37
Tabel 3.6	Eerste of tweede aanstelling as hoof	37
Tabel 3.7	Waargeneem as hoof al dan nie	38
Tabel 3.8	Gradering van huidige en vorige skool	38
Tabel 3.9	Ligging van huidige en vorige skool	39
Tabel 3.10	Samestelling van huidige en vorige skool	40
Tabel 3.11	Aard van huidige en vorige skool	40
Tabel 3.12	Probleme op persoonlike vlak	42
Tabel 3.13	Hantering van personeel	44
Tabel 3.14	Administratiewe probleme	47
Tabel 3.15	Klimaatskepping	49
Tabel 3.16	Personeelverwante probleme	50

Tabel 3.17	Probleme rakende ouers, bestuursraad en gemeenskap	52
Tabel 3.18	Partypolitieke en kerkgroeperinge	54
Tabel 3.19(a)	Wyses van leidinggewing	55
Tabel 3.19(b)	Probleme wat hoofde ondervind	56
Tabel 3.20	Professionele kwalifikasies en probleme om aandag aan gesin te gee	57
Tabel 3.21	Waargeneem as hoof en hantering van personeel	58
Tabel 3.22	Ligging van vorige skool en koshuisfinansies	59
Tabel 3.23	Waargeneem as hoof en die afskaf van sinlose gebruike en tradisies	60
Tabel 3.24	Ligging van vorige skool en motivering van personeel	61
Tabel 3.25	Professionele kwalifikasies en samewerking met ouergemeenskap	62
Tabel 3.26	Ligging van vorige skool en hantering van partypolitieke probleme	63
Tabel 3.27	Probleme verwant aan demografiese en biografiese gegewens	64

SUMMARY

The induction of the newly appointed principal of the secondary school is examined in this thesis.

From the literature it was determined what induction entails, what the nature and scope of the induction process is and how the process can be planned, organized and controlled. It was also determined how the newly appointed principal should relate to various aspects and how he should handle conceptions such as change and organizational climate. The many problems experienced by the newly appointed principal and the characteristics of the ideal principal that can serve as example for the newly appointed principal were clearly noticable from the literature.

By means of an empirical investigation it was determined what problems a newly appointed principal faces in his effective induction. Furthermore the correlation between biographical and demographical data of the newly appointed principal and the problems he experienced was determined. A few hints for the smooth induction of the newly appointed principal came to light through the empirical investigation.

In conclusion guidelines were given for the successful induction of the newly appointed principal. Special attention was given to the role of superintendents, mentors, consultants and what the newly appointed principal himself should do towards the success of his own induction.

OPSOMMING

Die inskakeling van die nuutaangestelde hoof van die sekondêre skool word in hierdie skripsie onder die loep geneem.

Uit die literatuur is daar vasgestel wat inskakeling behels, wat die aard en spanwydte van die inskakelingsproses is en hoe die inskakelingsproses beplan, georganiseer en gekontroleer kan word. Daar is ook vasgestel in watter verhoudings die nuutaangestelde hoof staan en hoe hy verskynsels soos verandering en klimaatskepping behoort te hanteer. Die menigte probleme wat die nuutaangestelde hoof ondervind en die kenmerke van die ideale hoof wat vir die nuutaangestelde hoof as voorbeeld kan dien, het duidelik uit die literatuur na vore gekom.

Deur middel van 'n empiriese ondersoek is bepaal watter probleme in die weg staan van die effektiewe inskakeling van die nuutaangestelde hoof. Voorts is daar bepaal wat die korrelasie is tussen biografiese en demografiese gegewens van die nuutaangestelde hoof en die probleme wat hy ondervind. Enkele wenke vir die gladde inskakeling van die nuutaangestelde hoof het ook deur die empiriese ondersoek aan die lig gekom.

Ten slotte is daar riglyne neergelê vir die suksesvolle inskakeling van die nuutaangestelde hoof. Hier is veral gelet op die rol van superintendente, mentors en konsultante en op dit wat die nuutaangestelde hoof self behoort te doen om sy eie inskakeling te vergemaklik.

HOOFSTUK 1

1. ORIENTERING

1.1 INLEIDING

Die nuutaangestelde¹ hoof van die sekondêre skool deurloop in die eerste jaar van posbekleding 'n inskakelingsprogram. Die mate van sukses waarmee hierdie inskakeling sal geskied hang af van die ervaring wat hy opgedoen het as adjunkhoof, van sy persoonlikheid en bestuurstyl en ook van die klimaat in die nuwe skool en die kultuur van die gemeenskap waar hy gaan werk.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Inskakeling behels verskillende aksies, soos die vertrouwdmaking van 'n nuweling met belangrike aangeleenthede en die inskakeling by die groep: (dit is leerlinge, onderwysers, ouers en gemeenskap waarvan hy lid word), met die oog daarop om hom by sy werksomgewing te laat inpas en om wedersydse aanvaarding so goed moontlik te laat plaasvind (Van Schalkwyk, 1981:163).

Volgens Change (1986:104) het die skoolhoof van die sekondêre skool te doen met drie groepe mense in die uitvoering van sy taak, naamlik:

- leerlinge
- onderwysers, bestuursliggame en die onderwysowerheid, en
- ouers en lede van die gemeenskap

Omdat die nuutaangestelde hoof in 'n nuwe situasie verkeer en nuwe verhoudinge met bogenoemde groepe persone moet stig, word besondere

¹ Nuutaangestel as hoof vir die eerste keer, of nuutaangestel by 'n nuwe skool terwyl hy reeds hoof was by 'n vorige skool

eise aan hom² as persoon gestel. Hulle sal daarom bedag moet wees op die feit dat mense verskil. Daar is onder andere introverte en ekstroverte, mense wat intuïtief handel en mense wat logies beredeneerd optree (Jung, soos aangehaal deur Roberts-Baxter, 1986:7).

Die hoof as professionele leier se primêre taak is opvoedende onderwys. Hy sal die leerlinge, wat gewoonde was aan 'n vorige hoof, se ondersteuning moet kry - 'n taak wat besondere insette van hom as persoon mag verg (T.O.D., 1986:40).

Volgens McIntyre (1985:85-87) is die eerste jaar waarin iemand hoof van 'n sekondêre skool is, die beslissende jaar vir die daarstelling van die bestuurskundige basis waarop die skool in die toekoms sal funksioneer. Volgens haar is die neiging om verandering te weerstaan by die meeste onderwysers baie sterk: om hierdie weersin teen verandering te oorbrug mag ook besondere eise aan enige nuutaangestelde skoolhoof stel. Sy rig die volgende waarskuwing aan die nuwe hoof: "Plan on working 18 hour days, withstanding abuse, criticism and comparisons to the last principal" (McIntyre, 1985:86).

As nuutaangestelde skoolhoof moet hy en sy gesin ook inskakel by die gemeenskap, maar nou in sy nuwe hoedanigheid as hoof. Hulle sal moet onthou: "Schools belong to the people. They require public support if they are to continue" (Roe & Drake, 1980:80).

Binne die eerste week by die nuwe skool sal die nuutaangestelde hoof 'n oordeel kan vel oor die klimaat wat daar by die skool heers. Vertoon die skool 'n opgeruimde gees of is daar gebrek aan entoesiasme te bespeur? (Van der Westhuizen, 1986:492). Is die personeel besiel met 'n gees van idealisme en is daar 'n strewe na uitnemendheid op alle vlakke of is almal tevrede met 'n vaal gemiddeld?

² Tensy anders gespesifiseer, word hy, hom, sy gebruik om ook sy, haar, in te sluit.

Claassen (1976:10) se slotsom is: "Die hoof is die leier, die herout, die kaptein van die skip. Hy voel die hartklop van die skool. Hy administreer: hy hou in stand en besiel. Hy is inderdaad 'n man van vele vermoëns." Sonder 'n proses van inskakeling waardeur die nuutaangestelde skoolhoof leiding ontvang van meer ervare kollegas en superintendente, loop hulle gevaar om oorweldig te word deur die groot taak op hande. 'n Inskakelingsproses, waaronder simposia gereël deur onderwysdepartemente, en skakeling met ervare kollegas kan baie van 'n nuwe hoof se inskakelingsprobleme help oplos.

Uit die voorafgaande blyk dit dat die inskakeling van die nuutaangestelde skoolhoof meer behels as blote kennisname van die nuwe skool se tradisies en gebruike.

Hierdie navorsing wentel om die volgende drie probleemvrae:

1. Wat behels die inskakeling van die nuutaangestelde hoof?
2. Watter probleme ondervind die nuutaangestelde hoof van die sekondêre skool?
3. Hoe kan die nuutaangestelde hoof effektief by die skool ingeskakel word?

1.3 DOEL MET DIE NAVORSING

In hierdie navorsing is:

1. bepaal wat inskakeling behels en wat gedoen kan word om die nuutaangestelde hoof effektief te laat inskakel,
2. bepaal wat die probleme is waarmee die nuutaangestelde hoof van 'n sekondêre skool te kampe het,
3. riglyne¹⁴ gee oor hoe die nuutaangestelde hoof effektief by die skool kan inskakel.

1.4 METODE VAN NAVORSING

1.4.1 LITERATUURSTUDIE

Daar is gebruik gemaak van primêre en sekondêre bronne. Gegewens wat só versamel is, is geëvalueer en daar is tot sekere gevolgtrekkings gekom. 'n DIALOG-soektog is onderneem met die volgende trefwoorde: principal, secondary school, induction, adaptation, educational administrator, school management, newly appointed principal.

1.4.2 EMPIRIESE ONDERSOEK

1.4.2.1 Loodsondersoek

Onderhoude is met drie hoofde gevoer wat die afgelope drie jaar vir die eerste keer as hoof aangestel is. Daar is ook onderhoude met drie hoofde gevoer wat die afgelope drie jaar as hoof by 'n sekondêre skool aangestel is, maar wat reeds hoof van 'n vorige skool was. Hierdie onderhoude was nodig ten einde 'n beeld van probleemareas te verkry wat met die inskakelingsprogram gepaard gaan. Dit was verder ook nodig om saam met gegewens uit die literatuurstudie 'n vraelys te kon saamstel.

1.4.2.2 Meetinstrument

Op grond van die gegewens wat tydens die loodsondersoek verkry is, is 'n vraelys opgestel wat biografiese en demografiese besonderhede insamel, en vrae rondom die probleme wat nuutaangestelde hoofde ondervind met inskakeling stel.

1.4.2.3 Populasie

'n Gestruktureerde vraelys is aan alle Afrikaanssprekende hoofde van Afrikaanse skole in Transvaal wat minder as drie jaar die pos as hoof van 'n sekondêre skool beklee, gestuur. Data in dié verband is by die TOD verkry. Die populasie is gestratifiseer vir skooltipes in Transvaal (vgl. 3.2.6).

1.4.2.4 Statistiese verwerking

Hierna is die data van die vraelyste deur 'n rekenaar verwerk. Die statistiese tegniek van frekwensieanalise is gebruik, tesame met Pearson se korrelasiekoëffisiënte.

1.5 TERREINAFBAKENING

In hierdie navorsing is alle Afrikaanssprekende hoofde van sekondêre skole in Transvaal wat korter as drie jaar in die huidige pos is, betrek.

1.6 UITVOERBAARHEID VAN DIE NAVORSING

- Genoegsame primêre en sekondêre bronne was beskikbaar.
- Die besonderhede van die betrokke skoolhoofde in Transvaal kon maklik by die TOD verkry word. Dit was moontlik om hulle samewerking te verkry met die voltooiing van vraelyste.

1.7 PROGRAM VAN NAVORSING

Eerstens is daar bepaal met watter probleme (persoonlik, bestuurs- en gemeenskapsprobleme) 'n nuutaangestelde skoolhoof van die sekondêre skool gekonfronteer word. Ten tweede is vasgestel watter metodes gevolg kan word om hierdie probleme die hoof te bied. Hierna is daar 'n vraelys opgestel aan die hand van gegewens wat verkry is uit die literatuur en persoonlike onderhoude. Hierdie vraelys is voorgelê aan die studieleiers om leemtes te bepaal, waarna dit gefinaliseer is met die hulp van die PU vir CHO se Statistiese Konsultasiediens. In hierdie vraelys is aangetoon wat die probleme met inskakeling is en hoe mense dit hanteer. Vervolgens is daar afleidings, gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak.

1.8 SAMEVATTING

Dit kan met redelike sekerheid geponeer word dat alle nuutaangestelde hoofde van sekondêre skole probleme van een of ander aard sal ervaar. Deur 'n toepaslike literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek sal nou verder bepaal word wat die aard en spanwydte van hierdie inskakelingsprobleme is.

HOOFSTUK 2

2. DIE AARD EN WESE VAN INSKAKELING : 'N OORSIG

2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk gaan dit oor die begrip inskakeling, die plek en betekenis van oriëntering en aanpassing en in die besonder oor die inskakelingsprogram, die aard en spanwydte van die inskakelingsprogram en die doelstellings, en doelwitte wat daarmee bereik wil word, asook die probleme met inskakeling.

Die nuutaangestelde hoof staan in 'n besondere verhouding tot die personeel, die leerlinge, die bestuursraad en die ouergemeenskap. Die manier waarop hy hierdie verhouding benader, gaan 'n groot invloed uitoefen op sy effektiewe inskakeling by sowel die skool as die skoolgemeenskap.

Gedurende sy eerste jaar as nuwe hoof sal hy hulp moet kry van verskeie instansies soos die onderwysowerheid, die bestuursraad en die breë skoolgemeenskap ten einde effektief te kan inskakel. Daar sal aangetoon word hoe elkeen van hierdie instansies kan meehelp om die nuwe hoof effektief te laat inskakel.

Die invloed van verandering en klimaatskepping op sy inskakeling is van belang. Omdat die nuwe hoof kennis moet dra van die kenmerke van die effektiewe hoof, sal ook daaraan aandag gegee word.

2.2 BEGRIPSPRESISERING

Dit is nodig om 'n presiese onderskeid te tref tussen die begrippe inskakeling, oriëntering en aanpassing.

2.2.1 INSKAKELING

Volgens die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT, 1985:460) is inskakeling die handeling waardeur iets of iemand opgeneem en ingevoeg word in 'n groter geheel.

Een van die emosionele behoeftes van die individu in 'n werksituasie is 'n organisasieklimaat waarin hy 'n redelike mate van geborgenheid en sekuriteit kan beleef. Die nuutaangestelde hoof kan dus goed inskakel in 'n skool waar hy geborgenheid en sekuriteit beleef en waar daar voldoende aan sy emosionele behoeftes voorsien word.

Die nuutaangestelde skoolhoof se inskakeling sal waarskynlik gladder verloop as dit deur homself en ander belanghebbendes goed beplan word. Wanaanpassings is te duur (ekonomies en op persoonlike vlak) en berokken te veel skade om hoofde toe te laat om lukraak aan te pas en in te skakel (Castetter, 1986:261,287).

2.2.2 ORIËNTERING

Oriëntering is die proses waardeur iemand homself op die hoogte stel (van sake) (HAT, 1985:807).

Vanaf die oomblik dat iemand 'n aanstelling in 'n nuwe hoedanigheid kry, behoort hy homself te begin oriënteer ten opsigte van die nuwe taak wat op hande is.

Oriëntering is slegs 'n klein onderdeel van die totale inskakeling van die individu in die nuwe organisasie (i.c. skool). Oriëntering geskied meesal voordat die persoon sy taak as nuwe skoolhoof begin en bestaan uit take wat hyself verrig, soos die inwin van die nodige inligting oor sy nuwe skool en oor take wat ander instansies soos die bestuursraad, vorige hoof en onderwysowerheid kan verrig om die nuwe hoof beter te oriënteer ten opsigte van sy nuwe taak (Robbins, 1983:173).

2.2.3 AANPASSING

Aanpassing behels 'n verandering of 'n skikking na omstandighede (HAT, 1985:9).

Die nuutaangestelde skoolhoof se suksesvolle aanpassing by sy nuwe werksomstandighede sal grootliks bepaal word deur sy eie persoonlikheid.

Volgens Sergiovanni en Carver. (1980:140-145) is daar basies twee stereotipe persoonlikhede, naamlik dié wat kosmopolities georiënteer is en dié wat plaaslik georiënteer is. Die kosmopolitiese groep se lojaliteit teenoor hulle eie skool is verdag, eie belang en bevordering is voorop en hulle identifiseer gewoonlik met mense buite die skoolgemeenskap. Die plaaslike groep is weer lojaal aan hulle eie skool, eie belang kom tweede en hulle identifiseer gewoonlik met mense binne die skoolgemeenskap.

Die nuutaangestelde hoof wat tot die plaaslik georiënteerde groep behoort sal toegewyd sy bes doen, maar sal eerder daarop ingestel wees om die status quo te handhaaf as om enige innovasie en verandering aan te bring. Sy kollega wat meer kosmopolities georiënteerd is, beskryf noodsaaklike administratiewe werk dikwels as rompslomp en is geneig tot (empire-) bouery in die gemeenskap.

2.3 DIE DOEL VAN INSKAKELING

Geen nuutaangestelde hoof skakel sonder probleme by sy nuwe skool in nie. Een van die redes hiervoor is die afwesigheid van 'n behoorlike inskakelingsprogram. "In short, an induction process is needed to assist newly appointed personnel to resolve community, system, position, human and personal problems with which they are confronted!" (Castetter, 1986:261).

Die beginnerhoof bevind hom in 'n unieke situasie. Behalwe as hy vir 'n redelike lang tydperk as hoof waargeneem het, het hy nog nooit die volle omvang van die hoof se taak gepeil nie; nog nooit het hy die volle verantwoordelikheid vir so 'n groot organisasie gedra en die druk daarvan ervaar nie (Theron & Bothma, 1988:29).

Volgens Daresh (1988b:3) word in doktrale proefskrifte in die VSA van Marrión (1956), Sussman (1986) en Diederich (1988), aangedui dat die eerste jaar van hoofskap gevul is met frustrasie en spanning. Inskakelingsprogramme sal dus gerig moet wees op "real life issues".

Die doel van inskakeling is om die persoon (i.c. nuutaangestelde hoof) vertrouwd te maak met sy nuwe werksomstandighede en om hom geestelik en moreel te onderskraag om sy taak met selfvertroue te kan aanpak. Sonder 'n inskakelingsprogram sal die nuwe hoof veel langer neem om optimaal te funksioneer.

2.4 DIE INSKAKELINGSPROGRAM

2.4.1 INLEIDING

Tydens die inskakelingsprogram word die tegnologie en die mensemateriaal eie aan die aktiwiteite van 'n spesifieke organisasie aangewend om prestasiegerigte handeling van die individu aan te moedig, te versterk en te rig, en om gedrag wat negatief inwerk op prestasie te verander. Die inskakelingsprogram is die handeling waardeur 'n nuutaangestelde persoon (i.c. skoolhoof) ondersteun word in sy soeke na sekuriteit, aanvaarding en selfaktualisering. Die inskakelingsprogram behoort 'n aanvang te neem vandat die hoof sy aanstelling ontvang en te eindig wanneer hy die nodige persoonlike, organisatoriese en sosiale aanpassings gemaak het (Castetter, 1986:263).

Die industriële en sakewêreld plaas 'n hoë premie op die beginsel van inskakeling. Deur die jare is daar tot die gevolgtrekking gekom dat 'n goeie inskakelingsprogram 'n groot invloed uitoefen op prestasie en werksgelek. Onderwysowerhede en skoolgemeenskappe kan leer uit hierdie gesindheid teenoor die inskakelingsprogram (Rebore, 1986:139).

2.4.2 AARD EN SPANWYDTE VAN DIE INSKAKELINGSPROGRAM

Morton (1963) soos aangehaal deur Daresh 1988c:84 definieer die inskakelingsprogram as: "the process by which individuals selectively acquire the values and attitudes, interests and disposition, skills and knowledge current in the group in which they are members."

Die inskakeleingsprogram kan uit die volgende vyf stappe bestaan (Castetter, 1986:265):

- Vastelling en bepaling van doelwitte van die inskakeleingsprogram
- Organisering van die inskakeleingsprogram
- Koördinerings van die inskakeleingsprogram
- Kontroliering van die inskakeleingsprogram
- Opvolgaksies (Werk die inskakeleingsprogram na behore?)

Die volgende vrae moet onder die loep geneem word voordat daar 'n inskakeleingsprogram beplan word:

- Wat moet bereik word met die inskakeleingsprogram?
- Wat sal die invloed van die inskakeleingsprogram op die hoof en die skool wees?
- Hoe gaan die inskakeleingsprogram georganiseer word?
- Wat behoort gedoen te word direk nadat die nuwe hoof sy aanstelling ontvang het, met ander woorde voordat hy by die nuwe skool is?
- Hoe gaan die inskakeleingsprogram gekontroleer word?

Leiding aan die beginnerhoof bestaan meermale hoofsaaklik uit inligting verkry deur selfstudie, leiding deur superintendente en verder deur hoofdesimposiums en die opleiding van die beginnerhoof (Theron & Bothma, 1988:33).

By die ontwerp van 'n inskakeleingsprogram moet onderwysowerhede, bestuursrade en oerkomitees nie nalaat om voorsiening te maak vir individuele verskille tussen mense (i.c. skoolhoofde), en om ook verskillende plaaslike faktore in ag te neem nie (Sergiovanni, 1987:136).

Uit die voorafgaande bespreking blyk dit dat die inskakelingsprogram uit die volgende vier stappe bestaan: die bepaling van doelstellings en doelwitte, die beplanning, organisering en kontrolering van die inskakelingsprogram. Vervolgens word aan elk van hierdie vier stappe aandag gegee.

2.4.3 STAPPE IN DIE INSKAKELINGSPROGRAM

2.4.3.1 Die bepaling van doelstellings en doelwitte

Sonder die formulering van doelstellings en doelwitte sal die inskakelingsprogram 'n gebrek aan sin en rigting toon. Doelstellings moet opgebreek word in bereikbare doelwitte. Sowel doelstellings as doelwitte moet gerig word, enersyds op die hoof om sy inskakeling te vergemaklik en andersyds ook op die personeel van die skool, sodat almal saam sal funksioneer in belang van opvoedende onderwys.

Die volgende doelwitte ten opsigte van die inskakelingsprogram van nuutaangestelde hoofde is deur Castetter (1986: 265-266) geïdentifiseer:

- Beskikbaarstelling van inligting rakende die taak van die hoof, van verwagtinge wat die onderwysowerheid van hom koester en van inligting rakende die skool self.
- Vorming van die nuutaangestelde hoof tot iemand wat optimaal in staat sal wees om doelstellings en doelwitte in opvoedende onderwys te bereik.

Volgens Rebore (1986:140) behoort doelwitte deel te wees van alle inskakelingsprogramme, naamlik om die nuutaangestelde hoof:

- welkom te laat voel,
- te laat deel voel van 'n span,
- te inspireer om sy bes te lewer, en
- in kontak te laat kom met ander meer ervare hoofde.

Uit die voorafgaande blyk dit dus dat die inskakelingsprogram gerig moet wees op sowel die vorming van die nuutaangestelde hoof, as op die versekering van sy werksgeluk.

2.4.3.2 Beplanning van die inskakelingsprogram

In die beplanning van die inskakelingsprogram behoort die volgende in ag geneem te word (Rebore, 1986:152):

- Die spanwydte van die inskakelingsprogram.
- Persoonlikheidsverskille tussen nuutaangestelde hoofde.
- Aanpassingsbehoefte soos dit van persoon tot persoon verskil.
- Die ervaring van die persoon as nuutaangestelde hoof van vorige skole (in gevalle waar hy reeds tevore 'n skoolhoof was).

Die ouergemeenskap en die bestuursraad in besonder moet figureer in die beplanning van die inskakelingsprogram. Volgens Castetter (1986:274-277) behoort die bestuursraad se rol ten opsigte van die nuwe hoof opgedeel te word in drie periodes, naamlik die vooraanstellingsperiode, die interimperiode en die periode direk nadat die pos aanvaar is.

- **Vooraanstellingsperiode**
Bestuursrade behoort proaktief op te tree en kandidate wat na hulle mening geskik is vir die betrokke pos te nader om aansoek te doen. Aangesien bestuursrade vertrouwd is met plaaslike omstandighede kan hulle op dié manier 'n betekenisvolle rol speel.
- **Interimperiode**
Nadat 'n hoof sy aanstellingsbrief ontvang het, behoort hy deur die bestuursraad per brief gelukgewens en verwelkom te word. Die bestuursraad en lede van die ouerkorps moet ook daadwerklik meehelp om die nuwe hoof te help met die verkryging van behuising, 'n betrekking vir sy gade (indien sy dit verkies), lidmaatskap van verenigings, sportklubs, ensovoorts.

- **Nadat die pos aanvaar is**

Die bestuursraad se verantwoordelikheid verval nie wanneer die nuwe hoof sy eerste dag in die nuwe skool beleef het nie. Spesiale pogings moet aangewend word om hom goed te laat inskakel by die skool, maar ook om hom en sy gesin op te neem in die gemeenskap.

Die volgende instansies en persone kan deel vorm van die inskakelingsprogram en moet elkeen beplanning doen om dit sinvol te laat verloop:

- Superintendente as verteenwoordigers van die onderwysowerheid (Castetter, 1986:262).
- Die georganiseerde professie (Weindling & Earley, 1987:129).
- Mentors (Daresh, 1988a:12-15).
- Ervare hoofde (Kline, 1987:71).

Gedurende die inskakelingsprogram moet positiewe handeling van hoofde versterk word en negatiewe handeling sensitief gekorrigeer word.

2.4.3.3 Organisering van die inskakelingsprogram

Die organisering van die inskakelingsprogram bestaan uit die strukturering en koördinerings van inskakelingsaktiwiteite en die stigting van verhoudings tussen verskillende persone wat verantwoordelik is vir verskillende aktiwiteite. Organiserings het te doen met die veranderlikes wat invloed uitoefen op die inskakelingsprogram - spesifiek ten opsigte van werksverdeling rakende die inisiëring, onderhoud en kontroliering van die proses (Castetter, 1986:265).

2.4.3.4 Kontroliering van die inskakelingsprogram

Geen nuutaangestelde hoof is in staat om sy taak van meet af aan foutloos te volvoer nie. Benewens die inisiëring van 'n inskakelingsprogram is dit ook van belang dat daar gekontroleer sal word of hierdie proses slaag al dan nie.

'n Behoorlik ontwerpte inskakelingsprogram sal voorsiening maak vir opvolgbesoeke deur onder meer superintendente van onderwys, mentors of konsultante. Daarbenewens behoort die nuwe hoof van tyd tot tyd aan die onderwysowerhede skriftelik verslag te doen oor die effektiwiteit van die inskakelingsprogram en probleme wat ondervind word (Castetter 1986:268-282).

2.5 PROBLEME BY DIE INSKAKELING VAN DIE NUUTAANGESTELDE SKOOLHOOF

Volgens Daresh (1987a:8) is die situasie waarin die nuutaangestelde hoof verkeer een van onkunde: "I didn't know where to start ... Thank goodness that the old advice relying on a good secretary was true in my case."

Dit blyk uit die literatuur (Castetter, 1986; Weindling & Earley, 1987; Yatvin, 1988; Sergiovanni, 1987 en Theron & Bothma, 1988) dat nuwe hoofde meestal probleme ten opsigte van die volgende ondervind: Personeel, administratiewe take, persoonlike probleme en 'n aantal algemene probleme. Aan hierdie probleme word vervolgens aandag gegee.

2.5.1 PROBLEME RAKENDE PERSONEEL

Daar is min groter frustasies vir die nuutaangestelde hoof as onderwysers wat swak werk lewer. Dit skep groot probleme om personeel te hanteer wat werk van 'n lae standaard lewer vanweë hulle eie onvermoë of vanweë 'n swak gesindheid teenoor hulle werk.

Personeellede is dikwels gefrustreerd omdat hulle glo dat hulle nie inspraak het by die nuutaangestelde hoof nie. Dit kan gewyt word aan die feit dat die nuutaangestelde hoof 'n sekere tydperk nodig om die personeel te leer ken. 'n Stram verhouding tussen die nuutaangestelde hoof en die personeel is dan dikwels aan die orde van die dag (Castetter, 1986:265).

Omdat die personeel dikwels baie geheg is aan 'n vorige hoof en ook onwillig is om verandering te aanvaar, ly samewerking met die

nuutaangestelde hoof daaronder. Hy het probleme om die personeel in 'n span saam te snoer (Lyons, 1981:59).

Aan die begin is dit vir die nuutaangestelde hoof moeiliker om personeelvergaderings te hanteer as later in sy loopbaan. Sy eie senuweeagtigheid en onwilligheid tot samewerking by die personeel speel beide hier 'n rol.

As daar 'n swak gesindheid onder die personeel teenoor die onderwysowerheid en die onderwys as professie bestaan, het die nuutaangestelde hoof 'n besondere probleem. Sodanige personeel word moeilik positief beïnvloed.

Vir die eerste keer betree die nuutaangestelde hoof die top van die hiërargiese leer in die skool en is sy kommunikasie met ondergeskiktes meer geforseerd as met kollegas. Die gevolg hiervan is dikwels isolasie en eensaamheid (Weindling & Earley, 1987:75, 123, 127).

Delegering sonder grondige kennis van die personeel se vermoëns is problematies. Kennis van personeellede se spesifieke bekwaamhede en voorkeure kom nie oornag nie (Yatvin, 1988:88).

Die nuutaangestelde hoof moet probeer om elke personeellid se verskuilde agenda te peil. Dit is egter slegs moontlik as daar 'n vertrouensverhouding tussen die nuutaangestelde hoof en personeellede opgebou is.

Dikwels het die nuutaangestelde hoof probleme om personeel te motiveer ten opsigte van buitemuurse aktiwiteite. Personeel wat buitemuurse aktiwiteite ongemotiveerd aanpak sal min sukses hê, wat gevolglik negatiewe reaksie by ouers en leerlinge sal ontlok (Natkins, 1984:36).

2.5.2 PROBLEME RAKENDE ADMINISTRATIEWE SAKE

Gebrek aan ervaring in administratiewe sake lei tot besondere probleme. 'n Knap administratiewe personeel kan grootliks vergoed vir die nuutaangestelde hoof se gebrek aan ervaring. 'n Onbekwame administratiewe personeel kan hierdie probleme egter verder aksentueer.

Voorraad wat nie klop met bestaande registers nie, tesame met administratiewe rompslomp rakende voorraad en 'n argelose voorganger, skep vir die nuutaangestelde hoof groot probleme.

Administratiewe personeel is dikwels onwillig om af te sien van die vorige hoof se administratiewe stelsel, selfs al was dit oneffektief. Die nuutaangestelde hoof se infasering van 'n nuwe stelsel sal dikwels probleme veroorsaak, veral as dit meer werk vir die administratiewe personeel meebring (Van Rooyen, 1975:1-3).

Volgens Daresh (1986:169-170) dui probleme met administratiewe vaardighede op gebrekkige indiensopleiding as adjunkhoof. Dit het tot gevolg dat nuutaangestelde hoofde nie weet hoe om die volgende te hanteer nie: rekenaaraangeleenthede, begroting van skoolfonds, tug, skorsing en uitsluiting, voorraad, skoolterrein en sake wat 'n kennis van die onderwysreg vereis.

2.5.3 PROBLEME OP PERSOONLIKE VLAK

Die nuutaangestelde hoof het dikwels probleme om in te skakel by die gemeenskap. Hierdie inskakeling het nie net met homself te doen nie, maar ook met sy gesin. Dit maak die probleem uiteraard meer kompleks.

'n Gebrek aan 'n sterk persoonlikheid by die nuutaangestelde hoof lei tot besondere probleme. Daarsonder is dit baie moeilik om respek af te dwing by die leerlinge (Castetter, 1986:268).

'n Skoolhoof moet stres kan verwerk. Die nuutaangestelde hoof is in die begin aan die meeste spanning en stres onderworpe en sy vermoë om dit te verwerk kan bepalend wees vir die sukses wat hy van sy loopbaan gaan maak al dan nie. Probleme rakende behuising, skole vir sy eie kinders, werk vir sy vrou ensovoorts kan baie bydra tot onnodige stres (Sergiovanni & Carver, 1980:137).

Die nuutaangestelde hoof met swak kommunikasievaardighede kan probleme ondervind om dit wat hy werklik bedoel aan ondergeskiktes oor te dra (Cuban, 1988:71).

Omdat daar aanvanklik baie druk vanuit verskillende oorde op die nuutaangestelde hoof uitgeoefen word, vind hy dit dikwels moeilik met die rangskikking van voorkeure (Sergiovanni, 1987:15-16).

Vanweë die kompetisie tussen skole in dieselfde gemeenskap kan professionele jaloesie van sy kollegas by ander skole dikwels problematies wees vir die nuutaangestelde hoof.

In 'n gemeenskap waar 'n skool gemeet word aan sy prestasies, verkeer die nuutaangestelde hoof onder spanning om te probeer voldoen aan die vereistes van die gemeenskap. So 'n hoof ervaar dikwels 'n oorweldigende druk om te presteer (Rogus & Drury, 1988:11).

Nuutaangestelde hoofde het dikwels 'n gebrek aan selfvertroue wat tot gevolg het dat hulle probleme ondervind om bevredigende verhoudings te stig met personeel, leerlinge, ouers, die breë publiek en die superintendent van onderwys.

Selde word die implikasies van hoofskap deur nuutaangestelde hoofde ten volle beseef. Hulle het dikwels probleme met rolbesetting: Hoe moet die hoof aantrek? Hoe tree 'n hoof op by hoofdevergaderings, vergaderings van die skoolraad en in die openbaar? (Daresh, 1986:169-170).

2.5.4 ALGEMENE PROBLEME

In 'n ondersoek deur Theron en Bothma (1988:34) is die volgende basiese probleme van die nuutaangestelde hoof geïdentifiseer:

- Gebrek aan opleiding - die nuutaangestelde hoof voel van die begin af nie opgewasse vir sy taak nie.
- 'n Wanbegrip vir die taak van die hoof - die werklikheid verskil totaal van die persoon se voorstelling daarvan.
- Omdat daar nie riglyne neergelê is vir die optrede van die nuutaangestelde hoof nie, moet te veel op aanvoeling staatgemaak word.

Die nuutaangestelde hoof het dikwels probleme om aan te pas by die nuwe skool se klimaat of om dit te verander. Albei opsies het hulle eie probleme (Thomson, 1988:42).

Om personeel en leerlinge te laat afsien van gevestigde gebruike en tradisies kan vir die nuutaangestelde hoof besonder problematies wees. Insgelyks is dit 'n probleem om die spanning tussen die verskuilde agendas van ouers en personeellede te verwerk (Olivero, 1982:341-343).

Rheeders (1975:1) som die vele probleme wat die nuutaangestelde hoof teenkom goed op wanneer hy poneer: "Die pligte van die skoolhoof is dus legio en wat die grootste kommer wek, is dit wat nie in die Handleiding gesê word nie."

2.6 ENKELE VERHOUDINGS WAARIN DIE NUUTAANGESTELDE HOOF STAAN

Die nuutaangestelde hoof staan in 'n bepaalde verhouding tot die vorige hoof, die personeel, ouers, leerlinge en lede van die breë gemeenskap. Sy inskakeling word veral beïnvloed deur sy verhouding tot die vorige hoof en sy verhouding tot die personeel.

2.6.1 DIE VERHOUDING TOT DIE VORIGE HOOF

Weindling en Earley (1987:170) se ondersoek dui daarop dat die vorige hoof se bestuurstyl vir 'n groot groep nuutaangestelde hoofde 'n besondere struikelblok gedurende die eerste jaar van hoofskap is. Die gewilde voorganger wat hoë aansien geniet het maak sy opvolger se inskakeling besonder moeilik.

Die verhouding wat geheers het tussen die vorige hoof en die personeel en ook tussen hom en die leerlinge werk dikwels uiters frustrerend in op die inskakeling van die nuutaangestelde hoof. Die hoofde in gemelde ondersoek het die probleem probeer oorkom deur dieselfde optrede teenoor personeel en leerlinge te volg en verder deur meer inspraak te verleen aan die personeel in die besluitneming rakende die skool (Weindling & Earley, 1987:171).

2.6.2 DIE VERHOUDING TOT DIE PERSONEEL

2.6.2.1 Inleiding

Die belangrikste 'erfstuk' van 'n nuutaangestelde hoof by die nuwe skool is die personeel. Die personeel se teenwoordigheid, motivering en daad is noodsaaklik vir die sukses van die skool as geheel.

Dit is belangrik dat die nuwe hoof bedag sal wees op probleemareas in sy hantering van personeel en op die uitbouing van die moreel van die personeel (Weindling & Earley, 1987:78).

2.6.2.2 Gemotiveerdheid (moreel) van personeel

Personeel-gemotiveerdheid is 'n komplekse entiteit. Dit is veel-dimensioneel en hou verband met leierskap, groepskohesie en individuele gemotiveerdheid. Die gemotiveerdheid van 'n personeel is selde staties en verbeter of verswak as gevolg van 'n verskeidenheid redes. 'n Vermoë tot die uitoefening van effektiewe leierskap word gesien as die grootste enkele faktor wat die gemotiveerdheid van personeel beïnvloed.

In 'n ondersoek van Weindling en Earley (1987:85) waarby hoofde met drie tot agt jaar ervaring betrek is, is die volgende bevindings gemaak:

- Die grootte van die skool is direk eweredig aan die intensiteit van swak personeel-gemotiveerdheid. Hoe groter die skool hoe groter is die kans dat die personeel minder gemotiveerd sal wees.
- Gebrekkige bevorderingsmoontlikhede en onvoldoende tyd vir die ontwikkeling van die personeel se potensiaal word gesien as 'n rede vir swak personeel-gemotiveerdheid.
- Personeel wat moet instaan vir hulle kollegas wat afwesig is vir die bywoon van kursusse of wat byvoorbeeld met studieverlof is, lewer 'n negatiewe stemming. Aan die ander kant het die nuwe hoof dikwels probleme om personeel te motiveer om hulle kwalifikasies te verbeter.

- 'n Werklading wat hand oor hand toeneem dra by om personeel se motivering te verswak. Dit behels oueraande, administratiewe rompslomp, groter klasse, kurrikulumontwikkeling en veranderings in sillabusse.
- Die feit dat die onderwys dikwels in die media deur negatiewe beriggewing benadeel word en onderwysers 'n onbevredigende status het dra by tot hulle probleme met gemotiveerdheid (Weindling & Earley, 1987:85-87).

Die volgende tegnieke en optredes van nuwe hoofde het volgens Weindling en Earley (1987:87) gelei tot die grootste mate van sukses in 'n poging om personeel-gemotiveerdheid te verbeter:

- Hoofde wat hulle persoonlike aandag bepaal by sake rakende die dissiplinerings van leerlinge, het baie bygedra tot personeelmotivering. Die hoof moet die voorbeeld stel en die standaard bepaal waarvolgens orde en dissipline onder die leerlinge sal gedy.
- Hoofde moet doelbewus daarna streef om personeel te ontwikkel deur klasbesoek, onderhoudvoering en om waar moontlik personeel intern te bevorder.
- Dit is belangrik om die werksverdeling sodanig te verwissel dat personeel nie verveeld raak met hulle opgelegde take nie en hulle sodoende ook ervaring oor 'n breë spektrum kan opdoen.
- Personeel moet gemotiveer word om kursusse by te woon en om verder te studeer.
- 'n Goed-georganiseerde skool, waarin die personeel betrek word by besluitneming, dra by tot die motivering van die personeel.

Daar is min beter motiveerders as die 'goeie' hoof. So 'n hoof is iemand wat beskikbaar en sigbaar is, wat 'n oop-deur-beleid het, wat personeel, van die jongste tot die oudste, persoonlik hanteer, wat self klasgee, wat klasbesoek doen, wat personeel lof toeswaai wanneer nodig en wat deur

die personeel gesien word as iemand wat aan hulle kant is (Weindling & Earley, 1987:87-89).

2.6.3 DIE NUUTAANGESTELDE HOOF IN VERHOUDING TOT DIE LEERLINGE

Die nuutaangestelde hoof se hantering van leerlinge word in 'n groot mate bepaal deur die manier waarop sy voorganger hulle hanteer het.

Die nuutaangestelde hoof wat instap in 'n skool waarin daar 'n positiewe klimaat, gees en gesindheid onder die leerlinge heers, het min probleme om voort te bou op sy voorganger se goeie werk ten opsigte van opvoedende onderwys (Theron & Bothma, 1988:144).

Die nuutaangestelde hoof wat egter te doen kry met 'n leerlingkorps wat negatief ingestel is, wat gewoon was aan swak of geen dissipline nie en wat nie trots is op hulle skool nie, het 'n geweldige taak op hande.

Die hoof word aanspreeklik gehou vir alles wat by 'n skool gebeur en as daar swak dissipline in 'n skool heers, kan die rede daarvoor direk voor die deur van die hoof gelê word. In sodanige skool is daar gewoonlik 'n groot groep onderwysers wat die nuwe hoof se pogings om dissipline onder die leerlinge te herstel, volmondig steun. Die leerlinge is egter nie altyd so bereid om 'n stelsel van strenger dissipline geredelik te aanvaar nie (Blumberg & Greenfield, 1986:90).

2.6.4 DIE NUUTAANGESTELDE HOOF IN VERHOUDING TOT DIE BESTUURSRAAD EN OÜERGEMEENSAP

Om die kind vanaf sy sesde tot ongeveer sy sestiende lewensjaar op verantwoordbare en aanvaarbare wyse voor te berei en toe te rus is die gesamentlike rol van die huisgesin en die skool. Ouer en onderwyser mag hierin nie by mekaar verby leef nie; tussen hulle moet 'n vertrouwensverhouding en sensitiewe kontak bestaan. Ouers en onderwysers weet beide nie altyd hoe om hierdie saak te hanteer nie - ouers baievaal vanweë verskeie vrese, en hoofde en onderwysers omdat hulle nie daarvoor opgelei is nie (Van Schalkwyk, 1983:7-17).

As statutêre liggaam en verkose verteenwoordigers van die ouergemeenskap is die bestuursraad van 'n skool nie net die liggaam wat die nuwe hoof aanbeveel vir aanstelling nie, maar ook die deel van die ouerkorps met wie hy die nouste gaan saamwerk. As die nuutaangestelde hoof in 'n gesonde verhouding met die bestuursraad verkeer en hulle kan saamsnoer in 'n span wat die belange van hulle skool eerste stel, sal sy inskakeling as nuwe hoof baie gladder verloop.

Dit is noodsaaklik dat die nuutaangestelde hoof in 'n goeie verhouding tot die ouergemeenskap van sy skool sal staan en wel vanaf die heel eerste dag. Hy sal dit regkry as hy beskikbaar, vriendelik, billik en eerlik is. As die nuutaangestelde hoof sy ouergemeenskap gereeld inlig en op die hoogte hou van doelstellings en doelwitte en die vordering van hulle kinders, sal hy reeds die eerste tree op hierdie pad gegee het (T.O.D., 1986:306-317).

2.7 DIE NUUTAANGESTELDE HOOF EN VERANDERING

Om verandering teweeg te bring sodat die betrokke personele dit gewilliglik ondersteun en sodat die verandering uitloop op sukses, is 'n komplekse gebeurtenis en stel besondere eise aan die nuutaangestelde skoolhoof. Die hoof is die agent vir verandering: geen verandering sal plaasvind sonder sy goedkeuring en aanmoediging nie (Aquila & Galovic, 1988:52).

Volgens Lovell en Wiles (1983:124) bestaan die proses van verandering uit vyf stadia naamlik: bewuswording, geïnteresseerdheid, evaluering, toetsing en aanvaarding. Die nuwe hoof moet dit in ag neem en dan tegnieke ontwerp om beoogde verandering suksesvol deur te voer. Guba (soos aangehaal deur Lovell & Wiles, 1983:124), stel die volgende tegnieke voor: "telling, sharing, helping, involving, training and interviewing".

Weindling en Earley (1987:74) se ondersoek na die nuutaangestelde hoof en verandering, waarby 47 beginner-hoofde en 16 van hulle bestuurspanne betrek is, werp lig op die onderwerp. Verandering wat die geredelikste aanvaar en geïmplementeer is, is die verandering wat van owerheidsweë deur die betrokke superintendent aanbeveel is.

Van al die veranderings by die betrokke skole was daar slegs enkele wat nie deur die nuwe hoof geïnisieer is nie. In die meeste gevalle is die uitvoering van veranderings egter opgedra aan adjunk-hoofde en ander lede van die bestuurspan van die skool.

Vir die meeste nuwe hoofde was verandering en tydsberekening 'n groot probleem. Hoofde wou in die eerste jaar min veranderings aanbring, maar omstandighede het hulle tot ander insigte gedwing. Van die hoofde wat dadelik met veranderings wou kom, wou eers net kosmetiese veranderings aanbring en wou nie hulle hand waag aan kontroversiële sake nie. Volgens Glatter (Glatter, et al., 1988:99) het dit ook nie altyd gewerk nie: "I had a clear program before starting and concentrated during year one almost exclusively on getting to know the staff, buildings and matters of discipline. I'm glad I didn't venture very far into curriculum areas, as I now realize I would have made a lot of mistakes. Unfortunately, my priority list has probably given some staff the impression that I am only interested in toilets and ties!"

Hoofde het gevind dat die personeel gretig was om verandering te aanvaar veral in gevalle waar die vorige hoof baie lank aan die skool verbonde was. Vir die meeste hoofde was dit egter moeilik om die personeel betrokke te kry by besprekings oor veranderings - hulle het verandering gewoonlik sonder meer aanvaar (Glatter, et al., 1988:97).

Voortdurende indiensopleiding word deur die meeste hoofde gesien as die beste manier om personeel gereed te maak vir verandering. Alhoewel die meeste personeellede meer ontvanklik vir verandering is as wat algemeen aanvaar word, het hoofde tog gestuit teen enkele personeellede wat gekant was teen enige vorm van verandering. Meesal was ouer personeellede wat baie jare aan die skool verbonde is, die grootste probleem. Die hoofde was dit egter eens dat veranderings mekaar nie te snel moet opvolg nie. Na elke verandering moet daar 'n periode van konsolidasie wees (Glatter, et al., 1988:98).

Die volgende weerstand teen verandering word dikwels ervaar (Glatter, et al., 1988:96-99):

- Gebrek aan verbintenis met die doelstellings van die skool.

- Swak terugvoering aan die personeel van die kant van die hoof.
- Tevredenheid met die status quo.
- Die hoof se geslote bestuurstyl.
- Personeellede wat bedreig voel deur verandering.
- Gebrekkige beloning aan persone wat help om verandering te laat slaag.

Verandering sal die grootste kans op aanvaarding hê, as:

- mense glo dat dit tot hulle voordeel sal wees, en as
- verandering geleidelik geskied.

Die nuutaangestelde hoof sal verandering suksesvol deurvoer as hy:

- die skool as 'n organisasie sien,
- onderwysers ondersteun in proefnemings wat hulle doen om veranderings aan te bring,
- in staat is om effektief te deleger, en as hy
- die skool as organisasie probeer bewees in die rigting van 'n dinamiese organisasie eerder as dié van 'n meganistiese organisasie.

Alhoewel die aanbring van veranderings dikwels baie nodig is, moet nuwe hoofde dit vermy om voortdurend te verwys na hoe dinge by hulle vorige skool gewerk het. Om voortdurend te praat oor die nodigheid van verandering, werk kontraproduktief mee. Personeel moet nie die idee kry dat daar by die huidige skool niks is wat van enige waarde is nie (Weindling & Earley, 1987:74).

Nuwe hoofde moet verandering aanmoedig, raaksien as ander dit innoveer en personeel beloon wat verandering geredelik aanvaar (Corbett, 1982:191).

2.8 DIE NUUTAANGESTELDE HOOF EN KLIMAATSKEPPING

2.8.1 DIE SKEPPING VAN 'N POSITIEWE ORGANISASIEKLIMAAT IN DIE SKOOL

Die hoof is die belangrikste persoon wat die klimaat wat daar in 'n skool heers beïnvloed. Hy is grootliks daarvoor verantwoordelik of personeel, leerlinge en ouergemeenskap gelukkig is en of hulle in harmonie saamwerk, en aan die ander kant of daar ongelukkigheid en 'n swak gees in die skool heers.

Die nuutaangestelde hoof sal vanaf die eerste dag onwillekeurig 'n invloed op die klimaat van sy skool uitoefen of hy dit bewustelik doen of nie. Hy sal beslis meer sukses behaal as hy ook hierdie faset van sy taak deeglik beplan (Kelley, 1982:17).

Die volgende moet voor oë gehou word by die skep van 'n positiewe klimaat (Kelley, 1982:17-31):

- Identifiseer dit wat werklik belangrik is en beplan daarvoor.
- Betrek persone wat outentiek by die skool betrokke is.
- Fokus op die bereiking van resultate eerder as op 'n sekere styl of strategie.
- Meet die klimaat by die skool op 'n wetenskaplike wyse. As 80% of meer mense tevrede is met die opset by 'n skool, sal geen projek dit nog verder kan verbeter nie.
- Maak voorsiening vir proaktiewe leierskap.
- Lig alle betrokkenes in oor die doel en strategieë van die klimaatsbeplanning.

Die mate waarin die nuutaangestelde hoof daarin slaag om 'n positiewe klimaat in sy skool te skep is in direkte verhouding tot sy gladde inskakeling.

2.8.2 KLIMAAT TUSSEN SKOOL EN OUERHUIS

Die nuutaangestelde hoof sal vroegtydig moet kennis neem dat die ouerhuis en die skool gelykwaardige vennote is in die skepping van die klimaat waarin die kind optimaal onderrig en opgevoed sal kan word.

Volgens Kelley (1982:63-66) moet elke hoof:

- ouerbetrokkenheid op alle vlakke aanmoedig,
- ouers laat besef dat betrokkenheid by die skool op die lange duur tot hulle eie kinders se voordeel sal wees,
- die ouers voortdurend op die hoogte hou van ontwikkelings en gebeure by die skool deur middel van omsendbriewe en ander kommunikasiemiddele

2.8.3 DIE ROL VAN DIE GEMEENSAP

Die sakegemeenskap (-bedryf) wat deel van die breë skoolgemeenskap vorm en terselfdertyd ook 'n gedeelte van die ouergemeenskap kan insluit, word beskou as 'n samelewingsentiteit wat die gemeenskap se behoefte aan goedere en dienste bevredig. Om in hierdie vraag te voorsien het die sakegemeenskap op sy beurt 'n behoefte aan geskoolde mannekrag wat deur die onderwys verskaf moet word (Van Schalkwyk, soos aangehaal deur Niemann, 1986:345).

Die heersende lewens- en wêreldbeskouing in die gemeenskap sal ongetwyfeld 'n invloed uitoefen op die klimaat in die skool.

Die nuwe skoolhoof sal alleenlik die klimaat in sy skool kan verbeter as hy sensitief is in sy verhouding met die gemeenskap.

Die nuutaangestelde hoof sal nie sy rol as hoof in 'n vakuum kan speel nie, sy eie waardesisteem sal óf in 'n harmonieuse verhouding wees met die res van die skoolgemeenskap óf in kontras daarmee wees. Om die klimaatskepping in sy skool reg te hanteer sal die nuutaangestelde hoof ter aanvang eers moet bepaal watter waardes en norme in die skoolgemeenskap fundamenteel is en watter nie. As hy hierdie dinge verkeerd beoordeel of as dit moontlik in kontras met sy eie waardesisteem

is, het hy probleme met betrekking tot sy inskakeling (Robbins, 1983:175).

2.9 KENMERKE VAN 'N EFFEKTIEWE HOOF

Die nuutaangestelde skoolhoof sal alleenlik sy taak vanaf die eerste dag effektief kan volvoer as hy weet waarna om te streef, met ander woorde as hy weet oor watter kenmerke 'n goeie hoof beskik. Die nuutaangestelde hoof moet homself voortdurend spieël in dit wat as ideaal gestel word vir die goeie hoof.

Volgens Daresh (1987b:4) het verskeie studies aangetoon dat die optrede van die skoolhoof die belangrikste faktor is wat gaan bepaal of 'n skool 'n goeie skool is al dan nie.

Ondersoeke wat gedoen is deur die Far West Laboratory for Educational Research and Development (Kojimoto, 1987:70-74), dui daarop dat leerlinge 'n effektiewe hoof sien as:

- iemand met 'n hoë graad van sigbaarheid,
- iemand wat goeie dissipline kan handhaaf,
- 'n sosiaal aanvaarbare persoon, en
- iemand wat 'n bydrae kan lewer tot die leerlinge se akademiese groei.

Yatvin (1985:82) lê klem op die vennootskap tussen die personeel en die effektiewe hoof. Die hoof moet baie keer slegs koördineer en instaan as finansiële borg, terwyl die eintlike idees van die personeel moet kom.

Cawelti (1984:3) konstateer dat goeie skole goeie hoofde het. Goeie hoofde:

- het 'n visie vir die toekoms van hulle skole,
- is selde tevrede met die huidige toestand by hulle skole,
- stel belang in leerlinge se akademiese prestasies, en
- gee voldoende onderskraging aan hulle personeel.

'n NFER-onderzoek in Engeland waarin 300 onderwysers geraadpleeg is oor wat hulle siening van 'n goeie hoof is, word in Tabel 2.1 weergegee (Weindling & Earley, 1987:70).

Tabel 2.1

Ideale en oneffektiewe hoofde

Die ideale hoof	Die oneffektiewe hoof
* Lyk soos 'n hoof	* Het min persoonlikheid
* Is dinamies en entoesiasies	* Het 'n gebrek aan charisma
* Is hardwerkend	* Is dikvellig en taktloos
* Is 'n goeie motiveerder	* Is ongeduldig
* Glo in homself	* Is onsensitief en skreeu op leerlinge
* Is vriendelik en behulpzaam	* Verander nie maklik nie
* Het 'n sin vir humor	* Doen alles om sy eie loopbaan te bevorder
* Is eerlik en opreg	
* Plaas die belange van die skool eerste	

Dit is interessant om daarop te let dat die goeie eienskappe wat as ideaal vir 'n goeie hoof gestel word net sowel as ideaal vir enige mens gestel kan word (Weindling & Earley, 1987:69).

Die effektiewe hoof beskik ook oor die volgende eienskappe (Snyder & Giella, 1987:38; Kojimoto, 1987:70-74; Cawelti, 1984:3; Glatte, et al., 1988:90; Roe & Drake, 1980:50; Weindling & Earley, 1987:69; Wood, et al., 1985:53):

- Hy het 'n aangename persoonlikheid en gee sterk leiding.
- Hy is nie langdradig nie en koop die tyd uit.

- Hy tree te alle tye professioneel op.
- Hy is 'n puik organiseerder en benut die skool se hulpbronne volledig.
- Hy slaag daarin om die gemeenskap te verenig ter wille van hulle skool.
- Hy word nie verstrik in administratiewe rompslomp nie.
- Hy gee gelyke aandag aan sy rol as bestuurder, as leier en as opvoeder.
- Hy ken die verskil tussen onderrig en afrigting.
- Hy bewerkstellig 'n ordelike skoolklimaat.

2.10 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar aandag gegee aan die inskakelingsprogram die aard en die spanwydte daarvan en die doelstellings en doelwitte wat daar met hierdie proses beoog word, ten einde die nuutaangestelde hoof effektief te laat inskakel.

Om hierdie inskakelingsprogram sinvol te laat verloop is dit nodig om die proses korrek te beplan, te organiseer en om te kontroleer of dit na wense verloop. Vervolgens is ook aandag gegee aan probleme wat tydens die inskakelingsprogram ervaar word.

Die nuutaangestelde hoof staan in verhouding tot verskillende persone en instansies. Die personeel, leerlinge, bestuursraad en die gemeenskap beïnvloed almal die inskakelingsprogram van die nuutaangestelde hoof.

Verandering en klimaatskepping sal op die agenda van die nuutaangestelde hoof moet wees; terwyl elke nuutaangestelde hoof moet weet wat die kenmerke van 'n effektiewe hoof is, ten einde sy taak behoorlik te kan volvoer. Die nuutaangestelde hoof wat verandering en

klimaatskepping korrek hanteer, se inskakeling sal glad verloop, tydens die inskakelingsprogram moet hieraan aandag gegee word.

'n Empiriese ondersoek is egter nodig om spesifieke knelpunte van nuutaangestelde hoofde te bepaal. Hierdie empiriese ondersoek tesame met die literatuurstudie sal dan aangewend word om riglyne te verskaf vir effektiewe inskakeling.

HOOFSTUK 3

3. EMPIRIESE ONDERSOEK EN INTERPRETASIE VAN DATA

3.1 INLEIDING

In Hoofstuk 2 is daar aan die hand van 'n toepaslike literatuurstudie aangetoon dat nuutaangestelde hoofde probleme ondervind om in te skakel en dat 'n verskeidenheid van persone en instansies behulpsaam kan wees om die nuutaangestelde hoofde effektief te laat inskakel.

'n Empiriese ondersoek is egter nodig om vas te stel watter probleme, indien enige, blanke Afrikaanssprekende hoofde van sekondêre skole in Transvaal sou hê om in te skakel. Terselfdertyd is inligting by hierdie hoofde ingewin ten opsigte van moontlike wenke om hulle inskakelingsprogram te vergemaklik.

3.2 NAVORSINGSONTWERP

Die navorsingsontwerp handel oor meetinstrumente, loodsondersoek, vraelys, populasie en statistiese prosedures.

3.2.1 DIE ONTWERP VAN DIE MEETINSTRUMENT/VRAELYS

3.2.1.1 Die gebruik van 'n posvraelys

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

Daar is besluit om 'n vraelys in die plek van onderhoudvoering te gebruik, en wel om die volgende redes (Kerlinger, 1973:487):

- Omdat presies dieselfde vrae aan elke respondent gestel word, is daar 'n groter stimulus-uniformiteit en gevolglik groter betroubaarheid.

- Van 'n anonieme respondente kan meer eerlike en reguit antwoorde verwag word.
- Die hele populasie kon gedek word.
- Dit is 'n relatief goedkoop metode.

'n Gestruktureerde vraelys is gebruik, en slegs twee vrae waarin die respondente antwoorde volgens sy eie woordkeuse kon formuleer is ingesluit.

'n Gestruktureerde vraelys het die volgende voordele (Oppenheim, 1973:40):

- Dit kan vinnig beantwoord word.
- Daar is minder skryfwerk.
- Kwantifisering van die respons is maklik.
- Meer vrae kan gestel word en dus kan 'n wyer terrein gedek word.
- 'n Rekenaar kan gebruik word om kwalifisering van antwoorde te bespoedig.

3.2.1.2 Loodsondersoek

Daar is onderhoude gevoer met 'n aantal nuutaangestelde hoofde ($N = 3$) ten einde sekere probleemareas te identifiseer. Hierdie inligting tesame met die inligting in die literatuurstudie geïdentifiseer (Hfst. 2) is gebruik om 'n vraelys te konstrueer. Hierdie vraelys is weer aan ($N = 3$) hoofde voorgelê om vas te stel of al die vrae eenduidig verstaan word. Vervolgens is die vraelys gerekenariseer om te bepaal watter probleemareas in die finale vraelys gedek moet word.

3.2.1.3 Finale vraelys

'n Finale vraelys, goedgekeur deur die TOD (kyk Bylae A), is aan alle nuutaangestelde hoofde van Afrikaanse sekondêre skole in Transvaal gestuur.

Hierdie vraelys het gesentreer rondom die volgende determinante:

- Probleme op persoonlike vlak.

- Probleme op bestuursvlak - hantering van personeel, administratiewe sake en klimaatskepping.
- Probleme op interpersoonlike vlak - personeel, ouers, bestuursraad en gemeenskap.
- Algemene probleme - korrekte hantering van partypolitieke en kerkgroeperinge.

3.2.2 POPULASIE

3.2.2.1 Teikengroep

Al die nuutaangestelde hoofde van Afrikaanse sekondêre skole in Transvaal (N = 48). 'n Steekproef was dus nis nodig nie.

3.2.2.2 Uiteensetting van vraelyste uitgepos en terug ontvang

'n Gestruktureerde vraelys is gepos aan 48 nuutaangestelde hoofde in Transvaal, waarvan 40 terug ontvang is.

Tabel 3.1

Vraelyste ontvang

Aantal vraelyste uitgepos	Vraelyste terug ontvang	Persentasie terugvoering
48	40	83,3

Uit Tabel 3.1 blyk dit dat 'n terugvoering van 83.3% ontvang is. 'n Terugvoering van meer as 70% is voldoende om betekenisvolle afleidings te kan maak (Landman, 1980:112). Afleidings wat verderaan gemaak word geld slegs vir die TOD. Geen transponerings kan na ander Onderwysdepartemente of die hele RSA gemaak word nie.

3.2.2.3 Metode van seleksie

'n Naamlys van alle nuutaangestelde hoofde van Afrikaanse sekondêre skole in Transvaal is van die Transvaalse Onderwysdepartement verkry (N = 48). Hierdie naamlys, vergesel van 'n adreslys, het ook hoofde ingesluit wat vir die tweede keer as hoof nuutaangestel is.

Van die name wat ontvang is, was daar vier wat vir die tweede keer aangestel is as hoof, maar wat vir minder as drie jaar hoof is van die tweede skool.

3.3 STATISTIESE TEGNIEKE WAT GEBRUIK IS

Met behulp van die PU vir CHO se Statistiese Konsultasiediens is die volgende gedoen:

- By elke vraag is die frekwensie en die persentasie bepaal.
- Daar is gebruik gemaak van Pearson se korrelasiekoëffisiënte om die demografiese en biografiese gegewens te korreleer met vrae wat beduidende probleme vir nuutaangestelde hoofde gelewer het. Die doel van Pearson se korrelasiekoëffisiënt is om verskille in grootte van verband en rigting van 'n reglynige verband na vore te bring en om die mate van verband aan te toon (vgl. De Wet et al., 1981:188).

3.4 IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE

In 'n poging om perspektief te gee aan die vertolking van gegewens wat tydens die empiriese ondersoek versamel is, word biografiese en demografiese gegewens van respondente onder die loep geneem.

3.4.1 BIOGRAFIESE GEGEWENS

3.4.1.1 Ouderdom van nuutaangestelde hoofde

Met die vraag wil vasgestel word of daar 'n groot ouderdomsverskil is by die nuutaangestelde hoofde van skole. Ouer hoofde skakel dalk moeiliker in as jong hoofde of andersom.

Tabel 3.2

Ouderdomsverskille by nuutaangestelde hoofde

Ouderdom	Aantal	Persentasie
30 - 40 jaar	3	7,5
41 - 50 jaar	35	87,5
51 - 60 jaar	2	5,0

Die oorgrote meerderheid (87.5%) van nuutaangestelde hoofde is in die ouderdomsgroep 41 - 50 jaar. Dit blyk ook dat 38 (95%) van die nuwe hoofde onder die ouderdom van 50 jaar is. Hieruit kan afgelei word dat die meeste nuutaangestelde hoofde relatief jonk is.

3.4.1.2 Ervaring as hoof van 'n sekondêre skool

Deur te bepaal wat die vorige ervaring van 'n nuutaangestelde hoof as skoolhoof is, kan bepaal word of dit 'n invloed op sy inskakeling het al dan nie.

Tabel 3.3

Ervaring van nuutaangestelde hoofde

Tydperk	Aantal	Persentasie
1 - 3 jaar	36	90,0
4 - 6 jaar	2	5,0
6 - 8 jaar	0	0,0
Langer as 8 jaar	2	5,0

Negentig persent van die nuutaangestelde hoofde is vir die eerste keer hoof en het minder as drie jaar ondervinding as hoof.

3.4.1.3 Hoogste akademiese kwalifikasie

Deur vas te stel wat die hoogste akademiese kwalifikasie van nuutaangestelde hoofde is, kan bepaal word of dit 'n invloed op hulle inskakeling het.

Tabel 3.4

Akademiese kwalifikasies

Kwalifikasie	Aantal	Persentasie
Baccalaureusgraad	10	26,3
Honneursgraad	7	18,1
B.Ed.	9	23,7
Meestersgraad	11	28,9
Doktorsgraad	1	2,6

(Slegs 38 van die respondente het dié vraag beantwoord)

Die meeste nuutaangestelde hoofde is akademies goed gekwalifiseerd. Slegs 26,3% beskik net oor 'n baccalaureusgraad, terwyl 73,7% nagraads gekwalifiseerd is. Dit is verder interessant dat meer hoofde oor 'n nagraadse kwalifikasie in Opvoedkunde beskik as oor 'n honneursgraad. Dit blyk dus dat 'n nagraadse kwalifikasie as belangrik vir sy effektiewe funksionering as onderwyser beskou kan word en dit kan moontlik een van die redes wees waarom die persone (28) wel bevordering gekry het.

3.4.1.4 Hoogste professionele kwalifikasie

Daar is gepoog om vas te stel of professionele kwalifikasies 'n invloed het op die inskakeling van die nuutaangestelde skoolhoof.

Tabel 3.5

Professionele kwalifikasies

Kwalifikasie	Aantal	Persentasie
HOD	5	12,8
THOD	23	59,0
Ander	11	28,2

(Slegs 39 van die respondente het dié vraag beantwoord)

Dit blyk dat die meerderheid (59,0%) van die nuutaangestelde hoofde hulle professionele opleiding aan 'n onderwyskollege ontvang het.

3.4.1.5 Eerste aanstelling as hoof of voorheen al hoof gewees?

Deur te bepaal of 'n hoof vir die tweede keer nuut as hoof aangestel is kan bepaal word of die tweede inskakeling makliker is as die eerste.

Tabel 3.6

Eerste of tweede aanstelling as hoof

Aantal kere hoof	Aantal	Persentasie
Eerste keer	36	90,0
Tweede keer	4	10,0
Derde keer	0	0,0

Slegs 10,0% van die hoofde is vir die tweede keer nuut aangestel.

3.4.1.6 Het u al voorheen waargeneem as hoof?

Of 'n nuutaangestelde hoof al voorheen waargeneem het as hoof al dan nie, sal 'n invloed uitoefen op sy inskakeling. Die ervaring sodanig opgedoen behoort 'n rol te speel by inskakeling, ervaring speel waarskynlik 'n rol, positief of negatief.

Tabel 3.7

Waargeneem as hoof al dan nie

Waargeneem as hoof	Aantal	Persentasie
Ja	33	82,5
Nee	7	17,5

Die oorgrote meerderheid van nuutaangestelde hoofde het wel die geleentheid gehad om te kon waarneem as hoof. Hieruit kan afgelei word dat ervaring as waarnemende hoof tog 'n mate van voordeel inhou vir die aanstelling al dan nie van 'n aansoeker vir 'n hoofpos.

3.4.2 DEMOGRAFIESE GEGEWENS

3.4.2.1 Gradering van huidige skool en van vorige skool

Deur van 'n skool van 'n laer gradering bevorder te word as hoof na een van 'n hoër gradering kan die inskakeling van die nuutaangestelde hoof beïnvloed.

Tabel 3.8

Gradering van huidige en vorige skool

Gradering	Aantal		Persentasie	
	Huidige	Vorige	Huidige	Vorige
GS	14	20	35,0	54,1
S1	19	16	47,5	43,2
S11	7	1	17,5	2,7

(Slegs 37 van die 40 respondente het dié gegewens verstrek)

Die meeste nuutaangestelde hoofde (54,1%) word gelewer deur GS-skole. Slegs 2,7% van die nuutaangestelde hoofde was voorheen by 'n S11-skool. Die meeste nuutaangestelde hoofde (47,5%) is tans verbonde aan S1-skole.

GS-skole lewer die meeste nuwe hoofde, vermoedelik omdat dit die enigste skole is met senior adjunkhoofposte.

3.4.2.2 Ligging van huidige skool en van vorige skool

Dit is moontlik dat die ligging van 'n skool stedelik, semi-stedelik of platteland, 'n invloed kan hê op die inskakeling van die nuutaangestelde hoof.

Tabel 3.9

Ligging van huidige en vorige skool

Ligging	Aantal		Persentasie	
	Huidige	Vorige	Huidige	Vorige
Stedelik	14	15	37,8	40,6
Semi-stedelik	6	9	16,2	24,3
Platteland	17	13	45,9	35,1

(Slegs 37 van die respondente het dié gegewens verstrek)

Die meeste nuutaangestelde hoofde (40,6%) word gelewer deur die stedelike gebiede. Die meeste nuutaangestelde hoofde (45,9%) bevind hulleself tans op die platteland.

Hieruit kan afgelei word dat stedelike gebiede moontlik 'n beter teelaarde vir nuwe hoofde vorm as die platteland.

3.4.2.3 Samestelling van huidige en van vorige skool

As 'n nuutaangestelde hoof van 'n skool waarin daar slegs dogters of seuns is, na 'n gemengde skool verskuif, of anders om, kan dit 'n invloed uitoefen op sy inskakeling.

Tabel 3.10

Samestelling van huidige en vorige skool

Samestelling	Aantal		Persentasie	
	Huidige	Vorige	Huidige	Vorige
Gemeng	35	35	87,5	87,5
Slegs dogters	1	0	2,5	0,0
Slegs seuns	4	5	10,0	2,5

Dit blyk dat daar onbeduidend min wisseling plaasgevind het by die aanstelling van hoofde na skole met 'n ander samestelling. Hoofde het dus bevordering gekry in skole met dieselfde samestelling as waar hulle adjunkhoofde was, of waargeneem het as hoof. Dit behoort hulle inskakeling te vergemaklik.

3.4.2.4 Aard van huidige en van vorige skool

Omdat tegniese, handel-, landbou- en ander sekondêre skole verskillend is ten opsigte van studierigtings en in 'n sekere mate ook ten opsigte van leerlingsamestelling, kan wisseling tussen hierdie tipe skole vir die nuutaangestelde hoof probleme veroorsaak.

Tabel 3.11

Aard van huidige en vorige skool

Aard	Aantal		Persentasie	
	Huidige	Vorige	Huidige	Vorige
Tegnies/Handel	7	7	17,5	17,5
Landbou	1	2	2,5	5,0
Ander	32	31	80,0	77,5

Die feit dat slegs 2,5% van die nuutaangestelde hoofde verwissel het van tipe skool, dui op:

- 'n verskynsel dat persone bevordering kry in skole van dieselfde aard as die waarin hulle adjunkhoofde was, en
- 'n moontlikheid van gladder inskakeling as wat andersins die geval sou wees.

Demografiese gegewens is van belang. In 3.7 word aangedui dat 3 uit die 7 faktore wat 'n beduidende invloed uitoefen op probleme wat nuutaangestelde hoofde ondervind, demografies van aard is.

3.5 PROBLEME WAT DIE NUUTAANGESTELDE HOOF ONDERVIND

Dit gaan hier om probleme wat die nuutaangestelde hoof van die sekondêre skool ten opsigte van inskakeling ondervind op:

- Persoonlike vlak.
- Bestuursvlak.
- Interpersoonlike vlak.

Die probleme wat geïdentifiseer is by die nuutaangestelde hoof is moontlik nie net tipies van die nuwe hoofde nie, aangesien hierdie probleme nie geverifieer is met probleme van ervare hoofde om vas te stel of hulle ook dié probleme ervaar nie. Die afleidings wat egter gemaak word in die lig van dié ondersoek geld wel vir die nuutaangestelde hoof. Hiermee word nie gesê dit is tipies van die nuutaangestelde hoof nie.

Daar word vervolgens oorgegaan tot die vrae wat in die vraelys voorkom en die interpretasie van response.

3.5.1 PROBLEME OP PERSOONLIKE VLAK

Hier gaan dit om probleme soos spanning en stres, die vorige hoof se invloed, die eie gesin, die aanvaarding van aanspreeklikheid en professionele eensaamheid.

Tabel 3.12

Probleme op persoonlike vlak

Aard van probleem	Intensiteit van probleem *							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.1 Spanning en stres vanweë die nuwe verantwoordelikheid	13	32,5	24	60,0	2	5,0	1	2,5
1.2 Om die vorige hoof se invloed op die huidige situasie reg te hanteer	19	47,5	19	47,5	2	5,0	0	0,0
1.3 Om behoorlik aandag aan u eie gesin te gee te midde van u groter werkswa	5	12,5	27	67,5	1	2,5	7	17,5
1.4 Om die finale besluite te moet neem en die aanspreeklikheid daarvoor te aanvaar	22	55,0	16	40,0	2	5,0	0	0,0
1.5 Professionele eensaamheid omdat die personeellede u vermy	19	47,5	19	47,5	2	5,0	0	0,0

* 1: Geen probleem nie

2: Wel 'n probleem, maar kan opgelos word sonder hulp van buite

3: 'n Groot probleem wat slegs met behulp van buitestaanders soos die Superintendent van Onderwys opgelos kan word

4: 'n Baie groot probleem waarvan die oplossing nog nie in sig is nie

Analise van response

Vraag 1.1: Spanning en stres vanweë nuwe verantwoordelikheid

Die meerderheid (60,0%) van die nuutaangestelde hoofde ondervind dat spanning en stres wel 'n probleem is, maar dit was nie van sodanige aard dat hulp van buitestaanders ingeroep moes word nie. Slegs 7,5% sien dit as 'n groot probleem. 'n Groot persentasie (32,5%) ondervind egter geen probleem met stres en spanning nie.

Vraag 1.2: Om die vorige hoof se invloed op die huidige situasie reg te hanteer

Vir 52,5% van die nuutaangestelde hoofde is die invloed van die die vorige hoof 'n redelike tot 'n groot probleem. Vir 'n beduidende groot groep het dit egter geen probleme geskep nie. Hierdie probleem sal uiteraard varieer afhangende van die positiewe of negatiewe invloed wat die vorige hoof op die skool gehad het en van die mate van aansien wat hy onder die personeel geniet het. Die vorige hoof wat besonder gewild was onder die leerlinge vanweë laks dissipline skep groot probleme vir sy opvolger.

Vraag 1.3: Om behoorlike aandag aan 'n eie gesin te gee te midde van groter werkswlas

Alhoewel 67,5% van die response daarop dui dat dit vir nuutaangestelde hoofde wel 'n probleem is, maar wat sonder hulp van buite opgelos kon word, dui die 17,5% wat dit as 'n baie groot probleem sien waarvan die oplossing nog nie in sig is nie, daarop dat ons hier met 'n belangrike probleem van die nuutaangestelde hoof te doen het. (Vergelyk Tabel 3.19(b).)

Vraag 1.4: Om die finale besluite te moet neem en die aanspreeklikheid daarvoor te aanvaar

Die meerderheid (55%) nuutaangestelde hoofde het geen probleem om die finale besluite te neem en die verantwoordelikheid daarvoor te aanvaar nie. Die 40% wat dit as 'n probleem sien en die 5% wat dit as 'n groot probleem ervaar, dui daarop dat 'n beduidende aantal nuutaangestelde hoofde moontlik nie ryp is vir die verantwoordelikhede van 'n hoof van 'n sekondêre skool nie.

Vraag 1.5: Professionele eensaamheid omdat personeellede u vermy

Die feit dat 52,5% van die nuutaangestelde hoofde een of ander vorm van probleem ondervind met professionele eensaamheid, dui op 'n besondere probleem vir die meeste nuutaangestelde hoofde. Omdat 90% van die nuutaangestelde hoofde uit die pos van adjunkhoof kom waarin hulle nie

blootgestel is aan professionele eensaamheid nie, is dit te wagte dat hierdie aspek van hoofskap vir hulle 'n probleem kan skep.

Uit voorafgaande blyk dus dat die genoemde faktore vir nuutaangestelde hoofde probleme met 'n gladde inskakeling skep. Die grootste probleem is om aandag aan die eie gesin te gee.

3.5.2 PROBLEME OP BESTUURSVLAK

Hierdie probleme sentreer rondom delegering, werwing, evaluering, hantering van swak onderwysers en die doen van klasbesoek.

Tabel 3.13

Hantering van personeel

Aard van probleem	Intensiteit van probleem *							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
2.1 Om te bepaal aan watter personeellid watter take gedelegeer kan word	19	47,5	20	50,0	1	2,5	0	0,0
2.2 Werwing en aanstelling van tydelike personeel	10	25,0	21	52,5	7	17,5	2	5,0
2.3 Om personeel korrek te evalueer	10	25,0	21	52,5	8	20,0	1	2,5
2.4 Die hantering van onderwysers wat onbevredigende werk lewer	11	27,5	18	45,0	8	20,0	3	7,5
2.5 Om gereeld en effektief klasbesoek te doen	5	12,5	21	52,5	7	17,5	7	17,5

* 1: Geen probleem nie

2: Wel 'n probleem, maar kan opgelos word sonder hulp van buite

3: 'n Groot probleem wat slegs met behulp van buitestaanders soos die Superintendent van Onderwys opgelos kan word

4: 'n Baie groot probleem waarvan die oplossing nog nie in sig is nie

Analise van response

Vraag 2.1: Om te bepaal aan watter personeellede watter take gedelegeer kan word

Die 52,5% nuutaangestelde hoofde wat dit as een of ander vorm van probleem ervaar om take effektief aan die regte persone te deleger, dui op 'n besondere probleem vir die nuutaangestelde hoof. Omdat die nuutaangestelde hoof nog maar 'n gebrekkige kennis het van sy personeel is dit logies dat die meeste van hulle probleme sal ondervind met delegering.

Vraag 2.2: Werwing en aanstelling van tydelike personeel

Slegs 25% van die nuutaangestelde hoofde het geen probleme met die werwing en aanstelling van tydelike personeel nie. Die 17,5% wat dit as 'n groot probleem ervaar en die 5% wat dit as 'n baie groot probleem sien, dui op 'n situasie wat die inskakeling van die nuutaangestelde hoof ernstig kan belemmer. Die nuutaangestelde hoof het meer probleme as die ervare hoof deurdat hy nog onbekend is met beskikbare personeel in sy omgewing. Omdat hoofde self tydelike personeel moet bekom in die plek van personeel wat bedank of met verlof is, is hoofde afhanklik van beskikbare onderwysers in hulle omgewing. Indien daar min of geen sodanige personeel beskikbaar is nie, skep dit onoorkomelike probleme.

Vraag 2.3: Om personeel korrek te evalueer

Slegs 25,0% van die nuutaangestelde hoofde het geen probleme om personeel korrek te evalueer nie, 20,5% beskou dit as 'n groot probleem en 2,5% as 'n baie groot probleem.

Verklaring

Die intensiteit van hierdie probleem kan te wyte wees aan die volgende:

- Gebrek aan ervaring by die nuutaangestelde hoofde (hy is nog nuut).
- Gebrekkige indiensopleiding by vorige hoofde.
- Onvoldoende kennis van die personeel, omdat hy nog nie goed ingeskakel is nie en hulle ook nog nie goed ken nie.
- 'n Moontlike swakheid in die stelsel van evaluering.

Vraag 2.4: Die hantering van onderwysers wat onbevredigende werk lewer

Sewe en twintig en 'n half persent nuutaangestelde hoofde het geen probleem om onderwysers wat onbevredigende werk lewer te hanteer nie. Twintig persent het groot probleme daarmee en sewe en 'n half persent het baie groot probleme met hierdie faset. Onderwysers wat onbevredigende werk lewer skep klaarblyklik 'n groot probleem vir nuutaangestelde hoofde. Swak onderwysers skep vir alle hoofde (vergelyk 2.5.1) probleme, maar dit blyk vir die nuutaangestelde hoofde 'n groter probleem te wees as vir die ervare hoofde (vgl. Weindling & Earley, 1987:81).

Vraag 2.5: Om gereeld en effektief klasbesoek te doen

Die feit dat slegs 12,5% van die nuutaangestelde hoofde geen probleem ervaar om gereeld en effektief klasbesoek te doen nie, teenoor die 17,5% wat dit as 'n baie groot probleem beskou, dui op die heel grootste probleem van die nuutaangestelde hoofde.

Verklaring

- Om te midde van inskakeling by 'n nuwe organisatoriese opset, tyd in te ruim om behoorlik klasbesoek te doen, verg baie van die nuutaangestelde hoofde.
- Omdat die nuutaangestelde hoofde 'n gebrekkige kennis van die personeel het, kan hy nie werklik gedifferensieerd klasbesoek doen nie.
- Omdat evaluering deur die Superintendent van Onderwys (Kring) ten opsigte van merietetoekennings in die eerste helfte van die jaar plaasvind, verkeer die nuutaangestelde hoofde onder groot druk om by 'n groot aantal personeellede in 'n kort tydperk klasbesoek te doen.

Vraag 3: Probleme ten opsigte van administrasie

Hier gaan dit om probleme rondom hantering van voorraad, skoolfondsboekhouding, koshuisfinansies en die opstel van roosters.

Tabel 3.14

Administratiewe probleme

Aard van probleem	Intensiteit van probleem *							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
3.1 Hantering van voorraad, bestellings, kontrole ensovoorts	16	40,0	21	52,5	2	5,0	1	2,5
3.2 Kontrole van skoolfondsboekhouding	20	50,0	19	47,5	1	2,5	0	0,0
3.3 Kontrole oor die hantering van koshuisfinansies (Indien van toepassing)	6	40,0	4	26,7	4	26,7	1	6,7
3.4 Opstel van roosters (Skool, eksamen, buitemuurs ensovoorts)	33	82,5	7	16,5	0	0,0	0	0,0

* 1: Geen probleem nie

2: Wel 'n probleem, maar kan opgelos word sonder hulp van buite

3: 'n Groot probleem wat slegs met behulp van buitestaanders soos die Superintendent van Onderwys opgelos kan word

4: 'n Baie groot probleem waarvan die oplossing nog nie in sig is nie

Analise van response

Vraag 3.1: Hantering van voorraad, bestelling en kontrole

Sestig persent van alle nuutaangestelde hoofde beskou die hantering van voorraad, bestelling en kontrole as een of ander vorm van probleem. Die feit dat slegs 40% dit as geen probleem beskou nie, dui op gebrekkige ervaring en onvoldoende indiensopleiding in hantering van hierdie sake. Die onderlegtheid van die bestaande personeel in hierdie sake het ook 'n groot invloed op die nuutaangestelde hoof se hantering daarvan.

Vraag 3.2: Kontrole oor skoolfondsboekhouding

Slegs 2,5% van die nuutaangestelde hoofde beskou die kontrole oor skoolfondsboekhouding as 'n groot probleem, 50% beskou dit as geen probleem nie. Ervaring en indiensopleiding sowel as die bekwaamheid van die persoon wat die skoolfondsboekhouding hanteer, speel hier 'n rol.

Vraag 3.3: Kontrole oor die hantering van koshuisfinansies (indien van toepassing)

Die meerderheid van nuutaangestelde hoofde ondervind in 'n mindere of meerdere mate probleme met die hantering van koshuisfinansies; 40% het geen probleme daarmee nie. (Slegs 15 persone is betrokke by koshuise.)

Verklaring

- Probleme word moontlik ondervind vanweë die kompleksiteit van koshuisboekhouding en vanweë die onbekwaamheid van die persoon wat die koshuisfinansies hanteer.
- Nuutaangestelde hoofde met geen ervaring van koshuise nie of wat gebrekkige indiensopleiding in dié saak gehad het, sal uiteraard probleme daarmee ondervind.

Vraag 3.4: Opstel van roosters (skool, koshuis en buitemuurs)

Goeie indiensopleiding op hierdie gebied is waarskynlik daarvoor verantwoordelik dat 82,5% van die nuutaangestelde hoofde geen probleme ondervind met die opstel van roosters nie.

Vraag 4: Klimaatskepping

Probleme in verband met handhawing van dissipline, klimaatskepping en die afskaffing van sinlose gebruike word hier onder die loop geneem.

Tabel 3.15

Klimaatskepping

Aard van probleem	Intensiteit van probleem *							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
4.1 Om dissipline effektief te kan handhaaf	33	84,5	7	17,5	0	0,0	0	0,0
4.2 Om 'n klimaat van goeie gesindheid en samewerking daar te stel	31	77,5	9	22,5	0	0,0	0	0,0
4.3 Om sinlose gebruike en tradisies af te skaf	23	57,5	15	37,5	2	2,5	0	0,0

* 1: Geen probleem nie

2: Wel 'n probleem, maar kan opgelos word sonder hulp van buite

3: 'n Groot probleem wat slegs met behulp van buitestaanders soos die Superintendent van Onderwys opgelos kan word

4: 'n Baie groot probleem waarvan die oplossing nog nie in sig is nie

Analise van response

Vraag 4.1: Om dissipline effektief te kan handhaaf

Die vermoë om dissipline effektief te kan handhaaf behoort die eienskap van enige nuutaangestelde hoof te kan wees. Daarom dui 17,5% van die nuutaangestelde hoofde wat 'n probleem daarmee ondervind op 'n ongesonde toestand hetsy by die nuutaangestelde hoof self of by die klimaat van die skool.

Vraag 4.2: Om 'n klimaat van goeie gesindheid en samewerking daar te stel

Die oorgrote meerderheid (77,5%) van die nuutaangestelde hoofde ondervind geen probleme om 'n klimaat van goeie gesindheid en samewerking daar te stel nie.

Hierdie tendens dui moontlik daarop dat hierdie nuutaangestelde hoofde in hulle poste aangestel is onder andere vanweë hulle goeie menseverhoudinge.

Vraag 4.3: Om sinlose gebruike en tradisies af te skaf

Sewe en vyftig en 'n half persent van die nuutaangestelde hoofde ondervind geen probleme om sinlose gebruike en tradisies af te skaf nie. Die 42,5% wat wel een of ander probleem daarmee het, dui moontlik op die invloed van die vorige hoof en dat hierdie kwessie tog 'n struikelblok op die weg is van die nuutaangestelde hoof.

3.5.3 PROBLEME OP INTERPERSOONLIKE VLAK

Dit gaan hier om probleme rakende personeel, ouers, bestuursrade, die gemeenskap, partypolitieke en kerkgroepeerings.

Vraag 5: Personeelverwante probleme

Probleme rakende die wen van vertroue, die hantering van adjunkhoofde en die motivering van personeel.

Tabel 3.16

Personeelverwante probleme

Aard van probleem	Intensiteit van probleem *							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
5.1 Om die personeel se vertroue te wen	26	65,0	13	32,5	0	0,0	1	2,5
5.2 Om die lojaliteit van direkte ondergeskiktes (Adjunkhoofde) te wen	31	77,5	8	20,0	0	0,0	1	2,5
5.3 Om personeel te motiveer tot beter werkslewing	16	40,0	21	52,5	1	2,5	2	5,0

* 1: Geen probleem nie

2: Wel 'n probleem, maar kan opgelos word sonder hulp van buite

3: 'n Groot probleem wat slegs met behulp van buitestaanders soos die Superintendent van Onderwys opgelos kan word

4: 'n Baie groot probleem waarvan die oplossing nog nie in sig is nie

Analise van response

Vraag 5.1: Om die personeel se vertroue te wen

Dit blyk dat die oorgrote meerderheid (65,0%) van die nuutaangestelde hoofde geen probleme ondervind om die personeel se vertroue te wen nie. Dit spruit moontlik voort uit die goeie menseverhoudinge waarvan daar in vraag 4.2 sprake was.

Vraag 5.2: Om die lojaliteit van direkte ondergeskiktes (adjunkhoofde) te wen

Uit die respons op hierdie vraag blyk dit dat dit vir die meeste nuutaangestelde hoofde makliker was om hulle adjunkhoofde se vertroue en lojaliteit te wen as dié van die personeel (77,5% teenoor 65,0%).

- Dit neem vir 'n nuutaangestelde hoof lank om werklik 'n diepte kontak te bewerkstellig met die personeellede, terwyl hy daagliks in noue kontak is met die adjunkhoofde en daarom in 'n groter mate met hulle saamwerk en saam 'n bestuurspan vorm.

Vraag 5.3: Om die personeel te motiveer tot beter werkslewering

Slegs 40% van die nuutaangestelde hoofde het geen probleme om personeel te motiveer tot beter werkslewering nie. Die 60% wat wel een of ander probleem in dié verband het, hou verband met vraag 2.4, waarin slegs 27,5% van die nuutaangestelde hoofde geen probleme het om personeel te hanteer wat onbevredigende werk lewer nie.

Vraag 6: Ouers, bestuursraad en gemeenskap

Hier wentel dit om probleme rondom samewerking met die ouergemeenskap, samewerking deur die gemeenskap en samewerking met die bestuursraad.

Tabel 3.17

Probleme rakende ouers, bestuursraad en gemeenskap

Aard van probleem	Intensiteit van probleem *							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
6.1 Om die samewerking van die ouergemeenskap te verkry	14	47,5	20	50,0	0	0,0	1	2,5
6.2 Om deur die gemeenskap aanvaar te word	30	75,0	9	22,5	1	2,5	0	0,0
6.3 Om saam te werk met die bestuursraad	36	70,0	2	5,0	2	5,0	0	0,0

* 1: Geen probleem nie

2: Wel 'n probleem, maar kan opgelos word sonder hulp van buite

3: 'n Groot probleem wat slegs met behulp van buitestaanders soos die Superintendent van Onderwys opgelos kan word

4: 'n Baie groot probleem waarvan die oplossing nog nie in sig is nie

Analise van die response

Vraag 6.1: Om die samewerking van die ouergemeenskap te verkry

Omdat die meerderheid van die nuutaangestelde hoofde (52,5%) een of ander probleem ondervind om die samewerking van die gemeenskap te verkry, het ons hier 'n faktor wat in die weg staan van gladde inskakeling.

Afleiding

Die gemeenskap bly meesal vir 'n redelike lang tydperk geheg aan die bestuurstyl van die vorige hoof, veral as hy 'n gewilde en effektiewe hoof was. Dit neem dus 'n tydperk om aan te pas by die nuutaangestelde hoof en om volle samewerking te gee.

Vraag 6.2: Om deur die gemeenskap aanvaar te word

Die oorgrote meerderheid (75%) van die nuutaangestelde hoofde het geen probleem ondervind om deur die gemeenskap aanvaar te word nie. (Die gemeenskap self mag natuurlik anders dink.)

Afleiding

Die 25% nuutaangestelde hoofde wat wel probleme met aanvaarding deur die gemeenskap betref, het as moontlike oorsaak:

- 'n Bestuursraad wat voeling met die gemeenskap verloor het en wat 'n ongewilde aanstelling as hoof gemaak het.
- Persoonlikheidseienskappe van die hoof of sy gade wat hom moeilik aanvaarbaar vir die gemeenskap maak.

Vraag 6.3: Om saam te werk met die bestuursraad

Die oorgrote meerderheid (90%) van die nuutaangestelde hoofde ondervind geen probleme om met die bestuursraad saam te werk nie.

Verklaring

Omdat die bestuursraad in 'n mate verantwoordelik was vir die aanstelling van die nuwe hoof, sal hulle veral in die begin alles in die werk stel om goed saam te werk met die nuutaangestelde hoof.

Vraag 7: Algemeen

Die hantering van partypolitieke en kerkgroeperinge

Probleme om die verskillende partypolitieke en kerkgroeperinge korrek te hanteer.

Tabel 3.18

Partypolitieke en kerkgroeperinge

Aard van probleem	Intensiteit van probleem *							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
7.1 Om die partypolitieke-groeperinge korrek te hanteer	27	67,5	10	25,0	1	2,5	2	5,0
6.2 Om kerkgroeperinge korrek te hanteer	34	85,0	5	12,5	0	0,0	1	2,5

* 1: Geen probleem nie

2: Wel 'n probleem, maar kan opgelos word sonder hulp van buite

3: 'n Groot probleem wat slegs met behulp van buitestaanders soos die Superintendent van Onderwys opgelos kan word

4: 'n Baie groot probleem waarvan die oplossing nog nie in sig is nie

Analise van response

Vraag 7.1: Om die partypolitieke groepering korrek te hanteer

Die oorgrote meerderheid (67,5%) van die nuutaangestelde hoofde het geen probleem om die partypolitieke groepering korrek te hanteer nie. Die 32,5% wat wel een of ander probleem hiermee ondervind, en veral die 5% wat dit as 'n baie groot probleem ervaar, dui op 'n faktor wat groot probleme kan veroorsaak, veral aangesien opleiding of ervaring min kan doen om dié probleem te ondervang.

Vraag 7.2: Om kerkgroeperinge korrek te hanteer

Die oorgrote meerderheid (85,0%) van die nuutaangestelde hoofde het geen probleem om kerkgroeperinge korrek te hanteer nie.

Verklaring

Die blanke samelewing in die RSA het oor kerksake 'n sekere volwassenheidspeil bereik wat kerkisme iets van die verlede maak.

Vraag 8: Manier van opleiding

Hier gaan dit oor wyse waarvolgens nuutaangestelde hoofde opgelei kan word. Opleiding kan moontlik meehelp tot 'n gladder inskakeling.

Vraag 8.1: Op watter manier sou u graag leiding wou hê voordat u 'n pos aanvaar het?

Word kursusse en/of simposia verkies bo leiding deur die Superintendent van Onderwys?

Tabel 3.19(a)

Wyses van leidinggewing

Wyses van opleiding	Aantal	Persentasie
Kursus/Simposium	26	76,5
Supt. van Onderwys	8	23,5

Analise van response

'n Besliste meerderheid (76,5%) van die nuutaangestelde hoofde is ten gunste van leidinggewing deur middel van 'n kursus of simposium.

3.6 KORRELASIE TUSSEN BIOGRAFIESE GEGEWENS EN DEMOGRAFIESE GEGEWENS EN PROBLEME WAT NUUTAANGESTELDE HOOFDE ONDERVIND

3.6.1 BIOGRAFIESE EN DEMOGRAFIESE GEGEWENS GEBRUIK VIR KORRELASIE

Dit blyk dat daar 'n verband is tussen die volgende biografiese en demografiese gegewens en probleme wat deur nuutaangestelde hoofde ondervind word:

- Ouderdom.
- Ervaring as hoof.

- Akademiese kwalifikasies.
- Professionele kwalifikasies, (nie ordinaal nie, wel minimaal).
- Eerste aanstelling as hoof of voorheen hoof gewees.
- Waargeneem as hoof al dan nie.
- Ligging van huidige skool.
- Ligging van vorige skool.

Bogenoemde biografiese en demografiese gegewens kan nou gekorreleer word met die volgende faktore wat in intensiteit die hoogste was.

3.6.2 PROBLEME WAT HOOFDE ONDERVIND

Tabel 3.19(b)

Probleme wat hoofde ondervind

Probleem	f*
Om gereeld en effektief klasbesoek te doen	35,0
Kontrole oor hantering van koshuisfinansies (indien van toepassing)	33,4
Die hantering van onderwysers wat onbevredigende werk lewer	27,5
Om personeel korrek te evalueer	22,5
Om behoorlik aandag aan u eie gesin te gee te midde van 'n groter werkslas	20,0
Werwing en aanstelling van tydelike personeel	20,0
Hantering van voorraad, bestelling, kontrole, ens.	7,5
Om personeel te motiveer tot beter werkslewing	7,5
Om partypolitieke groeperinge korrek te hanteer	7,5
Om sinlose gebruike en tradisies af te skaf	2,5
Om die samewerking van die ouergemeenskap te verkry	2,5

* f = persentasie wat groot of baie groot probleme ondervind

Vervolgens word aandag gegee aan biografiese en demografiese gegewens wat die beduidendste invloed uitgeoefen het op bostaande vrae. Daar is gebruik gemaak van Pearson se korrelasiekoëffisiënte. Slegs korrelasiekoëffisiënte groter as 0,3 is in aanmerking geneem.

* Faktor wat die beduidende grootste verskil uitgeoefen het op:

Vraag 1.3: Om behoorlik aandag te gee aan u eie gesin te midde van 'n groter werkslas

- Hoogste professionele kwalifikasies (korrelasiekoëffisiënt 0,34274).

(Aangesien die skaal nominaal is, is die korrelasie nie sinvol nie, word 'n koëffisiënt van ϕ vir Tabel 3.20 gebruik.)

** Korrelasie tussen professionele kwalifikasies en probleme om behoorlike aandag aan die eie gesin te gee te midde van 'n groter werkslas.

Tabel 3.20

Professionele kwalifikasies en probleme om aandag aan gesin te gee

Professionele kwalifikasies	Geen probleem	Wel 'n probleem	Groot probleem	Baie groot probleem
HOD	20,00	80,00	0,00	0,00
THOD	8,70	78,26	4,35	8,70
Ander	18,80	36,36	0,00	45,45

Interpretasie

Nuutaangestelde hoofde met 'n HOD-kwalifikasie het die minste probleme om aandag aan hulle gesin te gee.

Omdat hierdie hoofde hulle professionele opleiding aan universiteite deurloop het, is dit moontlik dat hulle opleidingstydperk korter as dié van ander hoofde was en meer kontinu geskied het. (Hulle het nie eers

vier jaar aan 'n onderwyskollege gestudeer en daarna 'n driejaar-graadkursus geloop nie). Hulle kon aan die begin van hulle loopbane meer tyd aan hulle gesinne bestee. 'n Ander verklaring is die moontlikheid dat ander hoofde nog steeds besig is om hulle kwalifikasies te verbeter en in die proses hulle gesinne verwaarloos.

* Faktor wat die beduidende grootste invloed uitgeoefen het op:

Vraag 2.4: Die hantering van onderwysers wat onbevredigende werk lewer

- Waargeneem as hoof al dan nie (korrelasiekoëffisiënt 0,35132).

** Korrelasie tussen waargeneem as hoof en die hantering van personeel wat onbevredigende werk lewer

Tabel 3.21

Waargeneem as hoof en hantering van personeel

Waargeneem as hoof	Geen probleem	Wel 'n probleem	Groot probleem	Baie groot probleem
Waargeneem as hoof	31,43	45,71	17,14	5,71
Nie waargeneem as hoof	0,00	25,00	50,00	25,00

Interpretasie

Slegs 22,85% van nuutaangestelde hoofde wat al waargeneem het as hoof het groot probleme ondervind om personeel te hanteer wat onbevredigende werk lewer. Daar is egter 75% van die nuutaangestelde hoofde wat geen ervaring gehad het om waar te neem as hoof nie, wat groot probleme in dié verband ondervind.

Verklaring

Die geleentheid om waar te neem as hoof bied aan adjunkhoofde waardevolle geleentheid om ondervinding op te doen in die hantering van personeel.

- * Faktor wat die grootste beduidende invloed uitgeoefen het op:

Vraag 3.3: Kontrole oor die hantering van koshuisfinansies (indien van toepassing).

- Ligging van vorige skool (korrelasiekoëffisiënt 0,58012).
- ** Korrelasie tussen ligging van vorige skool en probleme met die kontrole oor die hantering van koshuisfinansies

Tabel 3.22

Ligging van vorige skool en koshuisfinansies

Ligging van vorige skool	Geen probleem	Wel 'n probleem	Groot probleem	Baie groot probleem
Stedelik	100,00	0,00	0,00	0,00
Semi-stedelik	25,00	50,00	0,00	25,00
Platteland	14,29	28,57	57,14	0,00

Interpretasie

Die 100% nuutaangestelde hoofde wat geen probleme met koshuisfinansies beleef nie, kom almal uit die stad en beskik vermoedelik by hulle huidige skole oor knap koshuispersoneel. Die feit dat die hantering van koshuisfinansies grootliks deur administratiewe amptenare beheer word, maak die ervaring en opleiding van nuutaangestelde hoofde minder relevant.

- * Faktor wat die grootste invloed uitgeoefen het op:

Vraag 4.3: Om sinlose gebruike en tradisies af te skaf

- Waargeneem as hoof al dan nie (korrelasiekoëffisiënt 0,57678).

****** Korrelasie tussen die geleentheid om waar te neem as hoof en die probleme om sinlose gebruike en tradisies af te skaf

Tabel 3.23

Waargeneem as hoof en die afskaf van sinlose gebruike en tradisies

Waargeneem as hoof	Geen probleem	Wel 'n probleem	Groot probleem	Baie groot probleem
Waargeneem as hoof	62,86	37,14	0,00	0,00
Nie waargeneem as hoof	0,00	50,00	50,00	0,00

Interpretasie

Terwyl 62,86% van nuutaangestelde hoofde geen probleem ondervind om sinlose gebruike af te skaf nie (hulle het al waargeneem as hoof), het 100% van dié wat nog nie waargeneem het as hoof nie, een of ander probleem daarmee het.

Verklaring

Klaarblyklik kom die ervaring opgedoen by die waarneming in 'n hoofpos handig te pas by die afskaf van sinlose gebruike en tradisies.

- * Faktor wat die grootste invloed uitgeoefen het op:

Vraag 5.3: Om personeel te motiveer tot beter werkslewing

- Ligging van vorige skool (korrelasiekoëffisiënt 0,37014).

- ** Korrelasie tussen ligging van die vorige skool en die vermoë om personeel te motiveer tot beter werkslewing**

Tabel 3.24

Ligging van vorige skool en motivering van personeel

Ligging van vorige skool	Geen probleem	Wel 'n probleem	Groot probleem	Baie groot probleem
Stedelik	57,14	42,86	0,00	0,00
Semi-stedelik	37,50	50,00	12,50	0,00
Platteland	23,08	61,54	0,00	15,38

Interpretasie

Nuutaangestelde hoofde wie se vorige skool in die stad was, het die minste probleme om personeel te motiveer. Diegene wie se vorige skool in die platteland is, het verreweg die meeste probleme om personeel te motiveer.

Verklaring

Adjunkhoofde van plattelandse skole het vermoedelik minder ervaring in die motivering van personeel. Dit is moontlik dat daar groter werkstevredenheid onder onderwysers op die platteland heers as in die stedelike gebiede. Die swakste motivering onder personeel geld moontlik in die stad, daarom is stedelike adjunkhoofde meer vertrouwd met die motivering van personeel.

- * Faktore wat die grootste invloed uitgeoefen het op:**

Vraag 6.1: Om die samewerking van die ouergemeenskap te verkry

- Professionele kwalifikasies (korrelasiekoëffisiënt 0,8946).

(Aangesien die skaal nominaal is, is die korrelasie nie sinvol nie, word 'n ϕ -koëffisiënt uit tabel 3.25 gebruik.)

- **** Korrelasie tussen professionele kwalifikasie en probleme om samewerking met die ouergemeenskap te verkry

Tabel 3.25

Professionele kwalifikasies en samewerking met ouergemeenskap

Professionele kwalifikasies	Geen probleem	Wel 'n probleem	Groot probleem	Baie groot probleem
HOD	80,00	20,00	0,00	0,00
THOD	54,55	45,45	0,00	0,00
Ander	20,00	70,00	0,00	10,00

Interpretasie

Nuutaangestelde hoofde met 'n HOD-kwalifikasie ondervind die minste probleme om samewerking met die ouergemeenskap te verkry.

Verklaring

Nuutaangestelde hoofde kry in hulle HOD-studies te doen met kommunikasietegnieke wat hulle help om goeie verhoudings te stig met die ouergemeenskap. Diegene met ander kwalifikasies het vermoedelik nie kommunikasietegnieke as deel van hulle sillabusse gehad nie, of nie in soveel diepte daarop ingegaan nie.

- * Faktore wat die grootste beduidende invloed uitgeoefen het op:

Vraag 7.1: Om die partypolitieke groeperinge korrek te hanteer

- Ligging van vorige skool (korrelasiekoëffisiënt 0,34190).

- **** Korrelasie tussen ligging van vorige skool en probleme om partypolitieke groeperinge korrek te hanteer

Tabel 3.26

Ligging van vorige skool en hantering van partypolitieke probleme

Ligging van vorige skool	Geen probleem	Wel 'n probleem	Groot probleem	Baie groot probleem
Stedelik	85,71	14,29	0,00	0,00
Semi-stedelik	50,00	50,00	0,00	0,00
Platteland	61,54	15,38	7,69	15,38

Interpretasie

Die feit dat nuutaangestelde hoofde wie se vorige skole op die platteland was, die meeste probleme ondervind om partypolitieke groeperinge te hanteer, kan gewyt word aan die volgende:

- Nuutaangestelde hoofde uit die platteland bevind hulle vermoedelik in hulle nuwe skole ook in die platteland, waar partypolitiek die grootste probleme lewer.
- Nuutaangestelde hoofde uit die platteland waar partypolitiek 'n groot rol speel, is vermoedelik polities meer uitgesproke, omdat hulle gewoond is aan politiekery, en ondervind daarom meer probleme.

3.7 SAMEVATTING

Daar was 12 probleme van die oorspronklike 25 wat vir nuutaangestelde hoofde wesenlike probleme veroorsaak het. Hierdie 12 probleme is aan korrelasie met biografiese en demografiese gegewens van nuutaangestelde hoofde onderwerp. Telkens is dié biografiese of demografiese gegewens wat die hoogste beduidende (groter as 0,3) korrelasie met 'n vraag toon, in tabelvorm uiteengesit en geïnterpreteer.

Uit die sewe tabelle blyk die volgende:

Tabel 3.27

Probleme verwant aan demografiese en biografiese gegewens

Biografies/demografies	r
1. Professionele kwalifikasies en samewerking met ouers	0,8946
2. Ligging van vorige skool en hantering van koshuisfinansies	0,58012
3. Waargeneem as hoof en afskaffing van sinlose gebruike	0,57678
4. Ligging van vorige skool en motivering van personeel	0,37014
5. Waargeneem as hoof en hantering van personeel	0,35132
6. Professionele kwalifikasies en aandag aan gesin	0,34274
7. Ligging van vorige skool en hantering van partypolitieke probleme	0,34190

Interpretasie

Die biografiese en demografiese faktore wat die grootste beduidende invloed uitgeoefen het op die probleme wat nuutaangestelde hoofde ondervind is:

- Die ligging van die vorige skool.
- Of die hoof al waargeneem het as hoof al dan nie.
- Hoogste professionele kwalifikasies.

Dit dui op die belangrikheid van ervaring van bestuur, professionele opleiding en op die verskille tussen skole in stedelike, semi-stedelike en plattelandse gebiede.

3.8 RESPONS OP OOP VRAE

Hierdie data is gekodeer met behulp van 'n onafhanklike kodeerder.

3.8.1 VRAAG 8.1

In antwoord op vraag 8.1 (Op watter manier sou u graag leiding wou hê voordat u u pos aanvaar het?

'n Ander manier (spesifiseer).) was die respons soos volg:

- * Beter indiensopleiding deur die vorige hoof by wie die respondent adjunkhoof was, is deur 7,5% respondente genoem.
- * 2,5% van die respondente het soos volg gereageer:
 - i) 'n Hoof leer die meeste by sy hoofde-kollegas en daar moet meer geleenthede geskep word vir die nuutaangestelde hoof om sy kollegas meer dikwels te ontmoet.
 - ii) Die onderwysowerheid moet dit oorweeg om kleiner formaat kursusse of simposia vir nuutaangestelde hoofde daar te stel, waarin twee superintendente van onderwys en ongeveer vyf nuutaangestelde hoofde betrek word.

3.8.2 VRAAG 8.2

In antwoord op vraag 8.2 (Op watter manier sou u graag hulp wou hê met u eie inskakeling as hoof?) was die respons die volgende:

- * Twintig persent van die respondente wou hulp hê van die Superintendent van Onderwys (Kring) en wel ten opsigte van die volgende:
- * Vooraf inligting oor moontlike konfliktsituasies wat daar in 'n skool kan ontstaan.
- * Leiding ten opsigte van bevoorrading, finansies, ouerbetrokkenheid, delegering en motivering van personeel.
- * Beter en gereelder skakeling met die Superintendent van die Onderwys (Kring) word verlang, met opvolgbesoeke na een termyn.

- * Die Superintendent van Onderwys (Kring) moet nie sy aandag slegs by breë beleidsake bepaal nie, maar ook aan die kleiner sake aandag gee.
- * Twee en 'n half persent van die respondente sou graag beter oriëntering ten opsigte van die situasie by 'n betrokke skool wou hê en wel deur middel van die Bestuursraad.

3.8.3 VRAAG 9.1

Ten opsigte van probleme wat as nuutaangestelde hoofde ondervind is, was die respons soos volg:

- Gebrekkige kennis van ordonnansies en handleidings.
- Gebrekkige opleiding in finansiële bestuur.
- Ongemotiveerde personeel.
- Die praktykskok om vir die eerste keer die finale besluite te moet neem.
- Inmenging van ouers en buite-instansies op die professionele terrein van die hoof en die onderwyser.
- Die gebrek aan iemand wat as klankbord kan dien, met wie probleme bespreek kan word.
- Die behoud van goeie manspersoneel te midde van 'n vlag van bedankings.
- Beskikbaarheid van tydelike personeel om aan te stel in vakatures wat ontstaan.
- Om 'n behoorlike akademiese standaard vir die skool daar te stel.
- Om by die gemeenskap in te skakel.
- Die trauma van aanvanklike krisisbestuur.
- Om die nuwe skool se organisatoriese opset onder die knie te kry.
- Aanvaarding deur die personeel.
- Onvoldoende kennis van onderwysreg, wat lei tot besondere probleme.
- Om 'n verloorsindroom van die nuwe skool te bowe te kom.
- Aanpassing by die styl en atmosfeer geskep deur die voorganger.
- Om vernuwing te inisieer.

3.8.4 VRAAG 9.2

Die volgende wenke ten opsigte van die beter inskakeling van nuutaangestelde hoofde word gegee.

- 12,5% bepleit 'n stelsel waarin 'n ervare hoof aangestel word as 'n voog oor 'n nuutaangestelde hoof.
- Dieselfde persentasie poneer dat simposia vir nuutaangestelde hoofde te teoreties is en meer op die praktyk gerig behoort te wees.
- 7,5% verlang meer gespesifiseerde handleidings deur die TOD oor administratiewe sake.
- 'n Verdere 7,5% is tevrede met simposia vir nuutaangestelde hoofde, maar voel dat dit 'n langer tyd in beslag moet neem en dat veral meer tyd aan besprekingsgroepe gewy behoort te word.
- 5% glo dat 'n indringende voorafgesprek met die Superintendent van Onderwys (Kring) van onskatbare waarde sal wees in die inskakelingsproses.
- Die volgende wenke is deur enkele hoofde deurgegee:
 - * Adjunkhoofde behoort toegelaat te word om die skool vir 'n tyd lank onder toesig van die hoof te bestuur. Dit sal uitstekende indiens-opleiding wees.
 - * Adjunkhoofde met potensiaal om hoof te word moet eenmaal per maand op streeksvlak opgelei word.
 - * Kursusse vir nuutaangestelde hoofde moet plaasvind voordat die pos aanvaar word en opgevolg word deur kursusse ses maande later.
 - * Nuutaangestelde hoofde moet vinniger as wat tans die geval is professionele besoek ontvang. Foute kan op dié manier betyds reggestel word.
 - * Meer begrip moet van owerheidsweë getoon word vir foute wat deur nuutaangestelde hoofde gemaak word. Dit sal meehelp om die nuutaangestelde hoof deur die aanvanklike krisistyd te kry.

- * Bestuursrade behoort dit hulle taak te maak om nuutaangestelde hoofde vooraf in te lig oor die klimaat en tendense in die gemeenskap.

3.9 SAMEVATTING

Nuutaangestelde hoofde bepleit beter indiensopleiding deur bestaande hoofde en hulle bepleit verder intensiewer leidinggewing deur die Superintendent van Onderwys (Kring).

Gebrekkige kennis van ordonnansies en handleidings word as die grootste probleem erbaar. Ander groot probleme is gebrekkige opleiding in finansiële bestuur, motivering van personeel en die neem van finale besluite.

Die mentor- of voogstelsel waarin 'n ervare hoof 'n nuutaangestelde hoof kan bystaan word bepleit, tesame met beter handleidings, meer tyd vir opleidingsimposia en beter indiensopleiding aan adjunkhoofde.

HOOFSTUK 4

4. ENKELE RIGLYNE VIR DIE EFFEKTIEWE INSKAKELING VAN DIE NUUTAANGESTELDE SKOOLHOOF

4.1 INLEIDING

Uit die literatuurstudie en die empiriese ondersoek kan sekere gevolgtrekkings gemaak word wat kan dien as riglyne vir die effektiewe inskakeling van die nuutaangestelde hoof.

Hierdie riglyne het betrekking op twee fases.

4.2 FASE 1: DIREK NADAT DIE AANSTELLINGSBRIEF ONTVANG IS

Die tydperk vandat die persoon sy aanstelling ontvang het totdat hy werklik hoof is, is 'n tyd wat beslissend gaan wees vir sy suksesvolle inskakeling as nuutaangestelde hoof. Verskeie persone en instansies het hier 'n rol te speel.

4.2.1 DIE HOOF

Nadat die nuwe hoof sy aanstelling ontvang het, heers daar groot opgewondenheid en verwagting, beide by hom en sy gesin.

In die tydperk voordat die pos aanvaar word, is die volgende van belang:

- Maak 'n afspraak met die bestaande hoof, besoek die skool en kry 'n afskrif van die skoolbeleid. Niemand ken die opset by 'n skool beter as die bestaande hoof nie en die skoolbeleid gee dit wat vir 'n skool geïdealiseer word in skrif weer.
- Probeer die bestuurspan asook die bestuursraad van die skool ontmoet. In hierdie ontmoeting kan besondere verhoudings gestig word, wat later van groot waarde vir alle partye kan wees. (Vergelyk 3.8.4.)

- Gebruik hierdie tyd om handleidings van die onderwysowerheid te bestudeer. (Vergelyk 3.8.4.) Nuutaangestelde hoofde se kennis van administratiewe sake is dikwels gebrekkig en die noukeurige bestudering van die handleidings kan derhalwe 'n groot leemte vul. (Vergelyk 2.5.2.)
- Tree in gesprek met ervare hoofde. Hierdie hoofde met jarelange praktiese ervaring kan besonder nuttige wenke aan die beginnerhoof gee. (Vergelyk 3.8.1.)
- Gebruik die tyd om 'n studie te maak van onderwysreg. As 'n persoon eers as hoof in die praktyk staan, het hy dikwels te min tyd om aandag aan hierdie belangrike saak te gee. (Vergelyk 3.10.3.)

Hierdie tydperk kan vir die nuwe hoof ook problematies wees, hy moet onthou dat hy eers vanaf 'n sekere datum officieel hoof is. Hy moet dus alreeds saam met die bestuursplan van die skool beplan en organiseer vir die volgende jaar of kwartaal, maar moet versigtig wees om nie die indruk te skep dat hy alreeds hoof is nie. Om egter geen inset te lewer by enige beplanning vir die tydperk wanneer hy wel hoof sal wees nie, sal fataal wees. Dis belangrik dat die nuwe hoof vanaf sy eerste kontak met die bestuursplan van sy skool die indruk sal skep dat hy weet waarheen hy wil en dat hy bereid is om te luister en ander se idees te aanvaar, maar dat hy ook hoof in eie reg is (Van Rooyen, 1975:2). (Vergelyk 2.7.)

Die nuutaangestelde hoof wat vanaf die eerste dag dinge reg doen en mense korrek hanteer, het 'n beter kans op 'n suksesvolle inskakeling as sy eweknie wat lukraak optree en pragmaties leer deur sy foute.

Die nuutaangestelde hoof word nou 'n bestuurder en wel in die onderwysopset. Daarom moet hy vroegtydig vir homself die volgende uitmaak:

- * Wat is onderwysbestuur? As hy besef dat dit 'n bepaalde soort werk in die onderwys is wat bestaan uit daardie reëlbare take of handeling wat deur hom uitgevoer moet word, binne die perke van sy bevoegdheid as hoof ten einde opvoedende onderwys te laat

plaasvind, sal hy 'n fundamentele begroning vir sy taak hê (Van der Westhuizen, 1986:93). (Vergelyk 2.4.3.2.)

- * Uit watter take gaan sy werk as bestuurder bestaan? Die hoof is by uitstek die beplanner, maar om te kan beplan moet hy weet waarheen hy wil. Nie alleen moet sy doelstellings duidelik voor oë wees nie, maar sy doelstellings moet ook opvoedende onderwys rugsteun, eties en moreel korreleer met die norme van sy skoolgemeenskap en ook die lig van die Skrif kan verdra.

Na die nuwe hoof sal opgesien word om leidinggewing op alle terreine. Om behoorlik leiding te kan gee sal hy goeie verhoudings moet stig met sy personeel en met die leerlinge. Om opvoedende onderwys op 'n aanvaarbare wyse in sy skool te verwesenlik sal hy vooraf moet besluit hoe hy sy personeel gaan motiveer, en dit sal hy net regkry as hy 'n aanvaarbare leierskapstyl openbaar.

Dit is ook nodig dat hy 'n kenner van algemene didaktiek moet wees, asook van die metodiek en metodeleer waarvolgens bepaalde metodes se bruikbaarheid in die realisering van onderwysdoelstellings geëvalueer kan word. Om die verborge kurrikulum in sy skool te laat realiseer, met ander woorde as daar meer as die beplande doelstellings bereik wil word, sal hy moet besef dat dit gaan om voorlewe, voorbeeldstel, simpatie betoon en deernis openbaar (Boshoff & Davies, 1988:5,8). (Vergelyk 2.9.)

4.2.2 DIE ONDERWYSOWERHEID

As werkgewer wat die nuutaangestelde hoof se diensvoorwaardes bepaal, is die onderwysowerheid (-departement) eerste in die linie wat 'n bydrae kan en moet lewer om die nuwe hoof goed te laat inskakel.

Die Superintendent van Onderwys, wat optree as verteenwoordiger van die Direkteur van Onderwys, moet 'n leidende rol speel om die nuutaangestelde hoof in hierdie tyd:

- voor te berei vir die eerste praktykskokke, en

- te motiveer om te lees oor die teorie van hoofskap. (Dit sluit in beleidstukke en inligting oor die skool as sodanig) (Theron & Bothma, 1988:24). (Vergelyk 2.5.2.)

4.2.3 BESTUURSGRADE

Nadat iemand sy aanstellingsbrief as hoof ontvang het, behoort hy deur die bestuursraad per brief gelukgewens en verwelkom te word.

Die bestuursraad moet ook daadwerklik meehelp om die nuwe hoof te help met die verkryging van behuising, 'n betrekking vir sy gade, lidmaatskap van verenigings, sportklubs ensovoorts. (Vergelyk 3.8.4.)

4.3 FASE 2: NADAT DIE PERSOON SY POS AS NUUTAANGESTELDE HOOF AANVAAR HET

Vanaf die eerste dag wat die nuutaangestelde hoof die terrein van sy skool betree, is daar dinge wat hy moet doen en probleemareas wat hy moet vermy om sy inskakeling te vergemaklik. Verskeie persone en instansies het nou ook elkeen 'n rol te speel by die inskakeling van die nuutaangestelde hoof.

4.3.1 DIE HOOF

Die nuutaangestelde hoof kan self baie doen om sy eie inskakeling te vergemaklik. Dit wentel rondom die hantering van personeel, probleemareas en algemene sake.

4.3.1.1 Hantering van personeelsake

Korrekte hantering van personeel vanaf die eerste dag sal grootliks daartoe bydra om die nuutaangestelde hoof se inskakeling te vergemaklik:

- Maak so gou doenlik 'n studie van die personeeëvaluering. Dit behoort 'n goeie weergawe van die sterk- en swakpunte van die personeel te wees. Vir toekomstige delegering is hierdie kennis onontbeerlik. (Vergelyk 2.7.)

- Win inligting in oor personeelbesonderhede: ouderdomme, geboortedatums, kwalifikasies, vakke, buitemuurse aktiwiteite, kerkverband, ensovoorts. (Vergelyk 2.6.2.2.)
- Handhaaf vanaf die eerste dag 'n goeie spontane verhouding met die administratiewe personeel. Sake soos skoolfondsboekhouding en die hantering van koshuisfinansies word bykans volledig deur die hoof aan administratiewe personeel gedelegeer. Sonder die goeie samewerking tussen die hoof en die administratiewe personeel kan hierdie deel van sy taak vir enige hoof besondere probleme skep. (Vergelyk 3.5.2.1.)
- Hanteer verandering eerlik en sonder om aan die personeel te laat blyk dat hy van mening is dat die huidige stelsel vol foute is. Moenie aarsel om verandering aan te bring waar dit werklik nodig is nie, maar gee ook krediet vir bestaande praktyke wat goed werk. (Vergelyk 2.6.2.2.)
- Moenie die personeel se inisiatief onderdruk nie. Personeel moet toegelaat word om uiting te gee aan hulle kreatiwiteit. Foute wat in die proses gemaak word, moet as onvermydelik aanvaar word. (Vergelyk 3.8.4.)
- Fokus op personeel wat alreeds positief ingestel is, wees geduldig, die negatiewes sal weldra hulle samewerking gee. (Vergelyk 2.6.2.2.)
- Probeer om die personeel saam te snoer in 'n span wat entoesiasies die skool se doelwitte en doelstellings najaag. Moet egter nie moedeloos raak as die hele personeel nie hulle volle samewerking gee nie (McIntyre, 1985:86-89). (Vergelyk 2.5.1.)
- Maak seker dat klasbesoek sinvol gedoen word, wat sal lei tot beter onderrig deur die vakonderwyser (Vornberg, 1988:28). Omdat klasbesoek as sodanig nie altyd gewild is by personeellede nie, sal dit 'n nuutaangestelde hoof loon om hierdie sensitiewe saak van meet af aan reg te hanteer. (Vergelyk 3.5.2.1.)

- Personeel wil geraadpleeg word in die neem van besluite maar verdra nie besluiteloosheid van die kant van die hoof nie. (Vergelyk 2.5.1.)
- Moenie voortdurend hamer op die goeie punte van die vorige skool en personeel nie. Dit sal die nuutaangestelde hoof loon om so min moontlik te verwys na sy vorige skool. (Vergelyk 2.6.1.)
- Moenie die personeel toegooi onder onnodige administratiewe take waarin hulle geen sin sien nie. Administratiewe take wat nie daarop gerig is om opvoedende onderwys te optimaliseer nie, sal weerstand ontlok by personeellede (Weindling & Earley, 1987:75-77). (Vergelyk 2.5.1.)
- Geen hoof het alle wysheid in pag nie: wenke van personeellede moet nie slegs aanvaar word nie, maar sodanige personeellede moet ook geloof word vir hulle bydraes (Mullins, 1975:6). (Vergelyk 2.5.1.)

4.3.1.2 Hantering van probleemareas

Effektiewe hantering van probleemareas is noodsaaklik vir die effektiewe inskakeling van die nuutaangestelde hoof.

Die volgende probleemareas en wenke van hoe om dit te hanteer is deur middel van die empiriese ondersoek geïdentifiseer.

- Bestee voldoende tyd aan die eie gesin. As die nuutaangestelde hoof sy gesin verwaarloos sal dit noodwendig uitloop op konflik in gesinsverband, wat weer sal lei tot onderlinge spanning en stres. (Vergelyk 3.6.2.)
- Maak seker van die aanstellingsprosedures van tydelike personeel. Omdat 'n hoof self verantwoordelik is vir die rekrutering en aanstelling van tydelike personeel, moet die nuutaangestelde hoof vanaf die eerste dag presies weet hoe hierdie stelsel werk. (Vergelyk 3.5.2.1.)
- Bestee baie aandag aan die evaluering van personeel. Min dinge veroorsaak groter ongelukigheid onder personeellede as

merietetoekennings wat foutiewelik toegeken word. Omdat die nuutaangestelde hoof eers die personeel moet leer ken voordat hy hulle effektief kan evalueer, moet hy hierdie taak met die grootste erns en omsigtigheid benader. (Vergelyk 3.5.2.)

- Win inligting in oor die hantering van voorraad, bestellings en koshuisfinansies. Raadpleeg ervare hoofde of superintendente indien daar gebrekkige ondervinding oor hierdie belangrike administratiewe take bestaan. (Vergelyk 3.5.2.)
- Gebruik goeie oordeel by die afskaf van sinlose gebruike en tradisies. Die nuutaangestelde hoof moet die moed van sy oortuiging hê om sinlose gebruike en tradisies af te skaf as dit indruis teen beskaafde norme of as dit die ideaal van opvoedende onderwys in gevaar stel. Wees egter versigtig om gebruike af te skaf wat indruis teen persoonlike smaak. (Vergelyk 2.6.3.)
- Stel alles in die werk om die samewerking van die ouergemeenskap te verkry. (Vergelyk 3.5.)

4.3.1.3 Hantering van algemene sake

Die nuutaangestelde hoof sal sy eie inskakeling vergemaklik as hy die volgende doen:

- Gee besondere aandag aan die voorbereiding van die eerste saalopening - hier word die nuutaangestelde hoof dikwels gemaak of gebreek.
- Maak seker dat die skoolgebou en skoolterrein vanaf die eerste dag netjies daar uit sien.
- Rig so gou moontlik 'n skrywe aan die ouers, positiewe vermelding in die brief oor die skool sal die nuutaangestelde hoof dadelik in die regte verhouding met die ouers plaas (Digeronimo, 1985:91-93). (Vergelyk 2.6.4.)

- Die nuutaangestelde hoof moet besef dat hy voortdurend met arendsoë dopgehou word. Sy kleredrag, taalgebruik en persoonlike lewe moet bo kritiek verhewe wees. Hy moet ook objektief oor homself en sy eie tekortkominge kan wees (Roesner & Sloan, 1987:53). (Vergelyk 2.5.3.)
- Maak seker dat die hantering van gelde, sleutels en kwitansieboeke streng volgens owerheidsregulasies geskied (Seifert, 1981:58). (Vergelyk 2.5.2.)
- Probeer om self klasse waar te neem, sodoende word kontak gemaak met die leerlinge en 'n voorbeeld aan die personeel gestel. (Vergelyk 2.6.2.1.)
- Moenie onrealistiese verwagtinge koester, beide van die self en van die personeel en leerlinge nie. Entoesiasme moet getemper word deur realisme.
- Wees beskikbaar vir almal wat probleme het om te bespreek - daar is take wat nie gedelegeer kan word nie. Personeel wat probleme het met salarisse, verblyf, verlof en werksomstandighede wil nie gerangeer word na 'n ondergeskikte nie - die hoof moet persoonlike aandag gee aan hulle probleme. (Vergelyk 2.6.1.)
- Kritiseer slegs by uitsondering en slegs op grond van onbetwisbare feite. Wees gou om aan te moedig en lof toe te swaai, maar kritiseer en korrigeer slegs as dit 'n positiewe resultaat tot gevolg sal hê.
- Wees versigtig om lae verwagtinge te koester van leerlinge uit lae-inkomstegroepe.
- Handhaaf 'n lae politieke profiel. (Vergelyk 3.7.3.)
- Moenie die vorige hoof, die bestuurspan van die skool of die bestuursraad van die skool se menings oor persone geringskat nie, maar win self eers inligting in voordat 'n oordeel oor mense gevel word. (Andrews & Soder, 1987:9; Armstrong, 1975:2; Paine, 1980:6; Tanner & Tanner, 1987:472). (Vergelyk 2.6.4.)

- Moenie die skool betree met vooropgestelde "etched-in-stone" idees van wat moet gebeur nie. Die werklikheid van die daaglikse sleur in 'n skool verskil dikwels totaal van dit wat 'n nuutaangestelde hoof idealiseer.
- Moenie beloftes maak of dreigemente uiter wat nie uitvoerbaar is nie.
- Moenie die hantering van onaangename sake uitstel nie, maar wees versigtig vir oorhaastigheid (Digeronimo, 1985:93-94). (Vergelyk 2.6.2.2.)
- Die nuutaangestelde hoof moet selde toelaat dat 'n vergadering langer as een uur duur. Daar is min dinge wat meer kontraproduktief inwerk op die motivering van 'n personeelkorps as 'n langdradige hoof en uitgerekte vergaderings. (Vergelyk 2.9.)
- Gebruik die interkomstelsel spaarsaam en slegs tydens sekere tye van die dag (Seifert, 1981:58).
- Die nuutaangestelde hoof kan baie spanning en stres vermy as hy homself meer tyd gee om sy taak as hoof af te handel. Daarom moet hy:
 - ★★ sy aandag slegs bepaal by belangrike sake; minder belangrike sake moet gedelegeer word,
 - ★★ elke dag begin met die heel belangrikste taak,
 - ★★ daaglik nie later as 'n vasgestelde tyd werk nie, en
 - ★★ nie almal probeer tevrede stel nie.
(Roberson & Matthews, 1988:82,83.) (Vergelyk 2.6.2.2.)

Die volgende aanhalings som dalk ten beste op van wat die nuwe hoof vir homself moet identifiseer en idealiseer.

"The principal talked about 80% of total conference time, yet he was perceived as a listener" (Reavis, 1986: 46).

"The difference between a good school and a poor school is often the difference between a good and poor principal." (Fields & Carrick, 1986: 17).

"As one French essayist noted, 'Of course I follow them, I'm their leader'" (Thomson, 1988: 41).

Colin Adcock, besturende direkteur van Toyota SA, het goeie raad vir sakemanne, wat ook vir die nuutaangestelde skoolhoof geld. "Die grootste probleme met sakemanne is dat hulle hulle eerder bekommer pleks van iets te doen. As daar 'n probleem is, moet jy dit aanpak en regmaak en as jy niks daaraan kan doen nie, is dit tydmors om jou daaroor te verknies" (Kruger, 1988:12).

4.3.2 DIE BESTUURSRAAD EN DIE OUERGEMEENSAP

Die bestuursraad en die ouergemeenskap se verantwoordelikheid hou nie op die dag as die nuwe hoof sy eerste dag in die nuwe skool beleef nie. Spesiale pogings moet aangewend word om hom goed te laat inskakel by die skool, maar ook om hom en sy gesin op te neem in die gemeenskap (Castetter, 1986:274-277). (Vergelyk 3.8.4.)

4.3.3 DIE ONDERWYSOWERHEID

Die onderwysowerhede kan deur superintendente en kollega-hoofde 'n bydrae lewer om nuutaangestelde hoofde te laat inskakel.

4.3.3.1 Die Superintendent van Onderwys

Die Superintendent van Onderwys speel 'n sleutelrol by die inskakeling van die nuutaangestelde hoof. Om dit reg te kry moet die Superintendent van Onderwys die volgende in ag neem:

- Hy moet daarteen waak om sy wil en idees op die nuutaangestelde hoof af te dwing. Die nuutaangestelde hoof moet slegs gelei word om sy eie idees so effektief moontlik te implementeer (Lovell & Wiles, 1983:229).

- Hy moet 'n klimaat van professionalisme skep waarin hy en die nuutaangestelde hoof mekaar sal vind en opvoedende onderwys sal gedy.
- Hy moet nie terugdeins van die oplos van probleme nie.
- Hy moet nie veralgemeen nie en elke hoof hanteer ooreenkomstig sy eie situasie (Tanner & Tanner, 1980:94-97).

4.3.3.2 Mentors

Niks kan gedoen word wat sal verseker dat alle nuutaangestelde hoofde goed inskakel nie. Een ding wat wel gedoen kan word, wat goeie resultate gelewer het in die Columbus (Ohio) City Schools, is die invoer van 'n "buddy"-sisteem. Hiervolgens word die ondersteuning van ervare hoofde aan beginnerhoofde geoptimaliseer (Daresh, 1988c:84).

Rogus en Drury (1988:41) stel 'n stelsel voor waarin die nuutaangestelde hoof afgepaar word met 'n ervare hoof, mits die ervare hoof:

- opleiding ontvang het om as mentor op te tree,
- genoeg tyd tot sy beskikking het om as mentor op te tree, en
- graag as mentor wil optree.

Ten slotte moet albei partye mekaar aanvaar en graag wil saamwerk. Mentorskap moet egter nooit ontwikkel in 'n afhanklikheidsvormende verhouding tussen die mentor en die nuutaangestelde hoof nie (Daresh, 1988a:9).

4.3.3.3 Konsultante

'n Konsultant is 'n buitestaander wat geen rol in die hiërargiese opset van die skool beklee nie, en wat slegs daar is in adviserende hoedanigheid.

Volgens Buckley (1985:149-151) moet:

- Die konsultant die nodige professionele status beklee om deur die nuutaangestelde hoof aanvaar te word.

- Die nuutaangestelde hoof realistiese verwagtings koester van die konsultant. Die konsultant kan slegs leiding gee; die nuutaangestelde hoof bly verantwoordelik vir die wel en wee van sy skool.

Die regte konsultant kan beslis 'n rol speel om die nuutaangestelde hoof se inskakeling te vergemaklik.

4.3.4 DIE GEORGANISEERDE PROFESSIE

Omdat die georganiseerde professie en die onderwys as geheel beslis kan baat by die gladde inskakeling van nuutaangestelde hoofde, het hulle ook 'n verpligting om 'n rol in hierdie verband te speel. Vanweë die kompleksiteit van sy taak moet die nuutaangestelde hoof kennis inwin van elke beskikbare bron - ook van die georganiseerde professie (Valentine & Bowman, 1988:18).

Hoofdeverenigings wat deur die georganiseerde professie in die lewe geroep word, kan baie doen om nuutaangestelde hoofde effektief te laat inskakel (Kline, 1987:70).

In die VSA word hoofde saamgesnoer in "Peer Assisted Leadership"-groepe. Hierdie groepe is besonder effektief rakende die inskakeling van nuutaangestelde hoofde (Barnett & Long, 1986:675). In die vorming van sodanige groepe het die georganiseerde professie 'n besondere taak.

4.4 SAMEVATTING

Die nuutaangestelde hoof kan baie doen vandat hy sy aanstelling ontvang het, tot diep in sy eerste jaar om sy eie inskakeling te vergemaklik. Sy eerste take wat verrig word begin direk nadat die aanstellingsbrief ontvang is. Na posaanvaarding moet daar sekere riglyne gevolg word om te verseker dat personeelsake, probleemareas en algemene sake reg hanteer word.

Eweneens het bestuursrade, die onderwysowerheid en die georganiseerde professie elkeen 'n bydrae te maak tot en 'n rol te speel by die effektiewe inskakeling van die nuutaangestelde skoolhoof. Hierdie instansies se take

neem 'n aanvang direk nadat die aanstellingsbrief ontvang is, en duur totdat hy en sy gesin effektief ingeskakel is.

HOOFSTUK 5

5. SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

Die ideaal is dat elke skool 'n hoof sal hê wat gemotiveerd is, wat besied is met idealisme en wat toesien dat elke leerling in die skool opvoedende onderwys ontvang. Die nuutaangestelde hoof sal sy taak optimaal kan volvoer as sy inskakelingsprogram so vlot moontlik verloop. Die skool se doeltreffendheid sal in 'n groot mate afhang of die nuutaangestelde hoof daarin kan slaag om personeel en leerlinge te verenig in 'n span wat die opvoedingstaak van die skool die beste dien (De Witt, 1983:176).

5.2 SAMEVATTING

In Hoofstuk 1 is aangetoon in watter verhouding die nuutaangestelde hoof van die sekondêre skool tot leerlinge, onderwysers, ouers en lede van die skoolgemeenskap staan.

Die probleemvrae het gewentel rondom probleme wat die nuutaangestelde hoof van die sekondêre skool ondervind en hoe hierdie probleme beperk kan word. Voorts het dit gegaan om die metode van navorsing, terreinafbakening, uitvoerbaarheid van die navorsing en die program van navorsing.

In die tweede hoofstuk word die inskakeling van die nuutaangestelde skoolhoof behandel. Daar is aangedui hoe die inskakelingsprogram beplan, georganiseer en gekontroleer moet word. Enkele verhoudings waarin die nuutaangestelde hoof staan, asook sy hantering van verandering en klimaatskepping is onder die loep geneem. Verder is die kenmerke van 'n effektiewe hoof bekyk - die nuutaangestelde hoof moet weet waarna om te streef.

In die daaropvolgende hoofstuk is daar aangetoon hoe 'n empiriese ondersoek gedui het op sekere probleemareas vir die nuutaangestelde

hoof. Wenke vanuit die geleedere van hierdie nuutaangestelde hoofde om hierdie inskakelingsprogram te verbeter is ook daarin vervat.

In die vorige hoofstuk word daar vanuit die literatuurstudie en die empiriese ondersoek enkele riglyne verskaf vir effektiewe inskakeling.

5.3 GEVOLGTREKKINGS

5.3.1 GEVOLGTREKKINGS TEN OPSIGTE VAN LITERATUURSTUDIE

Die volgende gevolgtrekkings kan op grond van die literatuurstudie gemaak word:

5.3.1.1 Die inskakelingsprogram

Dit blyk dat voordat hierdie saak aangepak kan word daar sekerheid gekry moet word oor sake soos die bepaling van doelstellings en doelwitte met die program. Verder moet hierdie proses noukeurig beplan, georganiseer en gekontroleer word. (Vergelyk 2.4.)

5.3.1.2 Probleme

Nuutaangestelde hoofde ondervind 'n wye verskeidenheid probleme, waaronder probleme met roidentifisering, administratiewe vaardighede, interpersoonlike verhoudings en probleme met rolbesetting. (Vergelyk 2.5.)

5.3.1.3 Verhoudings

Die vorige hoof, die personeel, die leerlinge, die bestuursraad en die ouergemeenskap, staan almal in verhouding tot die nuutaangestelde hoof. Elkeen van hierdie verhoudings verg van die nuutaangestelde hoof 'n spesifieke ingesteldheid en hanteringswyse. (Vergelyk 2.6.)

5.3.1.4 Verandering

Nuutaangestelde hoofde moet noodwendig een of ander vorm van verandering en vernuwing aanbring hetsy organisatories of in beleidsake.

Daar is altyd een of ander vorm van teenstand teen verandering en die nuutaangestelde hoof sal verandering die maklikste invoer as die personeel en leerlinge die nodigheid daarvan insien en as dit lei tot verbetering. (Vergelyk 2.7.)

5.3.1.5 Klimaatskepping

In elke skool heers daar 'n sekere klimaat. Hierdie klimaat is gewoonlik nou verwant aan die bestuurstyl van die nuutaangestelde hoof se voorganger. Die nuutaangestelde hoof sal alleenlik 'n positiewe klimaat in sy skool laat gedy as hy doelgerig beplan en ooglopende slaggate vermy. (Vergelyk 2.8.)

5.3.1.6 Kenmerke van 'n effektiewe hoof

'n Nuutaangestelde hoof sal alleenlik doeltreffend kan funksioneer as hy weet oor watter kenmerke 'n effektiewe hoof beskik. Deur homself te meet aan dit wat outeurs wêreldwyd beskou as 'n effektiewe hoof, kan die nuutaangestelde hoof sy optrede monitor en sodoende sy eie inskakelingsprogram vergemaklik. (Vergelyk 2.9.)

5.3.1.7 Riglyne vir effektiewe inskakeling

Uit die literatuur kan waardevolle wenke verkry word om as riglyne te dien vir effektiewe inskakeling. Hierdie riglyne is gerig op twee fases.

Fase 1: Direk nadat die aanstellingsbrief ontvang is

Hierdie tydperk moet die nuutaangestelde hoof gebruik om alles te wete te kom van sy nuwe skool. Die volgende is in behandeling geneem:

- Die taak van die hoof.
- Die rol van die onderwysowerheid.
- Die rol van die bestuursraad. (Vergelyk 4.2.)

Fase 2: Nadat die persoon sy pos as nuutaangestelde hoof ontvang het

Die volgende persone en instansies het almal 'n rol te speel by die inskakeling van die nuutaangestelde hoof:

- Die nuutaangestelde hoof self.
- Die bestuursraad.
- Die onderwysowerheid - superintendente, mentors en konsultante.
- Die georganiseerde professie. (Vergelyk 4.3.)

5.3.2 GEVOLGTREKKINGS TEN OPSIGTE VAN DIE EMPIRIESE ON- DERSOEK

Uit die empiriese ondersoek het sekere probleme gekristalliseer, asook sekere wenke vir beter inskakeling.

5.3.2.1 Probleme

Uit die empiriese ondersoek het die volgende probleme na vore gekom:

- Gebrek aan tyd om aandag aan die eie gesin te gee.
- Werwing en aanstelling van tydelike personeel.
- Evaluering van personeel.
- Hantering van onderwysers wat onbevredigende werk lewer.
- Gereelde en effektiewe klasbesoek.
- Hantering van voorraad, bestellings, ensovoorts.
- Koshuisfinansies.
- Afskaffing van sinlose gebruike en tradisies.
- Motivering van personeel.
- Om samewerking van die ouergemeenskap te verkry.
- Die hantering van partypolitieke groeperinge.

5.3.2.2 Wenke ten opsigte van beter inskakeling

Die volgende wenke word gegee:

- Simposia vir nuutaangestelde hoofde moet langer van tydsduur en meer prakties van aard wees.

- Die Superintendent van Onderwys (Kring) moet meer direk betrokke raak by die inskakeling van die nuutaangestelde skoolhoof.
- Die onderwysowerheid moet meer "detail"-handleidings voorsien.
- Die instel van 'n mentorstelsel moet oorweeg word.
- Beter indiensopleiding vir adjunkhoofde is 'n vereiste.

5.4 AANBEVELINGS

Dit is in belang van die leerlinge, die skoolgemeenskap, die onderwysowerheid, die georganiseerde professie en die nuutaangestelde hoof en sy gesin dat sy inskakeling so vlot moontlik sal verloop.

Op grond van die literatuurstudie en die empiriese ondersoek wat gedoen is, word die volgende aanbevelings gemaak ten opsigte van die taak en plig van die nuutaangestelde hoof self, van die onderwysowerheid, van die bestuursraad en van die georganiseerde professie.

5.4.1 DIE NUUTAANGESTELDE HOOF

Nuutaangestelde hoofde moet besef dat hulle eie inskakeling nie vanself effektief sal plaasvind nie. Dit is iets waaraan gewerk moet word. Dit verg ook beplanning en organisering van hulle kant.

"A successful principal starts on a professional base supported by three legs: management, leadership and knowledge of schooling" (Thomson, 1988:40). Nuutaangestelde hoofde het meestal genoeg ondervinding en kennis rakende die werking van 'n skool maar het dikwels geen ondervinding en opleiding rakende bestuurspraktyke en -teorieë nie. Dit word derhalwe aanbeveel dat voornemende hoofde en nuutaangestelde hoofde hulleself sal bekwaam in 'n onderwysbestuursrigting aan 'n universiteit.

Ten slotte word aanbeveel dat die nuutaangestelde hoof sal poog om soveel moontlik kontak te bewerkstellig met superintendente van onderwys, ervare hoofde en bestuurders in ander beroepe. Hierdie kontak moet

daarop gerig wees om te leer by persone met meer ervaring. (Vergelyk 3.8.4.)

5.4.2 DIE ONDERWYSOWERHEID

Die onderwysowerheid moet nog meer as in die verlede bewus wees van die belangrikheid van die effektiewe inskakeling van skoolhoofde.

Dit word aanbeveel dat die onderwysowerheid die volgende sal oorweeg rakende kursusse, superintendente van onderwys, mentors en konsultante.

5.4.2.1 Kursusse vir nuutaangestelde hoofde

Kursusse vir nuutaangestelde hoofde is van groot waarde. Dit word egter aanbeveel dat:

- daar in hierdie kursusse meer tyd aan besprekingsgroepe afgestaan word,
- kursusse gehou behoort te word voordat die nuutaangestelde hoof sy pos aanvaar en opgevolg moet word met 'n kursus ses maande later,
- kleiner formaat kursusse op streekvlak ook oorweeg moet word en
- kursusse en/of simposia praktykgerig moet wees en veral daarop ingestel moet wees om die nuutaangestelde hoof beter te laat inskakel. (Vergelyk 3.8.4.)

5.4.2.2 Superintendente van onderwys

Superintendente moet besondere aandag gee aan die inskakeling van nuutaangestelde hoofde. Sonder om die indruk te skep dat die nuutaangestelde hoof gewantrou word, behoort die superintendent van onderwys gereeld samesprekings met die nuutaangestelde hoof te voer.

Die superintendent sal sy bemoeienis met die nuutaangestelde hoof sorgvuldig moet beplan. (Vergelyk 3.8.2.)

5.4.2.3 Mentors

Die onderwysowerheid moet dit oorweeg om elke nuutaangestelde hoof vir 'n tydperk van een jaar af te paar met 'n ervare hoof, wat as sy mentor sal optree.

Hierdie mentorskap moet formeel gestruktureerd wees ten opsigte van vergoeding aan die mentor, verpligte konsultasies, ensovoorts. Sonder 'n formele struktuur sal van die mentorskapbeginsel niks tereg kom nie. (Vergelyk 3.8.1.)

5.4.2.4 Konsultante

Die onderwysowerheid kan dit oorweeg om bestuurskonsultante aan te stel, wie se uitsluitlike taak dit sal wees om nuutaangestelde hoofde by te staan met hulle inskakeling.

As sodanige poste geskep word sal dit hulpverlening aan nuutaangestelde hoofde op 'n hoë vlak plaas, aangesien konsultante die tyd sal hê om 'n behoorlike studie van hulle taak te maak. (Vergelyk 4.3.3.3.)

5.4.3 BESTUURSRADE

Onderwysowerhede behoort riglyne neer te lê van hoe bestuursrade behoort op te tree om nuutaangestelde hoofde se inskakeling te vergemaklik.

Omdat bestuursrade moontlik nie oor die nodige kennis en aanvoeling in die verband beskik nie, is dit nodig dat hulle leiding van die onderwysowerheid sal ontvang. (Vergelyk 2.6.4.)

5.4.4 DIE GEORGANISEERDE PROFESSIE

Die georganiseerde professie behoort 'n beleid te hê van hulpverlening met die inskakeling van nuutaangestelde skoolhoofde. Hulle kan 'n

besondere rol speel by die reël van simposia en kursusse. (Vergelyk 4.3.4.)

5.5 MOONTLIKE ONDERWERPE VIR VERDERE NAVORSING

Hierdie navorsing kan uitgebrei word om die volgende te ondervang:

- Praktykscok van beginnerhoofde (van alle tipe skole).
- Probleme wat skoolhoofde (nuutaangestel en ervare) ondervind en moontlike oplossings.
- Die voorbereiding van die adjunkhoof vir 'n hoofpos.

5.6 TEN SLOTTE

Nuutaangestelde hoofde ondervind sonder twyfel probleme van 'n wye verskeidenheid en intensiteit. Daar is 'n verband tussen verskillende biografiese en demografiese faktore en die intensiteit van hierdie probleme.

Die onderwysowerheid en die skoolgemeenskap het 'n besondere taak om die nuutaangestelde hoof effektief te laat inskakel.

Die nuutaangestelde hoof moet sekere riglyne volg, probleemareas vermy en kan baie doen om sy eie inskakeling te vergemaklik.

BRONNELYS

ANDREWS, R.L. & SODER, R. 1987. Principal leadership and student achievement. *Educational Leadership*, 44(6):9-11, Mar.

AQUILA, F.D. & GALOVIC, J. 1988. The principal as change agent: encouraging teachers to adopt change. *NASSP-bulletin*, 72(506):50-54, Nov.

ARMSTRONG, E.M. 1975. Die ervaring van 'n sekondêre skoolhoof wat vir die eerste keer in hierdie hoedanigheid aangestel is. (Lesing gelewer by 'n simposium vir nuutaangestelde hoofde van die TOD.) Pretoria. (Ongepubliseer.)

BARNETT, B. & LONG, C. 1986. Peer-assisted leadership: Principals learning from each other. *Phi delta kappan*, 67(9):672-675, May.

BLUMBERG, A. & GREENFIELD, W. 1986. The effective principal: perspectives on school leadership. Previewed by M. MACKETT in: *Educational administration quarterly*, 23(2):84-88, Spring.

BOSHOFF, W.J. & DAVIES, E.H. 1988. Die verborge kurrikulum en klaskamerbestuur. (Lesing gelewer by 'n simposium van hoofde vir primêre en sekondêre skole van die TOD.) Pretoria. (Ongepubliseer.)

BUCKLEY, J. 1985. The training of secondary school heads in Western Europe. England: NFER-Nelson.

CASTETTER, W.B. 1986. The personnel function in educational administration. New York: McMillan.

CAWELTI, G. 1984. Behaviour pattern of effective principals. *Educational leadership*, 41(5):31-35, Dec.

CHANGE, E.W. 1986. Survival techniques for "new" principals in "new" schools. *NASSP-bulletin*, 70(487):104-106, Feb.

- CLAASSEN, G.N. 1976. Die evaluering van onderwysers. (Lesing gelewer by 'n hoofdekursus van die TOD.) Pretoria (Ongepubliseer.)
- CORBETT, H.D. 1982. Principal's contributions to maintaining change. *Phi delta kappan*, 64(3):190-192, Nov.
- CUBAN, L. 1988. The managerial imperative and the practice of leadership in schools. New York: State University of New York Press.
- DARESH, J.C. 1986. Coming on board: characteristics of the beginning principalship. (Paper presented at 7th annual meeting of the Mid-Western Educational Research Association.) Chicago: ED275045 I.L. Oct 16-18.
- DARESH, J.C. 1987a. The highest hurdles for the first year principal. (Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.) Washington DC: ED280136. April 20-24. p.27.
- DARESH, J.C. 1987b. The beginning principalship: pre-service and inservice implications. (Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.) Washington DC: ED 280196 April 20-24 p.20.
- DARESH, J.C. 1988a. The role of mentors in preparing future principals. (Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.) New Orleans: ED 290187 April 5-9.
- DARESH, J.C. 1988b. Professional formation and a three-dimensional approach to the preservice preparation of school administrators. (Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration.) Cincinnati: Ohio. Oct, 1988.
- DARESH, J.C. 1988c. Collegial support: a lifeline for the beginning principal. *NASSP-bulletin*, 72(511):84-88 Nov.
- DARESH, J.C. & PLAYKO, M.A. 1988. Mentorship for beginning school administrators: prelude to professional growth. (Paper presented at the annual meeting of the National Council of States for Inservice Education.) New Orleans: LA Nov.

DE WET, J.J., MONTEITH, J.L. de K., STEYN, H.S. & VENTER, P.A. 1981. Navorsingsmetodes in die opvoedkunde: 'n inleiding tot empiriese navorsing. Durban-Pretoria: Butterworth.

DE WITT, J.T. 1983. Die verband tussen effektiewe onderwysbestuur en die handhawing van harmoniese inter-kollegiale verhoudinge. Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde, 3(4):172-181.

DIGERONIMO, J. 1985. Some do's and dont's for new principals. NASSP-bulletin, 69(485):91-94, Dec.

FIELDS, J.C. & CARRICK, C.F. 1986. Marketing strategies help others see value. NASSP-bulletin, 70(486):17-20, Jan.

GLATTER, R. PREEDY, M., RICHES, C. & MASTERTON, M. 1988. Understanding school management. Mitton Keynes, Philadelphia: Open University Press.

HAT

Kyk Odendal, F.F., red.

KELLEY, E.A. 1982. Improving school climate: leadership techniques for principals. Reston, Va: National Association of Secondary School Principals.

KERLINGER, F.N. 1973. Foundations in behavioral research. 2nd ed. London: Rinehart & Winston.

KLINE, W.A. 1987. A collegial approach to developing leadership. Educational leadership, 54(3):70-71, Nov.

KOJIMOTO, G. 1987. The kid's eye view of effective principals. Educational leadership, 45(1):70-74, Sept.

KRUGER, E. 1988. Onder vier oë: 'n gesprek met Colin Adcock, Besturende Direkteur van Toyota, S.A. Beeld:11 Jun. 11

- LANDMAN, W.A. red. 1980. Inleiding tot die opvoedkundige navorsingspraktyk. Durban: Butterworth.
- LOVELL, J.T. & WILES, K. 1983. Supervision for better schools. 2nd. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- LYONS, L.E. 1981. Competencies needed by beginning secondary school principals. *NASSP-bulletin*, 65(446):59-66, Sept.
- McINTYRE, H. 1985. Setting the tone for your school: advice for the first year principal. *NASSP-bulletin*, 7(480):85-90, April.
- MULLINS, B. 1975. Gesonde onderlinge verhoudinge: die primêre funksie van die hoof. (Lesing gelewer by 'n simposium vir nuutaangestelde hoofde van die TOD.) Pretoria. (Ongepubliseer.)
- NATKINS, L.G. 1984. I have an idea! Let's have a suggestion box. *Educational leadership*, 42(4):36-37, Dec/Jan.
- NIEMANN, G.S. 1986. Finansiële onderwysbestuur. (In: Van der Westhuizen, P.C., red. *Onderwysbestuur: grondslae en riglyne*. Pretoria: HAUM. p.350-356.)
- ODENDAL, F.F., red. 1985. Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal. Johannesburg: Perskor.
- OLIVERO, J.L. 1982. Principals and their inservice needs. *Educational leadership*, 30(5):341-343, Febr.
- OPPENHEIM, A.N. 1973. Questionnaire design and attitude measurement. Londen: Heinemann.
- PAINE, K.R. 1980. Die hoof as professionele leier. (Lesing gehou by 'n simposium van hoofde van sekondêre skole van die TOD.) Pretoria. 6p. (Ongepubliseer.)
- REAVIS, C.A. 1986. How a lighthouse principal revitalized his school. *NASSP-bulletin*, 70(492):44-49, Oct.

REBORE, R.W. 1986. Personnel administration in education: a management approach. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

RHEEDERS, H.J. 1975. Die ervaring van 'n sekondêre skoolhoof wat vir die eerste keer in hierdie hoedanigheid aangestel is. (Lesing gelewer by 'n simposium vir nuutaangestelde hoofde van sekondêre skole van die TOD.) Pretoria. 5p. (Ongepubliseer.)

ROBBINS, S.P. 1983. Personnel: the management of human resources. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

ROBERSON, F.R. & MATTHEWS, K.M. 1988. How principals can cope with stress. NASSP-bulletin, 72(509):79-88, Sept.

ROBERTS-BAXTER, S. 1986. Principals can increase leadership effectiveness by knowing staff personalities. NASSP-bulletin, 70(488):7-15, March.

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

ROESNER, C.A. & SLOAN, C.A. 1987. Principal's leadership behavior: do you see yourself as your subordinates see you. NASSP-bulletin, 71(502):68-72, Nov.

ROGUS, J.F. & DRURY, W.R. 1988. The administrator induction program: building on experience. NASSP-bulletin, 72(508):11-17, May.

SEIFERT, E.H. 1981. How to be a successful new principal. NASSP-bulletin, 65(446):56-58, Sept.

SERGIOVANNI, T.J. & CARVER, F.D. 1980. The new school executive: a theory of administration. 2nd ed. New York: Harper & Row.

SERGIOVANNI, T.J. 1987. The principalship: a reflective practice perspective. Boston, Mass.: Allyn & Bacon.

- SNYDER, K.J. & GIELLA, M. 1987. Developing principal's problemsolving capacities. *Educational leadership*, 45(1):38-42, Sept.
- TANNER, D. & TANNER, L. 1987. Supervision in education: problems and practices. New York: McMillan.
- THERON, P.F. & BOTHMA, J.H. 1988. Riglyne vir die skoolhoof. Pretoria: Academica.
- THOMSON, S.D. 1988. The principalship: ingredients of programs to prepare effective leaders. *NASSP-bulletin*, 72(508):39-47, May.
- TOD
- Kyk TRANSVAAL. Onderwysdepartement.
- TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1986. Handleiding vir algemene skoolorganisasie. Pretoria.
- VALENTINE, J.W. & BOWMAN, M.L. 1988. Audit of principal effectiveness: A method for self-improvement. *NASSP-bulletin*, 72(508):18-26, May.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C., red. 1986. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM.
- VAN ROOYEN, E. 1975. Die ervaring van 'n sekondêre skoolhoof wat vir die eerste keer in hierdie hoedanigheid aangestel is. (Lesing gelewer by 'n simposium vir nuutaangestelde hoofde van sekondêre skole van die TOD.) Pretoria. 8p. (Ongepubliseer.)
- VAN SCHALKWYK, O.J. 1981. Fokus op die onderwysstelsel. Durban: Butterworth.
- VAN SCHALKWYK, O.J. 1983. Ouer-betrokkenheid by die onderwys. Bloemfontein: NG Kerk Boekhandel.
- VORNBERG, J.A. 1988. Evaluating your evaluation process: a checklist for principals. *NASSP-bulletin*, 72(508):27-29, May.

WEINDLING, D. & EARLEY, P. 1987. Secondary headship: the first years. England: NFER-Nelson.

WOOD, C.L., NICHOLSON, E.W. & FINDLEY, D.G. 1985. The secondary school principal: manager and supervisor. 2nd ed. Boston, Mass.: Allyn & Bacon.

YATVIN, J. 1985. The principalship. *Educational leadership*, 43(5):82, Febr.

YATVIN, J. 1988. The principal. *Educational leadership*, 45(5):88, Febr.



DEPARTEMENT VAN ONDERWYS EN KULTUUR
DEPARTMENT OF EDUCATION AND CULTURE

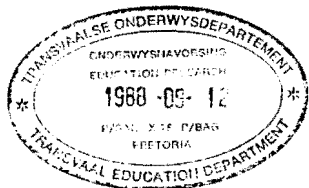
ADMINISTRATIE - VOORSKAAD
ADMINISTRATION - HOUSE OF ASSEMBLY

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT
TRANSVAAL EDUCATION DEPARTMENT
BURO VIR ONDERWYSNAVORSING

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

Provinsiale Gebou
Provincial Building
Privaatsak X76
Private Bag X76
Pretoria 0001

Mnr. C.A. Janson
Van Graanstraat 30
POTCHEFSTROOM
2520



Geagte mnr. Janson

DIE INSKAKELING VAN DIE NUUTAANGESTELDE SKOOLHOOF VAN DIE
SEKONDÊRE SKOOL

Die Transvaalse Onderwysdepartement verleen hiermee aan u toestemming om die voorgelegde vraelys deur hoofde van sekondêre skole in Transvaal wat hulle huidige pos vir drie jaar en korter beklee, te laat invul.

Die toestemming is onderworpe aan die volgende voorwaardes:

- . Wysigings wat met rooi pen op die vraelys en brief aan hoofde aangedui is, moet op die vraelys en brief aangebring word.
- . U moet self die samewerking van die betrokke hoofde verkry.
- . U moet hierdie brief aan hierdie hoofde toon as bewys dat u die Departement se toestemming verkry het om die ondersoek uit te voer, maar u mag nie die brief gebruik om die samewerking van die hoofde af te dwing nie.
- . Die name van skole, skoolhoofde en die TOD as sodanig mag nie vermeld word nie.
- . Nadat die vraelysgegewens verwerk is, moet die bevindings vir goedkeuring aan die TOD voorgelê word voordat dit in die verhandeling opgeneem word.



Rig korrespondensie aan die Direkteur: Transvaalse Onderwysdepartement en meld verwysingsnommer
Address correspondence in the Director: Transvaal Education Department and quote reference number

4 TRANSOND/TRANSED
FAX: (012) 2034326

- . Na voltooiing van u verhandeling moet u die Departement asseblief so spoedig moontlik van 'n kopie daarvan voorsien.

Aangeheg vind u 'n lys met name en adresse van alle hoofde wat hul huidige pos vir drie jaar en korter bekleed.

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized initial 'S' followed by several smaller, connected letters. The signature is written over a horizontal line.

Namens DIREKTEUR VAN ONDERWYS

Van Graanstraat 30
POTCHEFSTROOM
2520

1988-09-01

Die Hoof
Hoërskool _____

Geagte _____

U word vriendelik gevra om ingeslote vraelys te voltooi en in die ingeslote koevert te pos voor _____

Die vraelys het ten doel om nuutaangestelde hoofde (drie jaar en minder as hoof) se mening oor hulle inskakeling as hoofde van sekondêre skole in te win.

Skriftelike toestemming is van die TOD verkry om hierdie vraelys aan alle hoofde in Transvaal, wat aan bostaande voldoen, te stuur (kyk aangehegte skrywe).

U naam of dié van u skool word nêrens op die vraelys ingevul nie en alle inligting word dus as anoniem beskou.

Wees verseker dat alle inligting streng vertroulik behandel sal word en dat 'n openhartige mening dus niemand enige skade sal berokken nie. Die kodenommer wat op die vraelys verskyn, dien slegs om die navorser in staat te stel om terugsendings te konstateer.

LW Ter inligting moet die volgende gemeld word: (Afdeling B,9,10)

- | | | |
|-----------------|---|---|
| * Stedelik | - | Johannesburg en Pretoria |
| * Semi-stedelik | - | Alle skole aan die Oos- en Wesrand asook die Vaaldriehoek |
| * Platteland | - | Die res van Transvaal |

Byvoorbeeld baie dankie vir u hartlike samewerking

Met vriendelike groete.

C A JANSON

BIOGRAFIESE GEGEWENS

Beantwoord asseblief die vrae deur 'n kruisie in die toepaslike blokkie te maak

1. U 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. HOE LANK IS U AL HOOF VAN 'N SEKONDÊRE SKOOL?

2.1 1 - 3 jaar

2.2 4 - 6 jaar

2.3 6 - 8 jaar

2.4 Langer as 8 jaar

	1
	2
	3
	4

(5)

3. HOOGSTE AKADEMIESE KWALIFIKASIES:

3.1 Baccalaureusgraad

3.2 Honneursgraad

3.3 B.Ed (Spesifiseer spesialiseringsrigting)

3.4 Meestersgraad (Spesifiseer)

3.5 Doktorsgraad (Spesifiseer)

	1
	2
	3
	4
	5

(6)

4. HOOGSTE PROFESSIONELE KWALIFIKASIES:

4.1 HOD

4.2 THOD

4.3 Ander (Spesifiseer)

	1
	2
	3

(7)

5. EERSTE AANSTELLING AS HOOF OF VOORHEEN AL
HOOF GEWEES?

5.1 Eerste keer hoof

5.2 Tweede keer hoof

5.3 Derde keer hoof

	1
	2
	3

(8)

6. HET U AL WAARGENEEM AS HOOF?

	Ja
	Nee

(9)

AFDELING B

DEMOGRAFIESE GEGEWENS

Beantwoord die vrae deur slegs 'n kruisie in die blokkie onderkant die blokkie wat u antwoord verteenwoordig te trek.

	1	2	3	
7. GRADERING VAN U HUIDIGE SKOOL:	GS	S _I	S _{II}	(10)

	1	2	3	
8. GRADERING VAN U VORIGE SKOOL:	GS	S _I	S _{II}	(11)

	1	2	3	
9. LIGGING VAN U HUIDIGE SKOOL:	Stedelik	Semi- Stedelik	Platte- land	(12)

	1	2	3	
10. LIGGING VAN U VORIGE SKOOL:	Stedelik	Semi- Stedelik	Platte- land	(13)

	1	2	3	
11. SAMESTELLING VAN HUIDIGE SKOOL:	Gemeng	Slegs dogters	Slegs seuns	(14)

	1	2	3	
12. SAMESTELLING VAN U VORIGE SKOOL:	Gemeng	Slegs dogters	Slegs seuns	(15)

1

2

3

13. AARD VAN HUIDIGE SKOOL:

Tegnies/ Handel	Landbou	Ander

(16)

1

2

3

14. AARD VAN VORIGE SKOOL:

Tegnies/ Handel	Landbou	Ander

(17)

AFDELING C

PROBLEME WAT DIE NUUTAANGESTELDE HOOF VAN DIE SEKONDÊRE SKOOL ONDERVIND OM IN TE SKAKEL;

Beantwoord asseblief onderstaande vrae deur telkens slegs een van die syfers te omring.

Die betrokke syfers verteenwoordig die volgende betekenisse:

- 1 - Geen probleem nie.
- 2 - Wel 'n probleem maar kon opgelos word sonder hulp van buite.
- 3 - 'n Groot probleem wat slegs met behulp van buitestaanders soos die Superintendent van Onderwys opgelos kon word.
- 4 - 'n Baie groot probleem waarvan die oplossing nog nie in sig is nie.

PROBLEME OP PERSOONLIKE VLAK:

		1	2	3	4	
1.1	Spanning en stres vanweë die nuwe verantwoordelikheid.	1	2	3	4	(18)
1.2	Om die vorige hoof se invloed op die huidige situasie reg te hanteer.	1	2	3	4	(19)
1.3	Om behoorlik aandag aan u eie gesin te gee te midde van 'n groter werkklas.	1	2	3	4	(20)
1.4	Om die finale besluite te moet neem en die aanspreeklikheid daarvoor te aanvaar.	1	2	3	4	(21)
1.5	Professionele eensaamheid omdat die personeel lede u vermy	1	2	3	4	(22)

PROBLEME OP BESTUURSVLAK

2. Hantering van personeel:

2.1	Om te bepaal aan watter personeellede watter take gedelegeer kan word.	1	2	3	4	(23)
2.2	Werwing en aanstelling van tydelike personeel.	1	2	3	4	(24)
2.3	Om personeel korrek te evalueer.	1	2	3	4	(25)
2.4	Die hantering van onderwysers wat onbevredigende werk lewer.	1	2	3	4	(26)
2.5	Om gereeld en effektief klasbesoek te doen.	1	2	3	4	(27)

3. Administratiewe sake:

3.1	Hantering van voorraad, bestelling, kontrole, ens.	1	2	3	4	(28)
3.2	Kontrole oor skoolfondsboekhouding.	1	2	3	4	(29)
3.3	Kontrole oor die hantering van koshuisfinansies. (Indien van toepassing.)	1	2	3	4	(30)
3.4	Opstel van roosters (skool, eksamen, buitemuurs, ens.)	1	2	3	4	(31)

4. Klimaatskepping:

4.1	Om dissipline effektief te kan handhaaf	1	2	3	4	(32)
4.2	Om 'n klimaat van goeie gesindheid en samewerking daar te stel.	1	2	3	4	(33)
4.3	Om sinlose gebruike en tradisies af te skaf.	1	2	3	4	(34)

PROBLEME OP INTER-PERSOONLIKE VLAK

5. Personeel:

- 5.1 Om die personeel se vertroue te wen.

1	2	3	4	

(35)
- 5.2 Om die lojaliteit van direkte ondergeskiktes (Adjunk hoofde) te wen.

1	2	3	4	

(36)
- 5.3 Om personeel te motiveer tot beter werkslewering.

1	2	3	4	

(37)

6. Ouers, bestuursraad, gemeenskap:

- 6.1 Om die samewerking van die ouergemeenskap te verkry.

1	2	3	4	

(38)
- 6.2 Om deur die gemeenskap aanvaar te word.

1	2	3	4	

(39)
- 6.3 Om saam te werk met die bestuursraad.

1	2	3	4	

(40)

7. Algemeen:

- 7.1 Om die party politiekegroepering korrek te hanteer.

1	2	3	4	

(41)
- 7.2 Om kerkgroeperinge korrek te hanteer.

1	2	3	4	

(42)

8.1 Op watter manier sou u graag leiding wou hê voordat u u pos aanvaar het:

- Deur middel van 'n kursus/simposium

		1	

(43)
- Deur middel van die Superintendent van Onderyws

			2

'n Ander manier (spesifiseer).....

.....

8.2 Op watter manier sou u graag hulp wou hê met u eie inskake-ling as hoof:

.....

.....

.....

9. Gee asseblief in u eie woorde u menig oor:

- * Probleme wat u as nuutaangestelde hoof ondervind het.
- * Wenke ten opsigte van die beter inskakeling van nuutaangestelde hoofde

.....
.....
.....
.....
.....