

HOOFSTUK 2

PERSONEELONTWIKKELING AS RAAMWERK WAARBINNE ONDERRIGONTWIKKELING PLAAS-
VIND

2.1 ORIËNTERING

In Genesis 3 verse 17 tot 19 sê God aan die mens dat hy met swaarkry 'n bestaan uit die aarde sal maak en dat hy slegs deur harde werk sal kan eet. Die mens is dus verorden om te werk.

Dit is noodsaaklik dat na enkele Bybelse uitsprake ten opsigte van arbeid verwys word. Arbeid kan dwangarbeid wees (vergelyk Eksodus 6 : 6) of 'n geswoeg (Prediker 1 : 3). Selfs bannelinge kry 'n opdrag om arbeid te verrig (Jeremia 29 : 5). Op die nuwe aarde waar 'n Jerusalem geskep gaan word wat vol blydschap sal wees, sê God aan Jesaja dat mense huise sal bou en wingerde sal plant (Jesaja 65 : 21). Paulus het as tentmaker gewerk (Handelinge 18 : 3). In sy brief aan die Tessalonisense (2: 3: 10) sê hy as iemand nie wil werk nie, hy ook nie moet eet nie en die Efesiërs (4: 28) word gemaan om nie te steel nie, maar deur harde werk op 'n eerbare manier in hul lewensonderhoud te voorsien.

Die arbeid van die mens is 'n antwoord aan God. God het aan die mens gawes en talente gegee wat hy moet ontwikkel (Duvenage, 1983: 4). Die mens is na die beeld van God geskep en in sy arbeid moet die beeld van God weerspieël word. Die mens staan nie in diens van die arbeid nie,

maar staan met sy arbeid in diens van God. God het die wêreld aan die mens gegee om dit met sy arbeid te beheers en te laat ontplooi. Die wêreld waarop die mens arbeid, is God se wêreld wat hy in aansyn geroep het en Hy het vir die mens met sy arbeid 'n taak en bestemming het. Die mens staan in sy arbeid in gehoorsaamheid aan God en in verantwoordelikeid voor God (Duvenage, 1983: 6). Die mens leef nie alleen om te arbeid of om in sy beroepsarbeid te staan nie. Sy beroepsarbeid is een van die verskillende roepinge waarin die mens geplaas is (Duvenage, 1983: 7).

Heyns (1986: 250) definieer arbeid soos volg:

"Arbeid is daardie bewustelik-beplande, vormgewende aktiwiteit waartoe die mens van Godswêë geroep word en wat gerig is op 'n buite die arbeidsaktiwiteite gerigte doel, naamlik: sy eie lewensonderhoud, 'n algemene lewensontplooiing, op die heil van sy naaste en op die instandhouding van die samelewing."

Deur arbeid verrig die mens diens aan God, aan die self, aan die naaste en aan die gemeenskap (Heyns, 1986: 255/257).

Coetzee (1983: 94) omskryf arbeid as "... 'n geleentheid tot diens; as 'n geleentheid om die heerskappy van God te demonstreer. Die wyse en die kwaliteit waarop met mense, dinge en jouself omgegaan word, maak van 'n beroep 'n roeping."

Die humanistiese standpunt oor arbeid (werk) is in teenstelling met die

Christelike uitgangspunt van roepingvervulling. Sodanige humanistiese standpunt stel dat werk geluk kan bring omdat die werknemer sy werk kan geniet, dog dit kan ook ongeluk bring; werk kan roem bring, maar ook berugtheid, werk kan sekuriteit tot gevolg hê, maar ook ongeluk as al die geïnde fondse verswelg word. Werk kan ook frustrasie en die gevoel van mislukking veroorsaak (Steinmetz, 1979: 11-13). Daar is mense wat werk omdat hulle nodig het om te werk om sodoende in hulle daaglikse behoeftes te voorsien; daar is andere wat werk omdat hulle wil werk (Steinmetz, 1979: 22). Hierdie perspektiewe is dus slegs op die mens in sy "horisontale" wêreld gerig.

Volgens Steinmetz (1979: 30-31) verrig die mens werk as gevolg van behoeftes aan erkenning, selfaktualisering en selfrealisering. Die meeste mense wil ook die bevrediging hê dat die werk wat gedoen is, goed gedoen is. Sommiges het die vermoë en die geleentheid om al hulle behoeftes te bevredig en andere nie. Laasgenoemdes is die gefrustreerdes en hulle voel onvergenoeg (Steinmetz, 1979: 57). Die Christelike siening hierteenoor is dat die werk gedoen word en die mens bevrediging uit sy werk put omdat hy dit doen tot eer en in diens van God.

Die werknemer moet, nadat hy diens aanvaar het, ontwikkel word om beter in die organisasie en die pos te pas sodat hy daardeur sy roeping beter kan vervul. 'n Organisasie en by name die bestuurder, het as rentmeester oor God se eiendom, wat mense en middele insluit, dus nie 'n ander keuse as om sy werknemers te ontwikkel nie. Daar kan wel 'n keuse uitgeoefen word ten opsigte van die metode waarop ontwikkeling moet plaasvind

sodat die werk beter verrig en kennis van die totale werksomstandighede opgedoen kan word. Ontwikkelingsprogramme het groter produktiwiteit tot gevolg, verhoog die moreel en lei tot werksbevrediging (Flippo, 1984: 199). Pearse & Robinson (1982: 186/7) beweer dat die werkgewer se waarde en produktiwiteit vergroot as ontwikkeling plaasvind. Die mens is op sy produktiefste as die mikpunt so hoog gestel word dat dit bereikbaar is, maar nie so hoog dat dit maklik bereik kan word nie. Arbeid vind dus plaas in opdrag van God en is 'n geleentheid om tot diens van God en die medemens te wees. Dit is 'n lewensroeping. Omdat arbeid tot diens van God plaasvind, moet dit goed gedoen word en moet die mens op een of ander wyse gehelp word om sy beroep so te beoefen dat hy sy behoeftes sal bevredig en tot eer van God sal lewe en werk.

Uit die voorafgaande gedeelte blyk dit dat personeelontwikkeling 'n belangrike komponent van die bedrywighede van enige organisasie uitmaak. Vervolgens enkele verdere gedagtes hieroor.

2.2 DIE NOODSAAKLIKHEID VAN PERSONEELONTWIKKELING

Personeelontwikkeling is in enige organisasie een van die belangrikste aspekte waaraan die bestuurder aandag moet skenk (Gray et al., 1982: 272). Werknemers kan alleenlik suksesvol in hulle beroep wees indien hulle onder andere presies weet wat van hulle verwag word om te doen; dit moet aan hulle uitgespel word (Kepner & Tregoe, 1981: 189). Waardering, raadgewing, afrigting en opleiding is van weinig waarde as die werknemer nie in sy loopbaan vorder nie. Produktiwiteit en moreel word voortgehelp

as persoonlike besluite van die werknemer gebaseer is op objektiewe skattings van sy huidige moontlikhede (Flipppo, 1984: 260).

Weinig beroepe is stagnant aangesien enige verandering wat plaasvind, nuwe kennis en vaardighede vereis. Individue wat nie by hierdie veranderinge kan aanpas nie en die veranderinge nie in die praktyk kan toepas nie, loop die gevaar van vroeë veroudering (Gibson, Ivancewich & Donnelley, 1982: 256) of, soos Flipppo (1984: 248) dit stel, "... to retire on the job". Personeelontwikkelingsprogramme skep die nodige orde om die verhouding wat nodig is tussen die werknemers en hulle beroep te bewerkstellig (Steinmetz, 1979: 14). Tereg wys Jacobson & Marshall (1984: 32) daarop dat indien personeelontwikkeling nie plaasvind nie, die swakkere werknemers nie die mas opkom nie omdat hulle verkeerde werkgewoontes aanleer. Fillenberg (1984: 37) toon aan dat personeelontwikkelingsprogramme geleenthede tot professionele ontwikkeling aan die deelnemers bied, terwyl Mendez (1986: 3) daarop wys dat dit die individu hierdeur sy volle potensiaal asook nuwe vaardighede kan ontwikkel. Thompson & Cooley (1984: 1) maak die stelling dat die bestuur van 'n organisasie vir die suksesse of mislukkings van die werknemers verantwoordelik gehou moet word. Personeelontwikkeling is daarom 'n vereiste en sodanige programme is 'n erkenning van die werknemer se begeerte om in sy beroep vordering te maak.

Ontwikkeling raak die hele persoon. Ontwikkeling van die eie self kan plaasvind omdat mense mekaar deur hulle optredes, ervarings en foute wat begaan word, deur mislukkings, maar ook suksesse wat behaal is, slyp (Lipham & Hoeh, 1974: 33).

In die verslag oor Onderwysvernuwing in die RSA (RGN, 1981 (a): 66 en 184 - 185) word die dringende behoefte aan ontwikkeling veral met die oog op opgradering van kwalifikasies beklemtoon. Die doeltreffendheid van die onderwyser kan deur ontwikkeling verhoog word en sodoende kan die kwaliteit van opvoeding en onderwys verbeter word.

Kepner & Tregoe (1981: 187) dui verdere redes aan waarom personeelontwikkeling noodsaaklik is: Dit mag wees dat 'n nuutaangestelde personeellid wat veronderstel is om baie knap te wees, teleurstel; 'n personeellid wat voorheen goed presteer het, presteer nie meer nie; die prestasies van 'n besondere departement neem sonder meer oor 'n tydperk af; daar is 'n aanhoudende herhaling van ongedwonge foute wat begaan word; die werknemers raak antagonisties en is nie meer gewillig om verantwoordelikheid te aanvaar nie, terwyl ander meer verantwoordelikheid wil hê as wat hy kan hanteer; werknemers is gereeld afwesig of laat en sommige is negatief teenoor die organisasie ingestel. Om hierdie en soortgelyke probleme uit te skakel, is dit nodig dat die bestuur van die organisasie voortdurend en noulettend aandag sal gee aan die ontwikkeling en stimulering van hulle werknemers.

Sullivan & Wircenski (1988: 39) toon aan dat die skoolhoof verantwoordelik is vir effektiewe onderrig in die klaskamer en dit alleen verkry kan word deur doeltreffende personeelontwikkeling. Tereg wys Dunkleberger (1987: 51 - 55) daarop dat die skoolhoof dikwels personeelontwikkeling as gevolg van direkte administratiewe take nie prioriteit maak nie.

Dit is voorts belangrik om vas te stel op watter wyse personeelontwikkeling bewerkstellig kan word.

2.3 WYSE WAAROP PERSONEELONTWIKKELING IN DIE ALGEMEEN KAN PLAASVIND

Daar is verskeie algemene wyse waarop personeelontwikkeling bewerkstellig kan word. Een van die mees algemene metodes in personeelontwikkeling is opleiding wat in die werksituasie self plaasvind. Omdat die meeste werk in 'n relatief kort tydperk aangeleer kan word, is genoemde metode algemeen bekend. Dit het die voordeel dat die leerder geïnteresseerd is om te leer omdat opleiding nie in die kunsmatige atmosfeer van 'n lesinglokaal plaasvind nie (Gibson, et al., 1982: 572; Flippo, 1984: 200).

'n Volgende metode is volgens Gibson et al., (1982: 572) opleiding binne die werksituasie deur middel van onderrig. Die werknemer word in die werk geplaas en stap vir stap die werk geleer. Dit is belangrik dat die opleier oor die tegniese vaardighede moet beskik om diegene wat opgelei word, te onderrig. Herhaling, aktiewe deelname en onmiddellike konstruktiewe teregwysings is noodsaaklik.

Werknemers kan ook buite die werksituasie opgelei word (Gibson et al., 1982: 573). Die werknemer kan meer van die beroep leer en dan na die werksituasie terugkeer. Flippo (1984: 200) steun genoemde metode en noem die voordeel wat dit vir die werknemer inhou, naamlik dat daar

gespesialiseer en die spanning van die werksituasie vermy kan word. Daar kan op leer gekonsentreer word. Gespesialiseerde kennis kan binne 'n korter tydperk verwerf word en voldoende tyd word aan opleiding bestee. 'n Nadeel van hierdie metode is die kunsmatigheid daarvan.

Ander metodes van personeelontwikkeling is deur middel van lesings, die hou van konferensies en gevallestudies (Gibson et al., 1982: 573). Die lesing is veral effektief waar die verwerwing van kennis die doel is, maar dit het die nadeel dat die deelnemer 'n passiewe luisteraar is. Konferensies het die voordeel dat dit die denke stimuleer en die deelnemer aktief betrokke is. Aktiewe interaksie veronderstel 'n goed geskoolde aanbieder. Met gevallestudies word die deelnemer met 'n bepaalde gebeurtenis gekonfronteer, oplossings word verkry en daar is ook die geleentheid vir rolspeling.

Nog 'n metode om personeelontwikkeling te bewerkstellig, is deur middel van vakleerlingskap. Hierdie metode is ontwerp om hoëgraad vaardighede te ontwikkel. Opleiding in die werksituasie en klaskameronderrig word hier gekombineer. Hierdie opleiding is veral geskik vir beroepe soos sweisers, skrynwerkers en elektrisiëns (Flippo, 1984: 200).

Spesiale kursusse kan ook aangebied word waar die leerder sy eie pas kan aangee. Die geleentheid word geskep om met spesiale kursusse die program wat aangebied word, intensief deur te werk (Flippo, 1984: 203).

Informele werkswinkels en nuusbriewe aan die personeel word deur Bligh

(1982: 62-64) aanbeveel. Fillenberg (1984: 37) beklemtoon die noodsaaklikheid dat personeellede die geleentheid tot professionele groei moet aangryp deur deel te neem aan onder meer werksinkels, konferensies en kursusse.

Navorsing deur Sullivan & Wircenski (1988: 35) toon dat onderwysers professionele raad van hulle onderwysleiers in verband met die verbetering van hul onderwysvaardighede verwelkom. Personeelontwikkelingsprogramme moet met die skool se doelstellings tred hou. Die vaardighede wat die onderwyser sodoende verwerf, kan in die klaskamer toegepas word (Moolman, 1987: 21).

Uit die voorafgaande gedeelte blyk dit dat die verskillende metodes om personeelontwikkeling te bewerkstellig, bepaalde voordele het. Dit impliseer egter nie dat daar nie ook bepaalde probleme ten opsigte van sodanige metodes bestaan nie.

2.4 FAKTORE WAT STREMMEND OP PERSONEELONTWIKKELINGSPROGRAMME INWERK

Verskeie outeurs opper faktore wat stremmend op personeelontwikkelingsprogramme kan inwerk.

Bondesio & De Witt (1986: 267) is van mening dat personeelontwikkeling dikwels afgeskeep word omdat die skoolhoof nie tyd daarvoor beskikbaar het nie omdat belangrike administratiewe take afgehandel moet word.

Soms plaas die skoolhoof die klem op die tekortkoming van die onderwyser in plaas van op ontwikkeling en groei (Moolman, 1987: 19) en die oorbeklemtoning van die teoretiese benadering en ondoeltreffende aanbiedingswyse strem personeelontwikkelingsprogramme.

Werknemers mag van mening wees dat die bywoon van personeelontwikkelingsprogramme nie sinvolle besteding van tyd is nie. Marshall & Caldwell (1984: 24-25) noem onder meer dat volwassenes slegs aan die program sal deelneem as

- * die doelstellings realisties is;
- * dit wat aangebied word, relevant is vir professionele ontwikkeling;
- * werknemers self betrokke is in die formulering van die doelstellings en aktiwiteite;
- * die program nie 'n aanval op hulle bevoegdheid is nie.

Faktore wat personeelontwikkelingsprogramme strem, kan in 'n groot mate uitgeskakel word indien die skoolhoof die klem op die onderwyser se bekwaamhede en nie op sy tekortkominge laat val nie.

Werknemers moet voortdurend gemotiveer word om personeelontwikkelingsprogramme by te woon. Hiervoor kan sekere aksies geneem word.

2.5

AKSIES OM PERSONEELONTWIKKELING TE BEWERKSTELLIG

Om die personeel ten behoeve van hulleself op te lei, is dit nodig dat doelgerig opgetree word. Die behoeftes van die personeel moet ooreenstem met dit wat aangebied word (Marshall & Caldwell, 1984: 29). Die personeel moet van die waarde van die werk wat hulle verrig, bewus gemaak word, hulle moet erkenning ontvang vir wat hulle doen, daar moet meer verantwoordelikheid aan hulle toevertrou word en daar moet die geleentheid op bevordering wees. Die organisasie wat die beste presteer, is nie noodwendig die een wat oor die dienste van buitengewone mense beskik nie, maar die een waar die bestuur van die organisasie die personeel tot buitengewone begeesterdheid motiveer. Die behoefte om aan die bepaalde organisasie te behoort, is noodsaaklik vir die personeellid en hy moet daartoe beïnvloed word. Die grootste motiveringsaksie bly werksbevrediging en groter verantwoordelikheid en outonomie van die werknemer (DuFour, 1986: 4-5), maar daar dien op gelet te word dat werksbevrediging die mens noop om tot eer van God te arbeid.

Aan die personeellid moet getoon word dat suksesvolle loopbane by individue met hoë werkverrigting, 'n positiewe houding, aanpasbaarheid en vasberadenheid voorkom (Gibson, et al., 1982: 562). Die bestuur van die organisasie moet aandag skenk aan die werknemers en werklike besorgdheid toon vir diegene wat reeds 'n plato bereik het (Flippo, 1984: 261). Hulle moet gestimuleer en gehelp word om nuwe verwagtinge te skep deur middel van nuwe idees en inligting. Personeellede moet bewus gemaak word van andersoortige verantwoordelikhede wat bestaan en spesiale take waarin

hy 'n leier kan wees, kan geskep word. Diegene wat stagneer, raak defensief, het 'n verwronge beeld van die werklikheid, weier om veranderinge te aanvaar, is onwillig om jongeres te help en plaas die blaam op ander. Hulle word ook depressief, want hulle voel hulle het nie hulle ideaal bereik nie en lewe in die verlede omdat die huidige te pynlik is. Hulle is pessimisties en onderpresteerders, mense wat passief raak, 'n lae profiel handhaaf en nie meer deelneem nie. Vir hierdie ongelukkige werknemer moet die werkgever iets daarstel, byvoorbeeld voortdurende opleiding, ten einde 'n gelukkige en tevrede werkgemeenskap te bewerkstellig.

Genoemde stellings kan sekerlik ook op die onderwys van toepassing gemaak word. Die onderwys, as 'n eiesoortige professie, moet gelukkige en tevrede onderwysers hê ten einde die kind op 'n verantwoordbare wyse op te voed. Ongelukkige en gefrustreerde onderwysers kan hulle werk nie met oorgawe verrig nie en dit kan tot gevolg hê dat die kind nie effektiewe onderrig ontvang nie. Vervolgens word dus gelet op die wyse waarop personeelontwikkeling in die onderwys kan plaasvind.

2.6 PERSONEELONTWIKKELING IN DIE ONDERWYS

Soos reeds vermeld, is die doel met personeelontwikkeling onder andere die uitskakeling van frustrasie en die gevoel van mislukking en die daarstelling van 'n positiewe werknemer wat professioneel groei en produktief is (vergelyk paragraaf 2.2).

In die onderwys is personeelontwikkeling daarop gemik om deur middel van beleid, prosedures en programme sorg te dra dat die onderwyser meer kennis en vaardighede kan bekom om hom beter toe te rus om in sy eie, maar ook in die behoeftes van die leerlinge te voorsien (Harding et al., 1981: 37; Mendez, 1986: 3). Personeelontwikkeling kan ook beskou word as 'n poging om na die onderskeie funksies van die onderwyser te kyk, sy sterk en swak eienskappe in ag te neem, die rol wat hy tans en in die toekoms sal vervul in oënskou te neem en dan te poog om aan sy behoeftes te voldoen (Bradley et al., 1983: 4).

Tereg merk Bondesio & De Witt (1986:258) op dat in 'n tyd wat gekenmerk word deur die eskalering van kennis, die toenemende belangrikheid van die tegnologie en die verandering van bestaande kennis, die intrinsieke waarde van personeelontwikkeling skreiend onderskat word. Selfstudie wat lei tot vakkundige en professionele groei, die goeie raad van 'n ervare kollega en kritiese introspeksie van die suksesse en mislukkings in die onderwys, kan 'n bydrae lewer tot die onderwyser se doeltreffendheid in die klaskamer.

Volgens Merenbloom (1984: 24) is personeelontwikkeling die wyse waarop die onderwyser kan leer hoe om 'n nuwe program te implementeer, self 'n bydrae tot die program te lewer en terselfdertyd die geleentheid kry om professioneel te ontwikkel. Personeelontwikkelingsprogramme moet 'n verskeidenheid aktiwiteite op 'n kontinue basis insluit. Sekere aspekte moet voortdurend onder die aandag kom, terwyl andere ter sprake kom as die behoefte ontstaan. Personeelontwikkelingsprogramme moet vir die

onderwyser en die hoof presies kan aandui hoe om in die skool te werk te gaan, as 'n span saam te werk en elke onderwyser se potensiaal te ontwikkel (Mendez, 1986: 3). Die program moet gebaseer wees op die behoeftes van die onderwyser en nadat die behoeftes geïdentifiseer is, kan 'n tersaaklike, betekenisvolle program daargestel word. Onderwysers moet self die verantwoordelikheid neem om hulle eie sterk en swak eienskappe te bepaal en daarna 'n persoonlike professionele plan ter verbetering van hulle swakhede ontwerp en hulle vordering na hulle doelwit gedurig monitor (Marshall & Caldwell, 1984: 24). Personeel-ontwikkelingsprogramme word geïmplementeer om te voldoen aan oënskynlik dieselfde behoeftes van 'n groep onderwysers. Indien 'n in diepte ondersoek egter gedoen word, verskil elkeen van die onderwysers se behoeftes (Marshall & Caldwell, 1984: 25).

Om die onderwyser te help om as onderwyser te ontwikkel, word verskeie kursusse deur verskillende instansies aangebied, byvoorbeeld:

- * periodieke oriënteringskursusse op verskillende vakterreine word op streekbasis deur die Transvaalse Onderwysdepartement aangebied;
- * by onderwyssentrums word op 'n gereelde basis lesings, voorligtingsgesprekke en kursusse in verskillende vakrigtings aangebied;
- * by die Onderwyskollege vir Verdere Opleiding kan praktiserende onderwysers inskryf om verdere diplomas te verwerf;

- * onderwyskolleges bied kursusse in verskillende fasette van die onderwys op 'n gereelde basis aan; en
- * universiteite skep geleenthede vir onderwysers om hulle verder te bekwaam.

Iemand moet die behoefte aan personeelontwikkeling bepaal en 'n plan van aksie van stapel laat loop. Die aangewese persoon is waarskynlik die skoolhoof.

2.7 DIE SKOOLHOOF AS VERANTWOORDELIKE PERSOON VIR PERSONEEL- ONTWIKKELING

Merenbloom (1984: 27) is van mening dat skoolhoofde aan die hoof moet staan van 'n personeelontwikkelingsprogram. McQuarrie, et al., (1984: 75) wys egter daarop dat skoolhoofde nie oor genoeg tyd beskik om as personeelontwikkelingsleiers op te tree nie; ook nie om die personeel te ondersteun wat poog om te implementeer wat in die ontwikkelingsprogramme geleer is, te ondersteun nie. Volgens McQuarrie et al., (1984: 78) onthef dit egter nie die skoolhoof van die verantwoordelikheid om ontwikkelingsprogramme te inisieer nie. Die skoolhoof is die simbool van dit waarvoor die skool staan. Hy is die belangrikste persoon in die sosiale struktuur van die skool (Schockley, Schumacher & Smith, 1984: 72). Die ondersteuning van, die verbintenis aan en die leierskap van die skoolhoof is essensieel vir die ontwikkelingsprogram se suksesvolle verloop. Die skoolhoof kan nie eiehandig die sukses van die

ontwikkelingsprogram verseker nie; die onderwysers moet mede-verantwoordelikheid aanvaar. Nogtans kan die skoolhoof die sukses van die program ondermyn. Die skoolhoof is in so 'n besondere posisie in die professionele kommunikasienetwerk dat hy dit kan gebruik om bepaalde menings deur die skool te laat geld (Firestone & Wilson, 1984: 10). Baie skoolhoofde se sukses berus op hul vermoë om hul personeel se vermoëns te evalueer en op so 'n wyse met die personeel te verkeer dat hulle hul potensiaal verhoog en hulle gemotiveer word om na 'n gemeenskaplike doelwit te strewe (Roberds-Baxter, 1986: 5).

Die skoolhoof is verantwoordelik om die onderwyser te help om as persoonlik ook sy onderrigvaardighede te ontwikkel sodat die skoolhoof as 'n vennoot in die gemeenskaplike poging tot ontplooiing van die onderwyser se potensiaal beskou kan word (Cangelosi, 1984: 20). Die skoolhoof moet belangstelling in en entoesiasme vir onderrigontwikkeling toon (Hoover, 1984: 27). Deur vertroue in die onderwyser te stel, hom as leier te beskou en hom die geleentheid te bied om sy leierspotensiaal te ontwikkel, kan die onderwyser se selfbeeld en sy werkverrigting as onderwyser verbeter (Deller, 1984: 22). Die skoolhoof moet die onderwyser onder die besef bring dat selfs die akademies minderbegaafde leerlinge tog kan leer en dat die onderwyser ook 'n verantwoordelikheid teenoor hierdie leerlinge het (McDaniel, 1982: 467).

Die skoolhoof, as die persoon wat in die skool verantwoordelik is dat personeelontwikkeling plaasvind, moet sekere aangeleenthede in gedagte hou (vergelyk Bondesio & De Witt, 1986: 278/279). Hy moet aanvaar dat

die beginneronderwyser nie volkome en toereikend vir sy taak toegerus is nie. Hy moet aanvaar dat elke onderwyser potensieel bevorderbaar is. Verder moet die skoolhoof toesien dat personeel- en vakvergaderings daarop ingestel is om opvoedende onderwys te verbeter. Dit is sy taak om die personeel ooreenkomstig vermoë en aanleg te ontwikkel. Hy moet die geleentheid vir verdere studie deur die personeel skep en sorg dra dat daar geleentheid vir eksperimentering en vernuwing is. Klasbesoek deur die skoolhoof moet ook nie slegs 'n kontroledoel dien nie, maar moet daarop ingestel wees om die onderwyser se onderrig kwalitatief te gradeer.

Die skoolhoof behoort dus 'n stelsel te ontwikkel om onderwysers op te lei sodat effektiewe onderrig kan plaasvind (Davis & Odden, 1986: 590; vergelyk paragraaf 1.2.7). Hierdie opleiding moet 'n wye verskeidenheid onderrigvaardighede insluit sodat effektiewer lesaanbieding daaruit kan voortvloei. Foute wat onderwysers begaan, moet geïdentifiseer en 'n program ter verbetering daarvan daargestel word (Brieschke, 1987: 348; McDaniel, 1982: 464).

Die verbetering van die onderrigvaardighede van die onderwyser is die taak van die skoolhoof (R.G.N., 1981: 51). Die potensiaal binne die organisasie (skool) moet ontwikkel word, want die enigste ervare, opgeleide persoon in die organisasie is die een wat binne die werksverband ontwikkel word. Dit is die eer en die voorreg van die skoolhoof om sy personeel te help ontwikkel sodat die skool die kweekplek van uitstekende onderwysers word (T.O.D., s.a.: 1). Al die insisiatief

hoef egter nie slegs van die skoolhoof te kom nie. Die vakhoof, trouens elke individu in 'n personeel, moet ingestel wees om vernuwing en professionele groei met kollegas te deel (Bondesio & De Witt, 1986: 259).

Effektiewe onderrig bestaan in 'n effektiewe skool. Trouens, laasgenoemde ontwikkel omdat eersgenoemde daar is (DuFour, 1986: 36). Tereg wys MacNaughton et al., (1984: 8) daarop dat 'n onderwyser, histories gesien, altyd as effektief beskou is totdat die teendeel bewys is. Onderrigontwikkeling is 'n noodsaaklikheid in enige skool en die skoolhoof is die aangewese persoon om dit te inisieer. Hy het egter hulp van andere nodig. By wat hy ook doen, moet een belangrike feit in gedagte gehou word, wat soos volg deur Frederich (1984: 13) verwoord word: "Ultimately, nobody can improve the teacher but the teacher himself."

Die skoolhoof het dus nie slegs die verantwoordelikheid nie, maar is ook in die posisie om die onderwyser te help om sy lesaanbieding te verbeter. Om hierdie doelwit te bereik, moet sekere sake in ag geneem word.

2.8 AANGELEENTHEDE WAT AANDAG VERDIEN BY DIE INISIËRING VAN ONDERRIGONTWIKKELING

Om onderrigontwikkeling te inisieer moet die skoolhoof aandag aan verskeie aangeleenthede skenk. So sal hy byvoorbeeld alleen sekere besluite moet neem, want "...principals in the effective schools (are) pushers" (Sweeney, 1982: 205). Hy mag sy kollegas raadpleeg, maar dit is belangrik dat die doel waarna gestreef, bepaal word. Daarna moet die

nodige klimaat geskep word om die doel te bereik (Jackson, Logsdon & Taylor, 1983: 61).

Vervolgens moet die personeel oortuig word van die noodsaaklikheid van die vooropgestelde program en daar moet deeglik beplan word (Schockley, Schumacher & Smith, 1984: 70). Die vermoë om te kan motiveer, is belangrik, want die personeel moet kennis neem dat 'n verbetering van sy eie vermoëns tot voordeel van homself en die leerlinge sal strek (Thompson & Cooley, 1984: 4).

Om skool te hou, is 'n unieke professie. Elke onderwyser ontwikkel 'n eie styl, 'n persoonlike metode, 'n manier van lesaanbieding wat nie in massaproduksie verkry kan word nie en wat selfs nie gedupliseer kan word nie (Pellicer, 1984: 53). Met genoemde skrywer kan nie saamgestem word as hy beweer dat die meeste pogings om onderrigontwikkeling toe te pas, gewoonlik vrugteloos is en al wat oorbly is: "... to appreciate the good teacher and pray for others" (Pellicer, 1984: 33).

Die volgende stelling van Pellicer (1984: 56) kan egter ten volle onderskryf word:

"Those of us who have concern with improving the quality of instruction make a serious mistake, however, when we spend our time praying for teachers rather than applying the available technology to improve the craft of teaching. Teaching is after all, as much a science as it is a magic."

As besluitnemer en klimaatskepper is dit die skoolhoof se plig om die eienskappe van die effektiewe onderwyser onder die personeel se aandag bring.

2.9 SAMEVATTING

Om die ontwikkeling van die werknemers te stimuleer is dit noodsaaklik dat aandag aan personeelontwikkeling geskenk word. Daar is verskeie metodes wat aangewend kan word om personeelontwikkeling te bewerkstellig, byvoorbeeld opleiding binne of buite die werksituasie, lesings, konferensies, vakleerlingskap en spesiale kursusse. Dit is egter noodsaaklik dat personeelontwikkelingsprogramme goed beplan word om te voorkom dat werknemers die mening vorm dat die bywoning van die kursusse nie sinvolle tydsbesteding is nie. Daarom moet die personeel bewus gemaak word van die waarde van die werk wat hulle verrig en moet hulle gestimuleer word om nuwe verwagtinge te skep.

In die onderwys is personeelontwikkeling ook noodsaaklik om swakhede in die onderwyser se mondering uit te skakel. Die skoolhoof is die verantwoordelike persoon om die onderwyser professioneel te ontwikkel. Deur dit onder die onderwyser se aandag te bring wat met effektiewe onderrig bedoel word, kan die onderwyser die wyse waarop hy kennis aan die leerling oordra, evalueer. Die skoolhoof kan die personeel oortuig dat 'n verbetering van sy eie vermoëns tot voordeel van homself en die leerling sal strek.

Dit wil dus voorkomen asof die schoolhoof 'n sekere rol kan en moet vervul om 'n personeellid te ontwikkel en 'n program wat onderrigontwikkeling sal bevorder, te inisieer. Hieraan word in hoofstuk 3 aandag gegee.