

## FUNDERING VIR DIE BESTUURSTAAK VAN DIE SENTRUMHOOF

## 1. KONSIDERANS

Die tipologie van onderwysersentrums soos in die vorige hoofstuk aangesny is, beklemtoon eensyds die diversiteit van siening en interpretasie van die funksies van onderwysersentrums, maar andersyds die universele gelykenisse ten opsigte van die filosofie onderliggend aan die sentrumidee. Die 'eenheid in die diversiteit' maak die sentrumbegrip 'n genererende begrip waarin juis die aanneemlikheid vir onderwysers lê, d.w.s. die infrastruktuur waar die gedagte van onderwyserondersteuning die nukleus van die filosofie vorm. Die 'diversiteit' wat in die 'eenheid' opgesluit lê, wil gevind word in die wyse waarop die sentrums bestuur, geadministreer, beheer of in die algemeen in die uitvoering van die taak benader word.

Die volgende aanhalings wil hierdie veranderlike wat by die onderwysersentrums heers, aan die persoon wat aan die hoof of die bestuur staan, toeskrywe. Ben Rosner beklemtoon (1972:6) "... the ability and temperament of the teacher centers warden (director)". (Outeur het onderstreep). Die 'Institute for Development of Educational Activities' herhaal hierdie gedagte en stel dit dat "... there is a marked difference in styles, status, role and entrepreneurial functions of the wardens" (An I/D/E/A Occasional Paper 1975:15). Tydens 'n konferensie van sentrumhoofde te Exeter University in 1968 was die rol van die hoof "... not very easy to define" (Exeter University 1968:26). 'n Verslag oor drie nasionale konferensies deur die 'Schools Council' in 1970 het tot die slotsom geraak dat "... there was general agreement that there was some separate and definite role for centre wardens, although not on its precise nature" (Schools Council 1970:26). In 'n ondersoek wat 'The National Union of Teachers' in Maart 1972 onderneem het na sentrumhulpbronne en diensvoorwaardes van sentrumhoofde, het die 'wardens' hulle rol self soos volg opgesom:

"The role and status of wardens came in for much comment. It was argued that there is some benefit in not having the role 'too closely defined' enabling flexible interpretation" (National Union of Teachers 1972:23).

Onderhoudsvoeringkomitees het dikwels moeite ondervind om 'n potensieë sentrumhoof ('warden') as sodanig te identifiseer "... especially when it is taken into account that a whole variety of factors can influence the nature of the role which the warden can inherit" (Adams 1975:156). Redknop verwys na die outonomie van die hoof van 'n skool - veral in die Britse onderwyskonteks. Hierdie outonomie, beweer hy:

"... has also influenced the evolution of the teachers' centre warden's role ... and in a system that has laid great store on the development of leadership qualities he has been able to impress his own personality on the progress of the centre" (Redknop 1977:15).

Hierdie outonomie word deur Rust beklemtoon deur dit te stel dat die hoof, as voorbeeld meer as enige ander persoon "... shapes and articulates the prevailing ambience and creates a sense of mission" (Rust 1980:123).

Die uniekheid van elke sentrum in sy siening, uitvoering, omvang en beoefening van sy taakprofiel is die uitstaande 'kenmerk' - en deels ook sy sukses waarom dit binne 'n relatief kort bestek by onderwysers inslag gevind het. Daar bestaan geen teorieë oor onderwysersentrums nie - trouens, daar behoort geen teorieë te bestaan nie (Yarger & Yarger 1978:255). By implikasie bestaan daar dus ook nie teorieë oor sentrumhoofde ('wardens') nie. Daar bestaan wel genoegsame teorieë oor die funksies van organisasies, gedragspatrone van mense in bepaalde omgewings en/of omstandighede, oor groepinteraksie en so meer. Dit is gevolglik interessant en leersaam dat min bronne hul enigszins wil verbind om 'n bepaalde definisie ten opsigte van wat 'n onderwysersentrum is, of wat die omskrewe taak van die sentrumhoof is, te formuleer. Dit beklemtoon wel die 'eenheid in die diversiteit' of omgekeerd. Een sentrale gedagte kom wel in beide gevalle voor:

"The Warden who is selected from among the teachers has a major influence on the nature of the center for each has its own character while at the same time maintaining certain thematic consistencies with other centers across the country". (Vere de Vault 1978:166)

Die benaming 'warden' is 'n ontwikkeling uit die aanvanklike benaming van

'teachers' centre leader'. Op een stadium was daar na 'directors' verwys. Vandag in die Britse bestel word deurgaans na 'wardens' verwys. Hoewel die V.S.A. geneig is om na 'directors' te verwys in hulle eie opset, huiwer hulle nie om tog wel die term 'warden' te besig wanneer na die organisasie van die onderwysersentrum verwys word nie. Die benaming 'warden' blyk ook die aanneemlikste te wees by lande wat die Britse model oorgeneem het. Die konnotasie aan die woord 'warden' is wyd. Van sy engste betekenis tot sy breedste begrip beteken dit 'bewaker' in dié sin om te regeer onder die vaandel of opdrag van 'n hoër gesag met outonomie van uitvoering, maar met verantwoording aan die hoër gesag (SOED 1970:2 384). Solank as die persoon aan bepaalde riglyne uitvoering gee, is die wyse waarop hy dit verkry nie voorskriftelik nie. Of die term of woordkeuse doelbewus, instinktief intuïtief of met voorbedagte rade in gebruik gestel is, is nie duidelik nie. Dit blyk wel duidelik dat dit gouer inslag as enige van die ander terme gevind het - veral by die Britse model. Dit bly egter 'n interessante keuse want dit is juis dié konnotasie aan die woord verbonde wat die karakter van die onderwysersentrumhoof tipeer.

Die Afrikaanse vertaling van 'warden' interpreteer nie presies dieselfde betekenis nie. Die algemene betekenis, volgens die vertaling, is opsigter, bestuurder, voog, bewaarder, direkteur (HW; A - E 1976:738). Nie enige van hierdie betekenis kan die werklike gees van die onderwysersentrum reflekteer nie. 'Direkteur' is die aanneemlikste, maar sou verwarring met ander rangordes in die hiërargie van die plaaslike onderwysdepartemente skep. Die klaarblyklikste keuse is 'sentrumhoof' - wat ook op lyn staan met ander poste in die infrastruktuur, soos skoolhoof, museumhoof, hoof van onderwys hulpdienste, ensovoorts.

Aangesien daar geen algemene model bestaan vir 'n presisering van die bestuurstaak van 'n sentrumhoof nie - daar bestaan wel opsigtelike verskille tussen die Britse en Amerikaanse konstruksies (Caldwell 1979:517) - blyk daar wel tematiese punte van ooreenstemming te bestaan. Daar is dan ook die neiging om na die filosofie onderliggend aan of wat die sentrumgedagte ten grondslag lê te verwys vanweë die uniekheid of eiesoortigheid van die omvang en bestel eie aan elke sentrum (Burrell 1976:423; Feiman 1977:396; Kahn 1979:2; Campman 1980:440). Burrell beweer dat daar niks insidenteel omtrent die filosofie van onderwysersentrums is nie; intendeel, hy stel dit dat hierdie filosofie juis die karakteristieke en betekenisvolle aspek van

onderwysersentrums vorm (Burrell 1976:423).

Basies kom hierdie filosofie daarop neer dat

- \* die eerste prioriteit in die taakprofiel van 'n sentrumhoof is om aan onmiddellike en aktuele professionele behoeftes van praktiserende onderwysers te voorsien;
- \* om 'n interaksie tussen onderwysers uit verskillende vlakke te bewerkstellig, d.w.s. vanaf die beginneronderwysers tot onderwysers in uitvoerende posisies in die skoolpraktyk;
- \* om 'n skakeling positief te versterk in die hiërargie van onderwysinstellings, d.w.s. op primêre, sekondêre en tersiêre onderwysvlakke;
- \* om gebruik te maak en te delf uit die onuitputbare bron van kundighede en ervarings van die onderwyserkorps;
- \* om 'n neutrale arena te skep waar onderwysers vry van die amptenary, in 'n gees van aanvaarding en mededeelsaamheid, welwillendheid, professionele oortuiging en in 'n ondersteunende, geborge leeromgewing kan verkeer en gedagtes asook wenke met betrekking tot die onderrig van 'n vak kan uitruil.

Dit is wel duidelik dat onderliggend aan hierdie filosofie 'n 'grassroots'-, 'bottom up'-beginsel gekoppel is. Dit is ingestel op die behoeftes van onderwysers wat uit eie geledere geïdentifiseer en in werklikheid eendimensioneel verbind is om antwoordend teenoor hierdie behoeftes op te tree (vgl. Levin & Horwitz 1976:438; Petit 1978:316; Brüggele 1978:37; Eggleston 1979:351). Dit is die onderwyser wat hier sy eie voorwaardes stel oor daardie aspekte van sy inskerping ten opsigte van indiensopleiding in nie-formele onderwysverband, m.a.w. wat hy as kern van sy probleem, behoefte, verryking of wat hy as gebrek of leemte in sy professionele mondering beskou.

Diverse redes vir die onsuksesvolle bestuur van onderwysersentrums, of kritiek wat uitgespreek is waarom onderwysersentrums nie ondersteun word of was nie, word hier aangehaal:

"Simple logic would follow that this process of up-dating and augmenting teacher competencies should perhaps be determined by those who implement the skills rather than 'ivory tower' philosophers who debate innovation from a distance." (Cooper & Tolliver 1979:141)

"The Center environment is neutral, associated neither with a particular school nor with a university." (Feiman 1978:5)

"... teachers are self-motivating professionals who are capable of determining their own needs ..." (Rebore 1982:182)

"In Britain there is no one model. There is agreement to keep professors of education at arm's length." (Caldwell 1979:18)

"There was in fact a fear that institutions of higher education could too easily dominate centres housed either within their buildings or relying too much on their facilities." (Schools Council 1970:15)

"In-service experiences for teachers in our schools have been avoided by teachers because they were planned by administrators with little regard for teacher needs." (Petit 1978:317-318)

"This leads to one of the most striking, even revolutionary, aspect of the concept of the teachers' centres; the 'bottom up' planning and initiation. It is in sharp contrast to the 'top down' view of educational development that has characterised so much of post-war educational and development change in England." (Eggleston 1979:351)

Hierdie bogenoemde voorbeelde illustreer in 'n mate waarom onderwysers 'n weerstand opgebou het teen die voorskriftelikheid en die rigiditeit maar veral die preokkupasie met verbetering van kwalifikasies wat as sodanig deur indiensopleidingskursusse geïmpliseer word. Die onderwysersentrumbegrip is in wese 'n natuurlike uitvloeisel van hierdie weerstand. Die begeerte om kennis te verkry, te verbeter of te vernuwe, moet nie altyd aan een of ander vorm van amptelikhed, bv. opleidingskursusse, oriënteringskursusse, ensovoorts,

gekoppel word nie; inteeendeel, onderwysers as leerders behoort eerder as professionele navorsers 'n beheerende invloed uit te oefen oor die doel, inhoud en struktuur van opleidings/opvoedingsprogramme binne die sfeer van hulle eie geïdentifiseerde behoeftes. Die probleem kan ontstaan dat hulle nie direk verband hou met die onmiddellikheid van 'n probleem nie. Vergelyk weer eens die 'ivory tower' philosophers', 'professors of education at arm's length', 'dominate centres', 'planned by administrators', ens., soos hierbo aangehaal (vgl. ook Thomson 1983:79; Rowlands 1983:81).

Die onderwyser is 'n volwaardige beroepsman in sy eie klaskamerpraktiek. As implementeerder van onderwysvaardighede is hy in die beste posisie om 'n oordeel te vorm, hetsy oor sy eie tekortkominge of in die toepassing van voorgestelde onderwyspraktyke. Die feite of die kennis of die hulp of die aanmoediging of die kritiek wat hy verlang, kry hy selde by formele opleidingsprogramme. Hierdie 'einstelling' of 'mental set' of 'geestesinstelling' ontstaan hoofsaaklik teen formele opleidingsprogramme/kursusse vanweë die gevoel dat daar vir hom geredeneer word wat hy veronderstel sal wees om te moet weet of waar hy te kort skiet of waar daar vir hom gedink word watter prosesse hy moet deurloop. Kortom, hy het geen sê in die opstel van sodanige programme nie (vgl. Thornbury 1973:1-14; Adams 1975:9-62; Henderson 1978:11-33). Wat hy verlang is ondersteuning en nie 'n uitgebreide relaas oor die aanloop tot sy veronderstelde probleem nie. Die praktiserende onderwyser is in die beste posisie om te bepaal wat sy onderrigbehoefte is (Rust 1980:122). In alles soek hy 'n onmiddellike oplossing. 'n Formaat waarin hy hierdie doel kan bereik, is vir hom die kern van die behoefte. Formele kursusse dien hulle doel, maar slegs in die vorm van 'n verbreding van bestaande kennis.

Die ontstaan en ontwikkeling van onderwysersentrums wil bewys lewer dat die onderwyser 'n ondersteunende milieu soek waar hy sonder negatiewe spanning en op sy eie voorwaardes met 'n groep enersdenkende kollegas 'n stelsel of 'n sisteem van selfhulp en mededeelsaamheid of 'n vorm van polivalentheid of 'n geestelike kruisbestuiwing kan ontwikkel. Onderwysers is meer as blote verbruikers of passiewe luisteraars. Hulle is in eie reg "... professionals who are guiding their own development and growth" (Petit 1978:317; Rebore 1982:182).

In enige professionele beroep word 'n ideale beoefenaar vooropgestel. Tog blyk

dit in die praktyk dat daar in werklikheid drie kategorieë bestaan waarin beroepsmense ingedeel kan word. Die onderwysberoep is hierin geen uitsondering nie.

Rebore (1982:182) kategoriseer een groep as selfgemotiveerde mense wat daartoe in staat is om hulle eie behoeftes te identifiseer en te bepaal. Gray (1980:128) tipeer 'n ander groep wat 'n houding van '... active disaffection' besit - moontlik al waarin hulle aktief is. Hierdie groep is die apaliese of onverskillige persone wat geensins of weinig belang het by enige opvoedkundige vernuwung van enige aard. Dit is hulle wat in werklikheid nooit betrek was of betrek word by selfgerigte onderrig of besluitneming nie (Caldwell 1979:519). Die invloed wat die besondere onderwyser in hierdie geval uit die groep oor sy eie situasie of omstandighede het, het nie mel die tyd vergroot nie, d.w.s. hy kon nie kry wat hy geglo het sy reg is nie. Hy was oortuig dat 'dit' hom toekom, maar hy wou geen moeite doen om 'dit' wat hom toekom te regverdig nie. As gevolg hiervan, het hy hom onttrek en werk gevolglik volgens die 'boek' ('active disaffection' - aktiewe misnoegdheid (Gray 1980:128).

Die derde kategorie onderwyser leef in werklikheid binne 'n negatiewe spanningsveld. Die erkenning van 'n leemte of behoefte of probleem impliseer 'n erkenning van 'n swakheid en nie van 'n krag nie. Om so 'n 'kraak' in sy mondering te erken, is om sy status as 'n beroepsmens daarmee in die gedrang te bring. Dit kan ook enige 'kansse' op bevordering in gevaar stel - trouens, hy is selfs sy huidige pos nie altyd seker nie (Martus 1978:vi).

Daar kan heelwat geredeneer word waarom die selfgemotiveerde professionele onderwysmens 'n weerstand teen die 'akademiese' en 'ivoortoringfilosowe' het, of hulle op 'n afstand wil hou om liever meer op androgogiese vlak met sy eweknie te verkeer. Dit is moontlik omdat die basiese beginsel van sukses van die Britse model ten opsigte van onderwysersentrums juis daarop berus dat die sentrum werklike, reële, substantiewe en onmiddellike onderwysbehoefles bevredig en nie die veronderstelde professionele behoeftes en belangstellings van onderwysers nie (Julius 1976:250).

Met inagneming van al die genoemde faktore wat in hierdie konsiderans gestel is, staan die onderwysersentrumhoof voor 'n polivalentheid van bestuurshandelinge en bestuursbeslissings wat dit nie aanneemlik sal maak om rigiede riglyne neer te lê nie. Die sukses van sy bestuursake, -handelinge

en -besluite lê juis in die uniekheid van elke sentrum en hoe hy hierdie sentrum gaan bestuur.

## 2. BESTUURSAREAS

Soos met die bestuur van enige organisasie bestaan daar verskeie areas wat noodsaaklik is om 'n vlot verloop van sake te verseker. Die betrokke doelwit van elke organisasie bepaal hoofsaaklik watter benadering geïmplementeer sal word om juis die beste gang van sake aan die loop te stel. Dit kan ook met reg gestel word dat elke organisasie uniek is. 'n Fabrieksbestuur het andersoortige probleme teenoor die van 'n bank, onderwysinstelling en so meer. Maar, die uniekheid van probleme word tē dikwels oordryf of oorbeklemtoon. Die uitsluitlike doelwit van enige organisasie is sekerlik die maksimering van langtermyn-'profyte' deur die maksimering van konsumentbevrediging. Vir die skool as organisasiestruktuur beteken dit dat die bestuur daarop gerig moet wees om onderwysers en leerlinge so effektief bymekaar uit te bring dat 'n langtermynonderrigeffek, maar veral leereffek, verkry sal kan word. Sou hierdie ooreenkoms as basis van bespreking geneem word, behoort daar 'n graad van ooreenkoms in die tipe probleme te wees waarmee al die organisasies gekonfronteer sal word. Al sou twee probleme totaal verskillend van mekaar wees, behoort die proses of metode van analise in die soeke na 'n oplossing in albei gevalle geldig te wees (Johnston s.j.:1).

Bestuur as sodanig het ook inherente ooreenkomste, al sou die benadering as gevolg van die organisatoriese bestel verskil. Bernard stel dit dat om 'n algemene verklaring van 'bestuur' te gee beslis nie maklik is nie (Bernard 1981:15). Hy stel dit ook dat bestuur in 'n organisasie voorkom, maar die organisasie is self die gevolg van die bestuursaktiwiteit (a.w.). As daar na die etimologie van die woord 'bestuur' gekyk word, dan is die oorspronklike betekenis vervat in die Latynse woord 'manu-gere', d.w.s. 'n perd hanteer of afrig' (vgl. die Engelse woord 'manager' - 'manu-gere'). Daar het met die verloop van tyd 'n betekenisverandering ontstaan en is die betekenis 'met die hand lei' aan die woord gekoppel. Hieruit het die huidige betekenis van 'leidinggewing' mettertyd ontwikkel, alhoewel die oorspronklike betekenis verband gehou het met die afrigting van perde. Die moderne betekenis, onder andere, is om die gang van sake deur jou eie toedoen te beheer (SOED 1970:1 197). Bestuur word dan gekoppel aan leiding. In alle gevalle het bestuur of leiding te doen met die identifisering van probleme of situasies om

daardeur doelwitte te stel wat bereik moet word deur óf die probleme op te los óf situasies te verander. Oplossing van probleme en die neem van besluite daaroor en oor ander fasette van die organisasie, is en kan beskou word as die kern van doeltreffende bestuur. Hierdie is fasette wat van die bestuur of die leidinggewer verwag word. Hiermee word soveel ander fasette ingesluit dat 'n formule gevind moes word om die taak van die bestuur of dan die leier te omskrywe of nader te presiseer. Die akroniem, BOLK, word dan algemeen aanvaar as die formule waarop doeltreffende bestuur berus. BOLK - Beplanning, Organisasie, Leiding en Kontrole (Beheer) - omvat al daardie aspekte waarmee goeie en doeltreffende bestuur geassosieer word, hetsy dit doelwitbestuur, deelnemende bestuur, of watter vorm van bestuur ookal is. Hicks & Gullett (1976:191) sluit egter kommunikasie, kreatiwiteit en motivering wat alles heenwys na besluitneming hierby in. Vir die doeleindes van hierdie studie word daar volstaan by die algemeen aanvaarde BOLK-akroniem.

In die Konsiderans is daar na die uniekheid van elke onderwysersentrum verwys. Die aard en bestel van elke sentrum word ook bepaal deur die persoonlikheid van die sentrumhoof. Daar is ook op gewys dat daar nie 'n algemeen aanvaarde definisie vir die beskrywing van 'n onderwysersentrum bestaan nie. Daar is nadruk gelê op die filosofie wat onderliggend is aan en beskrywend is vir elke individuele sentrum. Hierdie filosofie is ook eie aan die aard en omvang van onderwysersentrums. Hierdie filosofie word egter by elke sentrum aangetref. Maar soos hierbo na verwys is, bly die beginsel van bestuur of leiding dieselfde nieteenstaande enige uiterlike verskille wat daar in benadering of politisering mag bestaan (vgl. Hicks & Gullett 1976:191). Die begrip 'bestuur' omsluit dan in kort die volgende bestuurshandelinge:

- \* kommunikasie
- \* beïnvloeding van gedrag
- \* beplanning van doelwitte
- \* neem van beslissings
- \* toewysing en aanwysing van hulpbronne en mense
- \* hantering van konflikte
- \* beheer van verandering

(Webber 1977:17)

Webber stel dit verder dat die bestuurder bo en behalwe dit wat hierbo genoem is, 'n sekere oriëntasie bring ten opsigte van die verrigting en styl van

besluitneming (a.w.:18).

Indien die begrip 'bestuur' bostaande omsluit, sal die bestuurstake van 'n bestuurder die volgende insluit:

\* GESAG EN DELEGERING:

Die grense van gesag word gedelegeer aan ondergeskiktes en hulle neem besluite om die taak uitgevoer te kry binne daardie bepaalde grense;

\* HANDELING (AKSIE):

Die bestuurder tree nie intuïtief op nie, maar beplan sy handelinge (aksies, optredes), d.w.s. hy bepaal watter handeling (aksie, optrede) hom die verlangde resultaat sal gee;

\* KOMMUNIKASIE:

Kommunikasie is tweerigtend van aard, d.w.s. werk of take wat gedelegeer is, is uitdagend maar is doelwitgeoriënteerd. Hiermee word die delegering van gesag en die grense waarin die gedelegeerde mag beweeg, baie duidelik uiteengesit sodat daar geen twyfel oor werkverrigting bestaan nie. Die 'need to know' en nie die 'want to know' nie is hier van kardinale belang;

\* KONTAK:

Standaard word deur die bestuurder bepaal of ontwikkel. Die gedelegeerde sal dan self enige afwykings op eie inisiatief regstel en die bestuurder bemoei hom met die uitsonderings;

\* BESTUURSTYL:

Die bestuurder sal en kan kies watter bestuurstyl hy sal wil toepas, afhangende van die heersende situasie. Dit mag demokraties, outokraties, 'n kombinasie van beide of 'n 'laissez-faire'-benadering wees;

\* BESTUURSWERK:

Die bestuurder sal hom kwalik bemoei met die werk waarmee sy gedelegeerdes besig is. Hy sal eerder spesialiseer om bestuurswerk te verrig, d.w.s. beplanning, organisasie, leiding en kontrole (beheer)(BOLK) meer effektief toe te pas.

\* ETOS:

Die skepping van 'n etos, d.w.s. die ideale, sedelike gesindheid en gebruike van die mens, en wat binne die infrastruktuur geoptimeer word. Hierdie etos is geensins efemeries van aard nie en ontwikkel oor 'n periode wat ten nouste saamhang met die bestuurstyl van die bestuurder.

### 3. FUNDERING VIR DIE BESTURSTAAK VAN DIE SENTRUMHOOF

Om as onderwyser te kwalifiseer moes die studentonderwyser 'n naskoolse opleiding geniet het. Hierdie opleiding het verskeie fasette van didaktiese beginsels, metodieke en vakdidaktieke ingesluit. Later het hy as onderwyser gekwalifiseer en sodoende as 'n beroepsmens aanvanklik sy taak opgeneem. Deur die jare heen het daar 'n groeiende besef van professionaliteit by hom posgevat omdat hy 'n verantwoordelike en verantwoordbare posisie in die samelewing beklee het. Daar het egter 'n inherente leemte tot professionalisering bestaan omdat daar in werklikheid geen amptelike erkenning was - in vergelyking met ander professies - van 'n professionele status nie. Met die daarstelling van 'n onderwysersraad in die RSA waarby alle blanke onderwysers verplig is om aan te behoort voordat hulle hul beroep kan beoefen (Wet op die Suid-Afrikaanse Onderwysersraad vir Blankes, 1976), is daar vir die eerste keer riglyne vir die onderwys as 'n erkende professionele beroep neergelê. Die status hieraan verleen, word bepaal ten opsigte van die vereistes vir kwalifisering en optredes vir die beoefenaars daarvan. Die beroep is beveilig onder die genoemde Wet (artikel 15,1,a) en daarom is die onderwyser ook onderhewig aan dissiplinêre stappe wanneer hy die kodes van gedrag en optrede sou oortree. Terselfdertyd word hy egter ook beskerm wanneer hy oortuig is daarvan dat daar teen hom gediskrimineer sou word. Sy status word dus as 'n professionele persoon erken en daarom is hy geregtig op al die voordele wat dit vir hom inhou. Sodoende verkry hy ook indirek inspraak in die opleiding wat hy

verlang om hom beter vir sy taak te bekwaam.

Die groter bewuswording van die ontwikkeling op vele terreine, uitbreiding van kennis, tegnologiese ontwikkelinge en die gepaardgaande klem op vernuwing, het feitlik alle instansies genoop om verdere en indiensopleidingsprogramme vir hulle werkers daar te stel om te kan voldoen aan hierdie eskalerende eise van die samelewing. Die onderwys as professionele beroep kon nie en het nie agterweê gebly nie. Nogtans het daar 'n behoefte ontstaan om onmiddellike onderwysleemtes en -behoefte te bevredig. Voortgesette onderwys op 'n meer nie-formele vlak, d.w.s. volwasse onderwys, het 'n lewensfeit geword.

"Excitement, innovation, the sense of growth and development, make adult education one of the most interesting fields of higher education. Also, in the past decade, a new characteristic has begun to emerge: maturity." (Haygood 1970:191)

Volgens Saxberg (1979:118) bestaan daar drie dimensies in die beroepskader van 'n individu op sy weg na beroepsvolwassenheid:

- \* Daar is die persoonlike weg van groei en volwassenheid wat nie alleenlik fisieke en geestelike maturasie insluit nie, maar ook die ervaring, opvoeding, opleiding en ander insette wat die individu mag voorberei vir die lewe;
- \* Tegelykertyd is die individu ingeskakel by die kultuur en sedes, hoofsaaklik familiebande, van die gemeenskap waarin hy woon;
- \* Die beroep wat hy beklee is die derde dimensie wat weer op sy beurt drie fases omsluit:
  - \*\* die eerste werkservaring waar hy gewilliglik gereed is om dit uit te voer wat die organisasie en sy meerderes van hom verlang;
  - \*\* dan ontstaan daar 'n volwasse besinning oor sy werksbetrokkenheid en 'n moontlike kritiese evaluering van sy meerderes en ondergeskiktes se bydrae sowel as die doelstellings en doelwitte van die organisasie as 'n geheel;

\*\* en laastens, 'n geestelike berusting in die feit dat dit die hoogste vlak in sy beroep is wat hy heelwaarskynlik sal kan bereik.

Tydens hierdie laaste fase moet die aanvaarding rus bring, maar ook die besef dat hy nou 'n senior 'staatsman' is wat 'n belangrike rol het om nog te vertolk. Hy kan nou die geleentheid bied aan die nuwe generasie en so uit sy rype lewenservaring hulle die weg toon ten opsigte van hulle beroep (Saxberg 1979:118). Hoewel die bostaande stellings as hipoteses aanvaarbaar sou wees, werk dit nooit in die praktyk uit nie. Daar is te veel onbepaalbare en ondefinieerbare faktore wat so 'n persoon in stroomversnellings kan laat beland wat hom nie heelhuids anderkant sal laat uitkom nie. Elke individu is aanhoudend besig om 'n kompromie te tref met 'n konkurrerende samelewing wat sy prioriteite in die gedrang bring. Een hiervan is om op die hoogte te bly in 'n mededingende omgewing van ontwikkelinge in sy beroep. Die eise wat aan hom gestel word - hetsy deur homself of deur 'n meerdere of deur die druk van omstandighede - dwing hom om weg te vind waar hy onmiddellike bevrediging kan kry - al is dit dan net om sy huidige posisie te beveilig. Sommige van hierdie eise is dringend en dwingend en hy soek nou 'n uitkoms. Dit is hier waar volwasse opvoeding vir baie onderwysers die antwoorde kan verskaf. Dit is dalk ook die rede waarom onderwysersentrums van 'n geregtvaardigde bestaan verseker is omdat hulle juis aan hierdie onmiddellikheid vergestaltung gee.

## SINTESE

In die voorafgaande uiteensetting is kortliks redes aangevoer wat kan lei tot die identifisering van die bestuurstaak van die sentrumhoof en watter insette van hom verwag word. Daar is verwys na die uniekheid van die onderwysersentrumbestel ten opsigte van die 'diversiteit in die eenheid', die invloed van die persoon van die sentrumhoof oor die verloop en implementering van die onderwysersentrum, die onderwyser se soeke na 'n ondersteunende milieu, die drie kategorieë onderwysers wat aangetref word asook die polivalensie van die sentrumhoof se taakprofiel. Verder is daar verwys na die verskillende bestuursareas, bestuurstake van 'n bestuurder en dat bestuur en leiding sinoniem is. Die teikengroep, nl. die onderwysberoep, is geïdentifiseer en is as 'n statutêre professionele groep beskryf met die reg op aanspraak op vernuwung op alle terreine van hulle beroep. Fundamenteel tot die regte van elke mens, is sy reg om te leer en te ken. In aansluiting by die drie

kategorieel van onderwysers wat hierbo beskryf is, is daar ook na die drie dimensies van professionaliteit na aanleiding van Saxberg verwys. Dit wil dus blyk dat die bestuur van 'n onderwysersentrum kompleks van aard is. Om pertinente voorskrifte te wil neerlê, sal geen doel dien nie - trouens, dit sou die werklike sin en omvang van die sentrumhoof se bestuurstaak slegs bemoeilik en dit selfs vrydel.

Die bestuurstaak van 'n organisasie word as universeel beskou. Die bestuurstake en bestuursfunksies is in essensie dieselfde nieteenstaande die tipe organisasie wat bestaan. Trouens, dieselfde basiese beginsels van BOLK word deurgaans toegepas. Nog 'n kenmerk van die bestuursfunksies is dat hulle iteratief is, d.w.s. binne elke kader van die funksie word dieselfde beginsels herhaal. As daar beplan word, word organisasie, beheer, leiding, ens. in daardie betrokke funksie betrek. Al die funksies kan derhalwe ook as subfunksies van mekaar beskou word. 'n Bestuurder wat dus hierdie beginsels of funksies konsekwent toepas, het 'n hoë waarskynlikheid dat sy bestuur effektief sal wees of dan miskien 'n verbetering op sy voorafgaande bestuurspogings sal wees (Hicks & Gullett 1976:187-192).

"But it is not necessary that a principle be valid for every conceivable circumstance, every time ... it remains the manager's job to use judgement in determining when to apply a certain principle." (A.w.:192)

Die feit dat al die funksies iteratief is, beklemtoon die gedagte dat daar in werklikheid geen demarkasie tussen die onderskeie funksies kan bestaan nie. Elke funksie is afhanklik van mekaar, net soos die onderdele van 'n motor of die menslike organe op die ander staat maak om effektief te kan funksioneer. Weglating van een of ander komponent kan nog tot funksionering lei, maar die oorspronklike doel kom nie meer tot sy wettige reg nie. Maar daar het rasionalisasie plaasgevind. 'n Bestuurder se taak is en bly wesenlik om dinge gedoen te kry:

- \* deur die inspanning van andere,
- \* deur gebruik te maak van die hulpbronne wat ter hand is, en
- \* so effektief, so doeltreffend en so ekonomies as moontlik ten opsigte

van arbeid, tyd en geld.

'n Suksesvolle bestuurder is altyd ingestel op verandering en pas sy kundigheid en vaardigheid van bestuur daarby aan. In die begeleiding van mense (L.W., nie manipulerend nie), moet hy die noodsaaklikheid beseef van veranderinge in die selektering, opleiding, organisering, informering, beheer en kompenserend van mense. Dit vorm slegs 'n gedeelte van sy interaksie met mense. In die implementering van hulpbronne moet hy op die hoogte bly en presiese en rasionele metodes aanwend ten opsigte van hierdie bronne wat gedurig verander en ontwikkel. Hy moet dus sy rypheid, buigsaamheid en kreatiwiteit inspan tot die oplossing van probleme wat gepaard gaan met verandering. Hy is, in werklikheid, 'n politroop. Trouens, Schiff stel dit baie ironies dat "... the principal must realize that the only constant to be continually confronted is change itself" (Schiff 1978:122). Die WAT-, WAAR-, WANNIER-, WAAROM-, HOE- en WIE-vrae vorm dus integrale dele van sy beplanning (Pansini 1977:Introduction).

'n Aksioma moet hier gestel word, nl. dat alle persone wat met 'n doel werk en streef na die bereiking van 'n doelwit deur die koördinerend van die pogings van ander mense, besig is met 'n bestuurstaak - dit geld nie net vir persone wat uitvoerende posisies in die samelewing of 'n organisasie beklee nie. Die onderwyser is dus in wese ook 'n bestuurder. Maar, bestuurswerk is die eisenkste, komprehensiefste, kritiekste en subtielste van alle menslike aktiwiteite (Marx 1979:57). Dit verg dus van die bestuurder sekere eienskappe, o.a. kennis, vaardigheid en ervaring. Alhoewel die aksioma hierbo vir alle onderwysers geld, is daar slegs 'n beperkte groep wat die sogenaamde statusposisie, nl. die bestuurspos wat geassosieer word met 'n besondere posisie soos departementshoof, adjunkhoof, hoof en inspekteur van onderwys, ensovoorts, beklee.

Watson onderskei tussen sewe sisteme of stelsels in die opvoedkundige situasies binne die raamwerk van die bestuursbestel:

1. die ruimtelike of geografiese sisteem,
2. die taaksisteem,
3. die sosiale sisteem,
4. die kultuursisteem,
5. die regeringsisteem,

6. die ekonomiese sisteem, en
  7. die politiese sisteem.
- (Watson 1982:18-22)

Daar is sin in Marx se siening soos hierbo gestel as al hierdie faktore in ag geneem word. Daarom is dit noodsaaklik dat die beoefenaar van bestuur sekere eienskappe moet ontwikkel wat hom in die uitvoering van sy taak kan help. Weer eens stel Watson sekere riglyne voor wat die bestuurder se taak vergestaltung kan gee:

"The practitioner in management should develop

- \* diagnostic skills in identifying the most significant elements within the situation which confronts him;
  - \* an understanding of a range of possible strategies;
  - \* an ability to match strategies to the salient elements of a situation so that 'closest match' choices can be made;
  - \* the skills of operation planning and implementation (including monitoring and control)."
- (A.w.)

Hoof trekke wat uit die voorafgaande besprekings na vore kom kan gereduseer word tot vier elemente, nl. beplanning, organisasie, leiding en kontrole (BOLK). Hulle is alreeds as 'n aanvaarde formule gestel (vgl. par. 2).

### 3.1 BEPLANNING:

Beplanning is die voorneme wat 'n mens wil uitvoer of die skema of ontwerp vir 'n onderneming wat vooraf uitgedink en uitgewerk is. Dit is ook die berekende manier of stelsel waarop iets uitgevoer moet word om dit in 'n vaste skema of vorm te plaas. Dit is om iets vooraf te reël (HAT 1976:57, 648; VAWB 1972:84, 753; SOED 1970:1 515). Marx omskryf beplanning as die doelbewuste besinning oor die doelwitte van 'n onderneming, die middele en aktiwiteite wat daarty betrokke is, die probleme wat ondervind mag word en die opsleë van die mees geskikte aksieplan vir die effektiewe bereiking van daardie doelwitte (Marx

1979:58). Bernard beklemtoon dit dat 'n waardering gemaak moet word van die doelwitte asook die metode. Die belangrikste fase is dan beleid - dit wat die rigting aandui; doelwitte - dit wat bereik wil word; metode - die werksmetode en die middele wat aangewend kan word; en evaluering - 'n waardering van die doelwitte en metodes. Hy voeg verder by dat dit 'n mate van voorspelling vereis (Bernard 1981:24). Sergiovanni & Carver beweer dat beplanning 'n proses is wat besluitneming voorafgaan. Hierdie proses word gedifferensieer van enige ander besluit wat vooraf geneem word deurdat dit sistematies, doelbewus en kontinuerend van aard is (Sergiovanni & Carver 1980:284). Hicks & Gullett beklemtoon realistiese doelwitte en daarom is beplanning die vasstelling van organisasiedoelwitte, die voorspelling van die omgewing waarin die doelwitte verwezenlik kan word en die bepaling van maniere waardeur die doelwitte gekonsolideer kan word. Maar, "... it is a bad plan that admits of no modification" (a.w.:269). Beplanning is om soos na 'n bewegende teiken te mik. Daar moet 'n wakende oog gehou word en aanpassings sal altyd nodig wees (Hicks & Gullett 1976:263-278). Webber stel dit dat daar baie definisies van beplanning is, soos om daarvoor te besin oor wat verlang word en hoe dit bereik kan word; die voorafbepaling van wat gedoen moet word; voorbereiding vir die toekoms deur besluite nou te neem. Hy voeg verder by dat die doel van beplanning nie is hoe presies die toekoms voorspel kan word nie, maar eerder om dinge bloot te stel wat vandag gedoen moet word om sodoende 'n toekoms te verkry (Webber 1977:268).

Reeds in 1881 is die lewensfeit al gemeld:

"Experience it is true is a good school, but the fees are high, and the course is apt to be long and tedious. And it is a great part of the economy of life to know how to turn to profitable account the accumulated experience of others". (Fitch 1905:2)

Ervaring het dan ook bewys dat geen sindikaat, maatskappy, organisasie, instelling, ens., op 'n lukraakwyse die bestuur daarvan kan behartig nie. Juis vanweë die ontsettende tempo waarteen kennis en tegnologie tans ontwikkel, stel dit net soveel eise aan die onderwyserskorps om op die hoogte te probeer bly met al die ontwikkelinge. Die handels- en nywerheidswêreld wil hê dat die skole die leerlinge op 'n peil bring waar hulle nie aanvanklike opleiding hoef te verskaf nie. Hulle wil voortbou op die onderrig wat verskaf is. Weens tyd - wat produksie en daarom geld beteken - kan hierdie wêreld nie

tyd verkwis om basiese kennis by te bring nie. Dit is die skole, wat uiteraard ook die onderwyserskorps impliseer se taak, om hierdie basiese vaardighede, kennis en die toepassing daarvan op 'n funksionele en doeltreffende wyse by die leerlinge tuis te bring. Die gebiedende wyse van die moderne tegnologie het 'n besondere invloed op die vereistes vir doeltreffende bestuur en daarom goeddeurdragte beplanning. Beplanning koördineer die aktiwiteite van die organisasie en rig hulle op 'n bepaalde doelwit of doelwitte wat vooraf gestel is. Goeie beplanning skakel impulsiewe en lukraakhandeling uit, ofskoon toevallige handeling soms noodsaaklik is om by 'n bepaalde situasie of skielike probleem aan te pas. Beplanning is dan ook tydsgebonde, maar ook tydig en ontydig om vas te stel of daar enige verandering of aanpassing noodsaaklik is om die gestelde doelwitte te bereik. 'n Gedurige evaluering van die doelwitte is ook nodig omdat juis weens tydsbesparing aanpassings nodig mag wees.

Enige beplanning verg lang- en korttermynoorwegings. Goeie en doeltreffende beplanning kan slegs effektief wees as dit gegrond is op verkreë feite en nie op menings, idees of aannames nie. Informasie wat ingewin word kan beskou word as die basiese data waarop doeltreffende beplanning gefundeer word, aangesien lang- en korttermynbeplanning hierdie basiese informasie nodig het. Bernard en Marx beklemtoon beide die insameling van inligting wat tans beskikbaar is en hoe dit voorsien word om dit in die toekoms na vore te bring (Bernard 1981:24; Marx 1979:58). Na die analisering en oorweging van al die informasie, word alle alternatiewe sover moontlik in perspektief gestel en die mees aanvaarbare alternatiewe in diepte ontleed. By die oorweging van die onderwysersentrum se aktiwiteite is hierdie perspektief werklik van belang omdat die onderwysersentrum - veral in die RSA-konteks - nie spesifiek geografies aan 'n sentrale punt gebonde is nie. Soos voorheen gestel, is die onderwysersentrum nie soseer 'n plek nie, maar verteenwoordig dit veral mense. En waar mense (onderwysers) vrywilliglik bymekaar kom om oor gemeenskaplike sake in hulle klaskamerpraktyke en onderwysbelange saam te werk, daár is die onderwysersentrumbegrip in werking.

Hierdie vrywillige bymekaarkom van onderwysers om met mekaar in professionele gesprekkevoering te verkeer, is die taak van die onderwysersentrums wat daargestel is deur die onderskeie onderwysdepartemente om met die nodige infrastruktuur uitvoering te gee aan probleme en uitgesproke behoeftes van die onderwyserskorps. Hierdie infrastruktuur bestaan uit personeel en hulpbronne

om programme en aktiwiteite te beplan en te koördineer en die hulpbronne tot die gebruik van onderwysers daar te stel. Die aanbieding van die programme, organisering van die aktiwiteite en die beskikbaarstelling van die hulpbronne verg goeie beplanning. Ofskoon elke sentrum sy eie benadering het (vgl. die 'eenheid in die diversiteit'), lê die 'eenheid' in die begrip 'onderwysers-  
ondersteuning' wat die langtermynbeplanning is, terwyl elke program 'n kort-  
termynbeplanning het. Die 'diversiteit' kom in die korttermynbeplanning voor. Dit is hier waar Pansini en Watson se siening in die beplanning kan help om perspektief op die saak te gee en antwoorde op die onderstaande vrae kan verstrek:

- \* WAT: is die probleem, behoefte, leemte of die verrykingsaspek;
- \* WAAR: moet dit geskied - 'n lokale behoefte of meer universeel;
- \* WANNEER: moet dit geskied - is dit baie dringend of kan dit op 'n meer geleë tydstip plaasvind;
- \* WAAROM: moet dit geskied - is dit nie meer 'n individuele saak as wat 'n groep betrek moet word nie; waarom is dit aangevra en watter redes het daartoe aanleiding gegee;
- \* HOE: moet dit plaasvind - 'n werkwinkel, gonsgroep (wat miskien 'n vae stelling beter kan formuleer en vergestaltung gee vir latere opvolging), besprekingsgroep, 'n dinkskrum, die visbakmetode, seminaar, simposium, werksgroepe, lesing, eksperimentele laboratoriummetode en so meer;
- \* WIE: moet dit hanteer - miskien die moeilikste van almal? Dit kan nie van die sentrumhoof verwag word om 'n etoloog te wees nie, d.w.s. hy kan nie 'n student van karakterstudie wees nie. Hy is aangewys op verdere informasie wat hy slegs kan verkry van kennisse van die persoon wat moet optree, of van die hoof van die betrokke persoon, of van die inspekteur van onderwys wat 'n professionele opinie kan lug oor die persoon se kennis en insig met die beoogde aanbieding. Die persoon wat die aanbieding behartig bepaal ook die sukses daarvan.

Watson se sewe sisteme dien basies net as riglyne want sommige van die sisteme is reeds vasgelê deur departementele beleid, soos die politiese sisteme wat

dui op departementele voorskrifte en beleid omdat die departemente die bedryfskoste voorsien en die personeel amptenare van die betrokke departement is. Die sosiale en kulturele sisteme behoort geen probleme as sodanig te skep nie want die teikengroep is onderwysers met almal min of meer dieselfde agtergrond, veral wat betref tersiêre opleiding. Die ander oorblywende sisteme is selfverklarend. Waar die aktiwiteite plaasvind, is onderhewig aan ekonomiese oorwegings en desentralisering sal afhang van die situasie. Die geografiese sisteem hang ten nouste saam met bogenoemde stelling. Die taaksisteem verwys na die identifisering van die onderskeie versoeke en die wyse waarop die versoek ten opsigte van die aanbieding benader sal word.

Daar word egter weer beklemtoon dat elkeen van die bestuursareas iteratief is, d.w.s. elkeen herhaal homself in elkeen van die ander areas.

### 3.2 ORGANISASIE:

In al die werke wat geraadpleeg is, word daar na onderwysinstellings, firmas, besighede, handelsinstellings, regerings, koöperasies, ens., as organisasies verwys. Die duidelike implisering is dat hulle binne hulle opset bestuursfunksies verrig. Die oorkoepelende benaming, organisasie, vergemaklik die taak wanneer daar na sulke instellings verwys word. Ter wille van ekonomie sal die term organisasie deurgaans gebruik word en meer spesifiek wanneer na 'n besondere organisasie verwys word. 'n Organisasie, baie simplisties gestel, is dus 'iets' wat een of ander vorm van bestuur besit.

Daar is verskeie karaktereienskappe van 'n organisasie wat, nieteenstaande die kompleksiteit of eenvoud van hulle samestelling, universeel blyk te wees. Hierdie karaktereienskappe word deur Blake & Mouton geïdentifiseer as:

- \* doel,
- \* mense,
- \* mag.

(Blake & Mouton 1981:7)

Organisasies inkorporeer egter oneindige veranderlikes. Die trant en verwagtings van enige organisasie word hoofsaaklik bepaal deur sy historiese en tradisionele verloop. Tweedens, reflekteer sy doelstellings en doelwitte die trant en verwagtings van sy topbestuur (Hersey & Blanchard 1982:134).

Elke organisasie word na verloop van tyd gekarakteriseer deur sekere gedragsmodi. Hulle word 'n kenmerk of styl of trant van die betrokke organisasie wat hom van ander onderskei. Met verdrag ontwikkel die organisasie tot waar dit 'n stelsel van waardes opbou wat die insette van die persone wat aan die hoof daarvan staan of gestaan het, reflekteer. Lede van die organisasie is bewus van hierdie stelsel van waardes en rig hulle handeling daarvolgens. Hierdie waardes is gewoonweg omvat in die beleid, werkswyse en die beheer wat uitgeoefen word (a.w.:127-139). Bestuur vind binne 'n organisasie plaas, maar 'n organisasie kan sonder 'n bestuur nie lewensvatbaar wees nie - al is daar feitlik geen sprake van 'n organisasie in die ware sin van die woord nie.

Verandering is 'n aanvaarde lewensfeit. Verandering is egter nie altyd inherent goed nie. Dit verg nugterheid en 'n realistiese benadering om nie deur die veranderinge op loop gejaag te word nie. Dit vereis ook 'n plooibaarheid en aanpasbaarheid om nie verknog te bly aan ou en gevestigde gewoontes nie. Wanneer verandering wel oorweeg word, moet in gedagte gehou word dat die vertroue in 'n organisasie juis gevind word in die feit dat daar 'n groot mate van voorspelbaarheid en stabiliteit in die werksaamhede van die organisasie is. Verandering is dikwels slegs aanneemlik wanneer daar 'n goeie motivering vir die verandering is. 'n Verandering moet ook 'n verbetering wees op die bestaande gebruikswyse. Die ontstaan van krisisse is soms die aanduiding dat 'n verandering aangewese is. 'n Verandering is ook meer aanneemlik wanneer daar aktiewe deelname is van al die deelnemers om die verandering te bewerkstellig. 'n Goed gemotiveerde verandering is ook 'n opvoedingsmoment om stulping te verhoed. Die klimaat vir verandering word ook deur spanwerk geskep onder die kreatiewe leiding van die bestuurder. Daarom is volgehoue herevaluering van gestelde doelwitte en metodes 'n kardinale faset van enige organisasie.

Blake & Mouton onderskei tussen sekere voorwaardes wat verandering beïnvloed, nl. doel, mense en mag. 'n Doel kan nie verwesenlik word sonder mense nie. Om lewensvatbaarheid aan enige organisasie te verleen, moet mense betrek word. Gepaard hiermee gaan mag. Volgens die outeurs is sommige mense die 'bosses' en ander die 'bossed' mense. Dit is die dimensie van hiërargie. Daar is mense wat gesag moet uitoefen en verantwoordelikheid moet aanvaar vir die beplanning, organisasie, beheer en die rigtinggewing van die verrigtinge (Blake & Mouton 1981:8). Die verskil tussen outokratiese en demokratiese

gesag is geleë in die delegering van daardie magte met die nodige vertroue sodat die opgelegde taak binne die vermoë van die gedelegeerde lê. Hierdie vertroue word oorgeplaas na die persoon aan wie die mag gedelegeer is. Dit bring binne die organisasie die saamsnoering mee van verskeie persoonseenskappe wat meer moontlikhede vir doeltreffende organisasie aan die dag stel. Organisasie is dan, om maar een van die vele definisies daarvan te gebruik, die proses om verwantskappe tussen die funksies van die organisasie, die personeel en die fisiese faktore te skep. Die primêre, formele verwantskappe sluit verantwoordelikheid, gesag en toerekenbaarheid in. Dit is in kort die verdeling of differensiering van take en tweedens, die kombinering of integrering van take. Wat aanvanklik verdeel was, moet op een of ander stadium weer geïntegreer word, d.w.s. as daar 'n graad van interafhanklikheid tussen die onderskeie gespesialiseerde funksies is (Flippo & Munsinger 1982:196). Aangesien die sentrumhoof 'n verskeidenheid gespesialiseerde funksies aan vakspecialiste toewys, moet sy organisasie die gedifferensieerdheid sodanig integreer dat die gestelde doelwitte nie daar onder ly nie. Hiermee word twee fasette van organisasie ook geïmpliseer, nl. die statiese sy en die dinamiese sy daarvan. In die organisasie word sekere take geïdentifiseer, beplan en vir uitvoering gereed gemaak. Dit kan as die statiese faset van die organisasie beskou word. Die uitvoering daarvan en die terugvoering kan as die dinamiese sy daarvan beskou word.

Die integrering van gespesialiseerde funksies vir die bereiking van die doelstelling van die onderwysersentrum en die verwesenliking van die doelwitte van die gespesialiseerde funksies, moet aan sekere formele spesifikasies voldoen. Daar bestaan sekere minimum vereistes waaraan die struktuur van enige organisasie moet voldoen. Alhoewel hulle as vanselfsprekend beskou kan word, word al die aspekte in 'n beter perspektief gestel wanneer hulle onder die loep geplaas word. Hierdie minimum vereistes is in werklikheid gefundeer in die aard van die struktuur van enige effektiewe organisatoriese bestel.

### 3.2.1 HELDERHEID OF DUIDELIKHEID:

Elke bestuurskomponent word in bedryf gestel, elke individu wat betrek word by die organisasie as sodanig, elkeen aan wie 'n spesifieke taak gedelegeer word, moet weet waar hy staan, waar hy behoort, wat hy moet doen, wat sy verpligtinge is, aan wie hy terugvoering moet gee en wat die beperkinge van sy magte is. Maar baie belangrik is die inligting wat deurgevoer word van die

bronne, mense en doelwitte wat gebruik en bereik moet word. Daar is weer eens die need to know. (Vir die professionele persoon is need to know die kriterium; vir die nuuskierige persoon is die want to know kardinaal; vir die skindertong is die nice to know lewensbelangrik). Hoe laer die vlak van hiërargiese struktuur, hoe minder is die inligting wat deurgevoer word, maar die inligting wat nodig is vir die uitvoering van, in hierdie geval, die afgebakende gedeelte is absoluut essensieel. Alhoewel die struktuur miskien eenvoudig blyk te wees, is duidelikheid oor die uitvoering daarvan nog baie belangrik in die bestuur van 'n organisasie. Dit geld in die besonder vir delegering, opdraggewing en leidinggewing as bestuursfunksies binne die organisasie.

### 3.2.2 EKONOMIE:

Die minimum energie moet gebruik word vir die noodsaaklikheid van beheer, toesig en om persone te motiveer om op te tree. Goeie organisasie behels die beginsels van selfbeheer en selfmotivering. Daar behoort eintlik 'n klein getal persone met 'n 'high-performance capacity' te wees wat slegs aandag gee aan die vaartbelyning van die verloop. Daar sal ook uiteraard altyd op een of ander stadium konfliktsituasies ontstaan omdat menslike gebreke nooit uitgeskakel kan word nie. Maar dit is die taak en die aanwysing van sekere magte aan mense binne die organisatoriese opset om hierdie konflikte of wrywings self op te los - behalwe wanneer hulle die gang van sake sodanig beïnvloed dat die organisasie in gevaar gestel word. Hoe minder insette van die topbestel in die smering van wrywingspunte betrek word, hoe meer ekonomies is die verloop van die organisasie, d.w.s. hoe minder insette in hierdie verband, hoe groter is die uitsette in 'n produktiewe verband.

### 3.2.3 INSIGINSTELLING:

Insig in die beginsel van werksverrigting en nie op inspanning om 'n doelwit te bereik nie, is 'n maksimering van insette van elke individu. Resultate verg doelgerigte werksverrigting en daarom is die instelling van elke individu op funksionele werksverrigting gerig. Weer eens kom die ou waarheid na vore wat werk smarter, not harder beklemtoon. Dit beteken nie dat minder inspanning vermag word nie, maar die energie vir uitvoering is meer op 'n beter benutting daarvan ingestel. Die beginsel gaan nie oor hoe hard daarvoor gewerk is nie, maar hoe slim daarvoor gewerk is, d.w.s. die optimale benutting van alle

kragte op 'n baie duidelik omlýnde basis van hoe hierdie kragte ingespan moet word om 'n baie duidelik omlýnde doelwit te bereik. 'n Kortpad is nie noodwendig 'n beter pad om te volg nie. 'n Ompad is dikwels van meer nut as dit beter resultate tot gevolg het. Kennis van die pad wat gevolg moet word, is 'n opvoedingsmoment en lei tot beter beroepsvoorbereiding. Insignstelling is 'n vooruitskou van die verwagte resultate. Dit word verkry deur aan elkeen 'n beskrywing van sy funksie te gee, die sketsing van 'n profiel van die werkskompleksiteit en 'n kernbeskrywing waarin die onderskeie take en die doel met die aanwending kort en saaklik saamgevat is. 'n Duidelike beeld van die werksverrigting moet globaal gestel word sodat elkeen weet waar hy in die legkaart pas.

#### 3.2.4 TAAKKOMPLEKSITEIT:

Elke lid van die organisasie moet 'n duidelike begrip van sy eie taak hê. Dit dui op taakspesialisering, maar begrip van 'n taak is slegs moontlik wanneer die taak baie eksplisiet omskrywe is. 'n Taak is altyd spesifiek en wat nodig is om die taak uit te voer, is inherent in die taak self.

Hierbo is gestel dat elke lid van die organisasie moet weet waar hy in die legkaart pas. Sou elkeen ook insig hê in die algemene opset van die algehele organisasieprosesse, kan hy sy eie take in verband bring met die algemene doelstellings en doelwitte. Dit gee hom ook 'n beeld van hoe die algemene verband vir homself en sy taak voordele inhou. Kommunikasie moet dus deur die organisatoriese struktuur aangemoedig en nie as gevolg daarvan verhinder word nie.

#### 3.2.5 BESLUITNEMING:

'n Model vir besluitneming is vanweë baie faktore wat besluitneming kan beïnvloed nie altyd vatbaar nie. 'n Organisasies struktuur moet getoets word om te bepaal of dit besluitneming verhinder of versterk. Besluitneming slegs op hoër vlak of wat verhinder dat laer vlakbesluitneming uitgevoer kan word, is beslis belemmerend. Aangesien daar verskeie besware teen 'n model van besluitneming bestaan, kan daar wel sekere riglyne neergelê word om besluitneming op alle vlakke te bepaal. Daar moet besluitneming wees, maar dit moet plaasvind volgens daardie bepaalde vlak se delegeringsmagte. 'n Goeie beslissing op 'n bepaalde vlak laat die organisasie vlot sonder tydsverlies -

veral waar die taakprofiel baie duidelik omlin is. 'n Goeie besluit is een wat nie toelaat dat beuselagtighede die ritme en vloei van die verloop versteur nie. Wanneer daar wel twyfel bestaan oor die regmatigheid van 'n beslissing, word die diensweg of bevelskanaal gevolg. Te alle tye word verantwoording geëis vir die beslissing wat geneem is op daardie vlak wat die beslissing of besluit gemagtig het. Weer eens word die diensweg gevolg vir die verantwoordbaarheid van die besluit.

### 3.2.6 STABILITEIT EN AANPASBAARHEID:

Daar is vroeër gemeld dat vertroue in die organisasie ook lê in sy stabiliteit, veral te midde van die gejaagdheid binne die werkgemeenskap. Elke lid van die organisasie is ook lid van daardie werkgemeenskap, al is dit ook op 'n ad hoc-basis. Hier het hy ook te doen met bekendes met wie hy in voortdurende interaksie verkeer. Sou daar 'n ordelike verloop na 'n bekende bestemming (doelwit) wees (al lyk dit vir 'n buitestaander na 'n doellose geskarrel), is die stabiliteit wat in die organisatoriese bestel lê, vir die lid 'n gerusstelling. Hy weet waar hy in die bestel opgeneem is en dat sy bydrae een van die faktore is wat die stabiliteit verseker. Stabiliteit en aanpasbaarheid is in hierdie geval sinoniem, want sonder aanpasbaarheid kan daar nie voorsiening gemaak word vir nuwe situasies, onmiddellike krisisse, nuwe eise, nuwe omstandighede, nuwe perspektiewe en so meer nie. Stabiliteit beteken egter nie rigiditeit nie. Stabiliteit en aanpasbaarheid in die organisatoriese bestel beteken om ontvanklik te wees. (Drucker 1974:551-557; vgl. ook Marx 1979:59-68; Vermaak 1979:40-52; Hicks & Gullelt 1976:22-35; Flippo & Munsinger 1982:195-217).

### 3.3 LEIDING:

Dit word algemeen aanvaar dat bestuur en leierskap feitlik sinoniem met mekaar is. Hersey & Blanchard sien egter 'n belangrike onderskeid tussen hierdie twee begrippe. Hulle stel dit dat leierskap in wese 'n breër begrip as bestuur is. Bestuurskap is 'n besondere soort leierskap waarin die bereiking van die organisasie se doelwitte die belangrikste oorweging is. Leierskap geskied enige tyd wanneer die gedragspatroon van 'n individu of groep deur 'n enkele persoon beïnvloed wil word vir watter rede ookal. Dit mag vir eie gewin of vir die van andere wees en dit mag of mag nie ooreenstem met die organisatoriese doelwitte nie (Hersey & Blanchard 1982:3). Die outeurs

onderskryf hier vir Peter F. Drucker (wat volgens hulle, die begrippe vir doelwitbestuur in die vroeg vyftigerjare geformuleer het) (a.w.:119).

'n Sinopsis van bestuurskap is dus om dinge gedoen te kry deur mense daarvoor in te span (groepe of individue) om sekere organisatoriese doelwitte tot uitvoer te bring. Leierskap is die element in die bestuurstaak wat gemik is om deur effektiewe leiding doelmatige uitvoering te gee aan die bereiking van vooropgestelde doelwitte. (Vgl. Marx 1979:59; Reynders 1977:43; Hicks & Gullett 1976:446; Megginson 1981:283; Flippo & Munsinger 1982:334; Drucker 1974:368). Drucker stel dit dat dit onvanpas is om van bestuurders as leiers te praat. Hulle is volgens hom lede van 'n leiersgroep en as sodanig beklee die groep 'n posisie van prominentheid en outoriteit. As gevolg hiervan dra die groep die verantwoordelikheid. Die bestuurder as lid van die leiersgroep staan egter onder die eise van die etiek van verantwoordelikheid. Die etiek beklemtoon dat hy as bestuurder nie wetende enige kwaadwilligheid sal beoefen nie maar tot die beste voordeel van sy teikengroep sal werk. Daarom is dit deel van sy verantwoordelikheid om kontrole uit te oefen sodat al die werksaamhede onwetend nie enige skade aan die organisasie sal berokken nie (Drucker 1974:368-369). Die bestuurder tree dan as leier op waar hy die gedragspatroon van die groep as sodanig kan beïnvloed. Hieruit weer kan die bestuurskap van die groep alle organisatoriese prosesse heelwaarskynlik op sy beurt beïnvloed. Alhoewel daar 'n onderskeid gemaak word tussen die leierskap van 'n bestuurder en 'n leier onderskeidelik, kan die bestuurder tog in die laaste instansie as die vormgewer optree ten opsigte van die operasionele en organisatoriese doelwitte. Dit kan egter slegs gebeur as die bestuurder oor sekere hoedanighede beskik wat die gedragspatroon van die lede van die bestuursgroep kan beïnvloed soos hy die sake sien. Sy vaardighede as leier en bestuurder strek dan oor 'n breë terrein:

"Leadership is of the spirit, compounded of personality and vision; its practice is an art. Management is of the mind, more a matter of accurate calculation of statistics, of methods, timetables, and routine; its practice is a science. Managers are necessary; leaders are essential."

(Megginson, 1981:283)

Alle bestuurders het 'n leierskapsverantwoordelikheid - hoe anders sou hy as bestuurder aangewys kon word? Leierskap impliseer dat daar 'n positiewe

voorwaartse beweging in die organisasie sal wees en dat die bestuurder effektief hierdie beweging sal inisieer. Hoe hy die situasie sal hanteer, hang natuurlik af van sy benadering, sy filosofie, sy betrokkenheid, sy ambisie en die groep waaroor hy as leier aangewys is. Baie skrywers identifiseer 'n baie belangrike komponent van die leiersposisie nl. dat hy, as die leier, 'n sosiale verantwoordelikheid teenoor die groep en die gemeenskap het wat hy dien - die etiek van verantwoordelikheid soos voorheen gestel? Dit sal sy leierskapstyl heelwaarskynlik besonder sterk beïnvloed.

Oor die verskillende tipe leiers is daar heelwat geskrywe. Navorsers kom ook redelik ooreen wat betref die tipe leiers en 'n redelike verskeidenheid kan geïdentifiseer word. Die beskrywings kom ook goed ooreen, veral een faset wat deur almal benadruk word nl. die vermoë om invloed uit te oefen, d.w.s. om mense te stimuleer of te motiveer of te lei om 'n taak uit te voer. Hoe hierdie invloed uitgeoefen word, hang saam met die betrokke bestuurs- of leierskapstyl wat toegepas word. Dull verwys na honderde navorsingsresultate om sekere algemene kenmerke van leiers uit te ken. Die navorsings was oor die algemeen teleurstellend omdat daar geen konsekwente patroon vasgelê kon word nie (Dull 1981:57). 'n Studie van leierskapstyle het aangedui dat effektiewe leierskap baie swaar leun op die omstandighede of situasies waar leierskap uitgeoefen moet word. Die styl wat nodig word hang nou saam met die aard van die taak, die aard van die leier en die aard van die groep. Style kan dan ook in twee hoofklasse, nl. taakgeoriënteerd en verhoudingsgeoriënteerd of mensgeïntereerd ingedeel word. (Vgl. Vermaak 1979:50; Dull 1981:58; Blake & Mouton 1981:11; Hersey & Blanchard 1982:6, 193-210; Chemical Engineering 1981:73-77). Hierdie twee klasse is egter wyd uiteenlopend van mekaar, maar hieruit vloei die onderskeie leierskapstyle voort. Die ideale leier is dan daardie persoon wat 'n groot klem plaas op taakoriëntasie sowel as mensoriëntasie.

### 3.3.1 PATERNALISME:

Dit is die vader-kind-verhouding waar die vader volgehoue kontrole in die uitvoering van die taak handhaaf. Hy openbaar 'n vaderlike optrede, d.w.s. die organisasie is deel van die 'familie' en alles ten opsigte van die verloop daarvan word in detail uitgespel. Daar vind geen werklike delegering plaas nie, en die 'familie' wil geen inisiatief aan die dag lê nie aangesien beheer baie streng is. Afwykings van die vasgelegde prosedure word in 'n ernstige lig

beskou. Hy beskou verantwoordelikheid as 'n deug, maar inisiatief word nie aangemoedig nie. Die gesindheid is egter warm en intiem en 'n vertrouensverhouding tussen die bestuurder en sy ondergeskiktes word aangemoedig. Hierdie styl moet nie met die outokratiese styl verwar word nie aangesien daar wel goeie menseverhoudings bestaan.

### 3.3.2 OUTOKRATISME OF OUTORITÊRE LEIERSKAP:

Feitlik alle beheer is gesetel in die bestuurder. Hierdie leierskapstyl is nie noodwendig af te keur nie aangesien die omstandigheid of die situasie dit mag noodsaak dat direkte opdragte/bevele/instruksies aan ondergeskiktes gerig moet word. Gekoppel aan die outokratiese of outoritêre styl is die statusleierskap, d.w.s. die posisie wat die leier beklee, gee aan hom die nodige magte om wel die optrede te gebruik. Dit kan lei tot die misbruik van die posisie as die leier nie die psigiese eienskappe het om so 'n posisie te hanteer nie. Kommunikasie is hoofsaaklik eenrigtend. Dit gebeur dikwels dat ondergeskiktes 'n weerstand opbou omdat hulle beswaard voel oor die wyse waarop opdragte uitgevaardig word. Hierdie styl is uitsluitlik taakgeoriënteerd met 'n lae ingesteldheid teenoor menseverhoudinge. Die voordele wat so 'n styl inhou is dat besluitneming vinnig en direk is en vinnige reaksie verwag word. Dit het beslis voordele wanneer dit kom by onopgeleide of lui ondergeskiktes.

### 3.3.3 MACHIAVELLIANISME:

Hierdie styl openbaar feitlik geen verhoudingsgeënteerdheid nie. Sy taakoriëntasie is slegs ten opsigte van homself wat betref persoonlike gewin. Beoefenaars van hierdie leierskapstyl manipuleer mense vir politieke en persoonlike redes. Hulle glo dat mense basies swakkeeling is, maklik om te fop en uiters feilbaar is. Dit is vir hulle moreel aanvaarbaar om mense om die bos te lei om sodoende hulself te verryk (nie noodwendig finansieel nie), want as die mens toelaat dat hy mislei word, moet die fout benut word. Dit is dus geregverdig om hierdie swakheid uit te buit. Johnson & Johnson onderskei vier karaktereenskappe van hierdie groep leiers:

- \* hulle wil geen emosionele betrokkenheid met interpersoonlike verhoudings hê nie omdat dit makliker is om ander te manipuleer wanneer hulle as objekte beskou word en nie as medemense nie;

- \* hulle is nie gemoeid met die konvensionele moraliteit, nie omdat hulle eerder 'n nuttigheidsstandpunt as 'n morele standpunt handhaaf ten opsigte van hulle interaksie met ander mense;
- \* suksesvolle manipulerings van ander (boontoe en na onder) word bepaal deur 'n akkurate waarneming van hulle (die ander) se behoeftes en van die werklikheid (van die groep se standpunt gesien) in die algemeen, en daarom kan hulle nie summier as gewetenloos beskou word nie;
- \* die essensie van suksesvolle manipulerings is gerig daarop om dinge afgehandel te kry eerder as om die aandag te vestig op langtermyn ideologiese doelstellings. Daarom sal lede van hierdie groep 'n lae ideologiese verwysingsraamwerk besit.  
(Johnson & Johnson 1982:44-45)

Die Machiavelliaanse leierskapstyl impliseer nie net negatiewisme nie. In die finale analise van selfs die beste bestuursstyl kan eienskappe van machiavellianisme in 'n positiewe sin gevind word.

### 3.3.4 DEMOKRATISME, ook soms DEELNEMENDE LEIERSKAP:

Die werklike betekenis van demokrasie is 'n regeeringsvorm waar die soewereine mag by die volk lê. Die volk regeer of kies uit eie geledere mense wat namens hulle regeer. Die mag bly in die volk se hande om die regeerders enige tyd te vervang deur 'n meerderheid van stemme, sou hulle nie tevrede wees met die regeeringsbeleid nie. Hierdie vorm van regering staan lynreg teenoor die outokratiese regeeringsvorm waar die volk nie die mag het om die leier(s) te vervang nie.

Die leier in bestuursverband word nie noodwendig deur 'n verkiesing daar gestel nie. In baie organisasies word hy aangestel op grond van sy ervaring, kennis, kwalifikasies, persoonlikheidseienskappe, senioriteit, en so meer, deur 'n hoër bestuursorde. Sy aanstelling was heelwaarskynlik deur 'n paneel van raadgewers bekragtig wat hom opgeweeg het teen ander met moontlik baie van dieselfde hoedanighede. Die deurslaggewende faktor was moontlik eenstemmigheid of 'n meerderheidstemming van al die lede van die paneel. Die demokratiese beginsel is hier toegepas, behalwe dat die 'verkiesing' 'n leier na ondertoe aangewys het.

In die beoefening van sy leiersposisie openbaar die aangestelde dan 'n 'persoonlike' leierskapstyl wat hom die beste pas, of by sy persoonlikheid aanpas. Sou hy die beginsel toepas waar hy sy ondergeskiktes positief beïnvloed om by te dra tot die bereiking van sy doel/doelstelling deur te put uit hulle ervaring en kennis en hy sodoende ongekwalifiseerde samewerking verkry, pas hy die demokratiese beginsel toe. Sou hy verder gaan en hulle laat deelneem in die beplanning, organisasie en die besluite, pas hy deelnemende bestuur toe. Hy het die reg om finaal te besluit, maar hy verlang die insette van ander om 'n aandeel te hê in die besluitnemingsproses. Hy gebruik baie tegnieke van positiewe leidinggewing en een van die tegnieke is om nie afsydig van die groep te staan nie. Deur sy bemoeiing met die groep moedig hy wisselwerking aan en skep daardeur die gesindhede wat hy verlang. Deur hierdie kontak leer hy ook die swak en sterk punte van die lede van die bestuurspan ken. Deur verdere diskresionêre optrede maak hy 'n beroep op die sterk kwaliteit van 'n betrokke lid en eksploiteer sodoende al die potensiaal tot voordeel van die organisasie.

Dit is gestel dat die demokratiese leier wel die reg het om die finale besluit te neem, mits hy die reg van die staanspoor vir homself uitgehou het. Wanneer 'n dringende besluit vir die beswil van die organisasie nodig is, neem hy self daardie besluit. Die besluitnemingsproses met die hele span saam het die een groot nadeel dat dit soms tydrowend kan wees. Wanneer 'n besluit om die persoon in die organisasie gaan, is die deelnemende poging die aanbevole weg om te volg (vgl. Flippo & Munsinger 1982:338).

### 3.3.5 LAISSER-FAIRE OF LAAT-LOOPSTYL:

Hier is werklike leierskap nie ter sprake nie. Laisser-faire beteken dan ook dat geen inmenging plaasvind nie, gewoonlik nie van 'n leier as sodanig nie. Gewoonlik word 'n doelwit gestel en die groep aan hulleself oorgelaat. Bekende tegnieke wat soms tydens sulke sessies toegepas word, is die sogenaamde blitsbreintegniek ('brain-storming') of die gonggroep ('buzz group'). Die styl (daar kan eintlik nie na leierskapstyl verwys word nie) bied geleentheid vir 'n persoon om as leier na vore te tree en die groep aanvaar hom moontlik as die ad hoc-leier vir die periode. Hy het geen besondere posisie as 'n leier nie, maar onderskei hom as die leier in die groep vanweë sy optrede. Hier kan die verskynsel van die sogenaamde 'emergent leadership' na vore tree (Newell 1978:223). Die enigste werklike voordeel wat hierdie styl inhou, is die

geleentheid wat dit vir die potensiele leier bied om hom van die groep te onderskei. Deur dinge goedsmoeds te laat loop, kan groepskohesie nie bevorder word nie. Daar is nie rigtinggewing nie en die hele situasie kan uiteindelik in chaos ontaard.

### 3.3.6 ALTRUISIESE STYL:

Hierdie is die uiterste vorm van die demokratiese of deelnemende leierskapstyl. Die leier in hierdie geval het 'n oordrewe mense-verhoudingsoriëntasie en dit beïnvloed sy besluitnemingsproses. Omdat hy beskermend wil optree teenoor sy ondergeskiktes, neem hy sy toevlug tot komitees wat aangewese aspekte moet bespreek en met aanbevelings moet kom. In die meeste van die gevalle aanvaar hy die aanbevelings sonder om werklik sy eie stempel daarop af te druk. Weens sy onbaatsugtige en onselfsugtige geaardheid, wek hy die indruk dat hy besluiteloos en weifelend in sy optrede is. Alhoewel die onbaatsugtigheid en onselfsugtigheid prysenswaardige karaktereienskappe is, leen dit hom tot uitbuiting en kan die huiwering om onmiddellik en beslissend op te tree stremmend op die organisasie inwerk. In wese kom dit daarop neer dat hy homself nie wil laat geld nie weens sy vrees om gevoelens seer te maak.

### 3.3.7 CHARISMATIESE STYL:

Charisma word beskryf as 'n geestelike gawe wat deur God aan slegs 'n paar mense gegun is. Een van die verklarings vir hierdie begrip is dat die persoon wat charisma het 'n boaardse mag besit asof hy wonderwerke kan doen. Sommige mense vind 'n besondere aanklank met 'n leier wat opvallende karaktereienskappe besit. Hierdie tipe leiers word blindelings gevolg. Dit is meer 'n emosionele en persoonlike aantrekking wat nie maklik verklaarbaar is nie. Hierdie leier beloof nie hemel en die sterre aan sy ondergeskiktes nie - intendeel, sy beloftes skets dikwels die probleme, die swaarkry, die ongemaklike werksure, ens., besonder grafies. Nieteenstaande dit, word 'n vertroue in hom gestel wat slegs as blindelings beskou kan word. Waar hy miskien aanklank vind by sommige, wek hy weer geen vertroue by andere nie. Johnson & Johnson (1982:44) stel dit dat die omvang van charisma nog nooit by persone vasgestel kon word nie omdat dit nie meetbaar is nie.

'n Charismatiese leier behoort die besondere vermoë te besit om met mense te

kan kommunikeer sowel as om sy visie oor te dra; tweedens, behoort hy besondere vermoëns te besit van praktiese leierskap om sy doelwitte te bereik en sy ondergeskiktes sodanig te inspireer dat enige opoffering gelate aanvaar word. Hy moet 'n sterk sendingsgevoel besit, asook vertroue in homself as die instrument om die sending te voltooi met die hulp van sy ondergeskiktes. Hy moet sy selfvertroue sodanig kan oordra met sy geloof in die sending dat die bereiking van die doelwit die opoffering regverdig (Johnson & Johnson 1982:44). Hersey & Blanchard, daarenteen, verklaar weer dat leiers nie charisma besit nie, maar dat volgelinge charisma aan die leier gee (Hersey & Blanchard 1982:186). Hierdie eienskap van charisma kom merendeels voor by die 'natuurlike leier'. Dit is 'n eienskap, volgens hulle wat tans min in die moderne konteks voorkom. Dit is gevind in bepaalde leiers wat 'n groot getal aanhangers gehad het, bv. Hitler, Churchill, ensovoorts. Mense reageer op sekere karaktereenskappe wat hulle in ander admireer met die gevolg dat daar 'n slaafse of blindelinge navolging plaasvind. Die gevaar bestaan omdat sekere van sy eienskappe wat die opmerksame leier bespeur aanklank vind by sommige mense, sodat hy dieselfde invloed oor ander kan uitoefen. 'n Opvallende kenmerk van die charismatiese leier is sy betrokkenheid met homself. Dit impliseer egter nie ydelheid nie. Hy soek in andere weerspieëling van sy selfbeeld. (Vgl. Bernard 1981:64; Hersey & Blanchard 1982:186; Webber 1977:163, 168; Johnson & Johnson 1982:44).

### 3.3.8 BUROKRATISME:

Die woordeboeke omskryf burokrasie as amptelike kleingeestelikheid, kleingeestig-nougesette heerskappy van amptenare, heerssugtige amptenaar wat net aan die vorm, aan die letter van die wet vaslou (HAT 1976:91; VAWB 1972:132). Die aanwending van hierdie styl het tot gevolg dat dit tot oppervlakkige en wantrouverhoudings lei. Daar is geen natuurlike en vrye uitspraak teen sommige van die reëls en regulasies van die organisasie nie. Persoonlike gehoorsaamheid word nie aan iemand in besonder betoon nie, maar wel aan vasgelegde voorskrifte. Geen inisiatief word toegelaat nie en die tradisionele weë van die bepaalde areas van jurisdiksie word streng nagekom. Daar is slegs kontak met die onmiddellike hoof. 'n Streng hiërargie van gesag word gehandhaaf en elkeen se taak word afgebaken, op skrif vasgelê en gelyasseer. Die gesag is onpersoonlik want dit is gevestig in die reëls, regulasies en wette van die organisasie. Bevordering geskied gewoonlik volgens senioriteit en nie volgens bekwaamheid nie. Weens die rigiditeit van

die hiërargiese en organisatoriese bestel, is daar geen geleentheid om potensiaal te ontgin nie. Elkeen het 'n afgebakende taak wat uitgevoer moet word en enige oorskryding van hierdie jurisdiksie word as skending van die regte van die persoon beskou. Juis vanweë hierdie houding ontwikkel die kleingeestige amptenary soos hierbo geformuleer is. Die konsensieuse nakoming van die organisasie se reëls en regulasies skakel alle probleme uit. Oprede teen oortreding van die reëls word ook in 'n lêer opgeneem.

#### SINTESE:

Die aanname dat 'n bestuurder ook 'n leier is en omgekeerd word nie algemeen aanvaar nie. Uit die geraadpleegde bronne word daar 'n duidelike onderskeid gemaak tussen 'n bestuurder en 'n leier. Trouens, daar word gestel dat 'n bestuurder nie noodwendig 'n goeie leier hoef te wees nie want hy is deel van 'n groep wat as 'n bestuur optree. 'n Bestuurder word ook in 'n pos aangestel en nie altyd bloot op grond van sy leierskap nie. Daar kon ander faktore in sy guns getel het wat hom vir die posisie gekwalifiseer het. Leierskap is 'n baie belangrike faset van die bestuurder, maar is nie alles nie. Die leierskap word dikwels gedeel met die bestuurspan. 'n Leier daarenteen, kan leiding neem maar lê nie noodwendig goeie bestuurskap aan die dag nie. Hy is 'n leier omdat hy sekere karaktereienskappe besit wat hom onderskei van die groep (vgl. Hicks & Gullett 1976:447, as voorbeeld). Vanweë hierdie siening van baie word daar eerder verwys na die bestuursleier ('management leader/ship') om sodoe die verwarring van die twee begrippe uit te skakel. Die assosiasie aan die woord gekoppel, is ook kragtiger omdat dit 'n beter omskrywing gee. Daar sal verder in die navorsing verwys word na bestuursleiding (of -leier) wat die positiewe kenmerke van beide die bestuurder en die leier omsluit; die bestuurder wat ook leiding impliseer; die leier wat optree maar ook bestuursvaardighede openbaar. In laasgenoemde twee gevalle val die klem meer op bestuur en leiding respektiewelik.

In die agt leierskapstyle wat bespreek is, word voordele en nadele gevind. Elke situasie verg 'n andersoortige of aangepaste benadering in die leierskapstyl. Dit is soms nodig om outokraties op te tree, in elke mens is daar seker een of ander vorm van machiavellianisme verskuil, burokrasie het beslis sekere voordele, onder bepaalde omstandighede is 'n laat-loophouding miskien meer aangewese, en so meer. Dit verg insig, verbeelding, 'n aanpassingsvermoë en 'n kennis van die verskeie bestuursareas en

leierskapstyle. Webber maak die stelling dat daar geen konsekwente persoonlikheidsverskille is tussen die leiers wat beoordeel word as effektief of as oneffektief nie. Die punt wat hy wil beklemtoon is dat sukses as 'n leier minder staat maak op persoonlikheid as wat dit op die situasie staat maak. Daar bestaan geen 'beste' leierskapstyl wat effektief vir alle situasies is nie. Daar bestaan wel 'n gebeurlikheidsteorie ('contingency theory') oor leierskap wat verklaar dat effektiewe bestuursleiding afhanklik is van die aanpassing tussen die faktore wat leierskap kan beïnvloed (Webber 1977:209). Hierdie teorie, baie kripties opgesom, stel dit dat onder verskillende omstandighede (situasies), in verskillende omgewings, met verskillende groepe sal verskillende leierskapstyle nodig wees. Dit is dan situasieleierskap. Dit kan ook as taktiese leierskap getipeer word.

Uit die verskillende leierskapstyle wat hierbo uiteengesit is, kan sekere riglyne of beginsels geïdentifiseer word wat nou aansluit by die situasieleierskap:

- \* Die groep is baie meer gebonde aan besluite wat hulleself geneem het. As deelnemers in die besluitnemingsproses word 'n gemeenskaplike doel/doelwit gestel en elkeen voel hom persoonlik verantwoordelik vir die proses om dit te bereik.
- \* Wanneer 'n groep deur die bostaande beginsel verbind is om 'n doel na te streef, is die motiveringsaspek hoog. Daar sal inisiatief aan die dag gelê word, en selfs opofferings gemaak word want die besluit was 'n persoonlike besluit. Elkeen is as individu betrokke daarby.
- \* Wanneer elkeen in die groep in die besluitnemingsproses sowel as in die oplossing van dikwels ongestruktureerde probleme betrek word, word meer breinkrag ingespan en die besluit en die oplossing bring groter tevredenheid en aanvaarding mee vir die groep as geheel.
- \* Kommunikasie word verhoog. Elkeen word betrek in die 'need to know'-aspek. Die taakomlyning en die taakuitvoering laat geen grond vir twyfel nie.
- \* Drie kritieke leierskapfaktore word hier ontbloot, nl. die leier van die groep, die ondergeskiktes in die groep en die situasie waarin leierskap

uitgeoefen moet word.

- \* Uit die voorafgaande uiteensetting blyk dit dat 'n groep verkieslik nooit te groot moet wees nie. Wanneer daar weer na ondertoe verder gedelegeer word, word 'n ander funksionele groep geskep met heelwaarskynlik as leier die persoon aan wie 'n plig aanvanklik gedelegeer is, d.w.s. as dieselfde beginsel toegepas word.

### 3.4 BEHEER EN KONTROLE:

Beheer en kontrole word indiskriminerend gebruik deur baie mense ten opsigte van die gebruiksvorme en as woorde met gelykwaardige betekenis. In beide die woordeboeke, HAT en VAWB, is daar ooreenstemmende verklarings ten opsigte van beheer, nl. bestuur, kontrole, versorging. HAT het 'n addisionele woord 'administreeer' as 'n werkwoord by. Die VAWB, daarenteen, het 'bevoegdheid om iets in besit te hê en taamlik vry daarvoor te beskik' as 'n verdere verklaring. By die woord kontrole, kom die woord 'toesig' in beide woordeboeke voor. Die VAWB het 'beheer, beheersing, mag' as addisionele verklarings by. Die skrywer wil aan die hand van die volgende voorbeelde tog 'n verskil in betekenis aandui hoewel die betekenisverskil baie subtiel is.

#### VOORBEELE:

Die masjienbediener beheer die apparaat wat die as uildraai. Met 'n mikrometer kontroleer hy deurgaans of die as aan die spesifikasies soos in die plan bepaal is, voldoen. Indien hy nie die apparaat korrek beheer nie, sal sy kontrole 'n fout uitwys.

Die bestuurder beheer die kar wat hy bestuur, d.w.s. hy rig hom waar hy wil. Dit word veronderstel dat voor hy op 'n rit vertrek hy eers moet kontroleer of die banddruk korrek is, die ligte werk, ens.

Die wiskundige staan in beheer van die stappe wat hy wil volg om die probleem op te los. Aan die einde kontroleer hy elke stap om te bepaal of die resultaat korrek is.

Beheer in die drie voorbeelde gestel, impliseer dat 'n beplanning vooraf geskied, rigting gegee word aan die uitvoering daarvan en verantwoordelikheid

vir die resultate aanvaar word. Beheer het dus te doen met verwagtinge en is normatief ingestel. Dit is daarom ook toekomstgerig.

Kontrole het te doen met die feite. Dit impliseer dat dit betrekking het op dinge wat afgehandel is. Die gevolgtrekking wat bereik word, is gevestig op evaluering van die kennis wat uit die ondersoek verkry word. Dit is daarom ook analities ingestel (vgl. Drucker 1974:494).

Hierdie onderskeid is belangrik wanneer die aspekte van beheer en kontrole bespreek word in die toepassing van bestuursleiding. Beheer begin plaasvind die oomblik wanneer daar begin beplan word vir enige aktiwiteit. In die beplanning word ook verwagtinge gestel vir die verlangde resultaat. Vir die realisering van die verlangde resultaat word mense en hulpbronne benodig. Om te verseker dat alles volgens die beplanning verloop, moet steekproewe uitgevoer word om te toets of die riglyne wat deur die beplanning opgestel is, nagekom word of dat aanpassing, wysiging, of verbeterings wenslik is. Beheer is deurgaans die hoofkonstituerende deel van die hele verloop - van inset tot uitset. Die bestuursleier delegeer gesag, hy wys verantwoordelikhede aan koördineer al die aangewese take, sorg vir die doelmatige inskakeling en werking van alle komponente in die beplanning en neem in die laaste instansie alle verantwoordelikheid vir die hele verloop daarvan op hom. Dit is dus deurgaans nodig om te bepaal dat daar 'n kongruensie tussen die oorspronklike beplanning en die verloop bestaan omdat onvoorsienbare, inherente tekortkominge van die mens en die bron die uiteindelijke prestasie mag beïnvloed.

"Beheer is die reëlende taak van die leiding: dit meet die werkverrigting van die hele organisasie, dit bring optrede volgens plan en is 'n belangrike gids by die uitvoering van planne."

(Reynders 1977:131)

"Beheer is die element van die bestuurstaak waardeur die uitvoering van die planne gekontroleer en gereguleer word sodat verseker kan word dat die uitvoering ooreenkomstig die neergelegde planne plaasvind en die gestelde doelwitte inderdaad bereik word."

(Marx 1979:58)

### 3.4.1 BEHEER:

Die bestuursleier, soos reeds geïdentifiseer, is 'n persoon aan wie die eienskappe van 'n bestuurder en leier gekoppel is. Die posisie van 'n bestuursleier word ook gekoppel aan 'n statusposisie, d.w.s. 'n pos waarin hy aangestel is deur 'n bestuur wat hoër in status is as wat hy is en wat weer op sy beurt beheer het oor sy aktiwiteite. Die bestuursleier het dan as sodanig ook die posisie van 'n statusleier. Hierdie statusposisie verleen aan die bestuursleier 'n sekere outoriteit wat hy binne die konteks van sy aanstelling kan uitoefen. Aan hom is dus outoriteit gedelegeer wat hy diskresionêr mag gebruik. Een van die belangrikste fasette van outoriteit is die reg tot bevel- of opdragvoering. Almal wat onder hom aangestel is, is onderhewig aan hierdie reg wat hy besit. Outoriteit is dus regtens die mag wat die bestuursleier volgens sy statusposisie kan uitoefen.

Mag daarenteen het ook 'n ander konnotasie, nl. die mag van die persoonlikheid of persoonlike mag wat die bestuursleier besit om iemand of 'n groep se gedrag te beïnvloed, m.a.w. sy beïnvloedingspotensiaal. Hierdie mag is nie noodwendig gekoppel aan die statusposisie nie, maar moontlik wel aan sy leierskapseienskappe. Hier word weer 'n ander faset geopenbaar, nl. beïnvloeding. Beïnvloeding beteken die vermoë om iemand of 'n groep in 'n verlangde rigting te kanaliseer deur gebruik te maak van die persoonlike mag. (Vgl. Sergiovanni, Burlingame et al. 1980:183-202; Johnson & Johnson 1982:335-345; Dull 1981:138-139; Hicks & Gullett 1976:347-356; Webber 1977:163-176; Hersey & Blanchard 1982:176-191).

Hersey & Blanchard, na 'n vergelyking van soorte magte wat aangetref word, kom tot die gevolgtrekking dat daar sewe basisse vir mag bestaan:

- \* Dwingende mag of dwang: gebaseer op vrees, d.w.s. indien daar mislukking is, kan een of ander vorm van vergelding plaasvind, bv. ontslag, strafmaatreëls, berisping, ens. Dit is die gebruikmaking van wetlike mag.
- \* Wetlike mag: gebaseer op die statusposisie, d.w.s. weens die posisie wat bekleed word, kan gesag regmatig afgedwing word en alle ondergeskiktes aanvaar hierdie mag sonder teenspraak as die reg van die persoon aan wie hierdie gesag toegeken is.

- \* **Kundige mag:** gebaseer op die deskundigheid, vaardigheid en kennis wat respek afdwing, d.w.s. ander sien in hom die leier wat weens sy deskundigheid werksmoontlikheid kan vergemaklik en mense is bereid om sy gesag op grond daarvan te aanvaar.
- \* **Vergoedingsmag:** gebaseer op die vermoë van die leier om vergoeding te bewerkstellig as gewilligheid betoon word om sy wense uit te voer, bv. bevordering, erkenning, ensovoorts.
- \* **Verhoudingsmag:** gebaseer op die persoonlike eienskappe wat daartoe lei dat die leier positiewe gevoelens by mense wek, d.w.s. hy word algemeen bemin en geadmireer a.g.v. sy persoonlikheid en dit veroorsaak die bemindheid, admirasie en vereenselwiging met die leier wat tot positiewe beïnvloeding lei.
- \* **Inligtingsmag:** gebaseer op die besitting van of toegang tot die bekoming van inligting wat waardevol is, d.w.s. hierdie basis van mag beïnvloed die erkenning van andere omdat die inligting noodsaaklik is of omdat hulle graag op die hoogte wil bly.
- \* **Kontak- of Skakelingsmag:** gebaseer op die kontakte of skakeling wat die leier het met invloedryke of belangrike persone, meestal binne die organisasie maar ook daarbuite, d.w.s. hierdie mag verkry insiklikheid omdat gunste hierdeur moontlik bekom kan word of om onguns by die owerheid te versag of goeie gesindhede te herstel weens die belangrike kontak.  
(Hersey & Blanchard 1982:178-179).

Hicks & Gullett beklemtoon die feit dat mag belangrik is vir die doeltreffende funksionering van organisasies. Dit is gevolglik noodsaaklik dat die oorsprong van mag begryp word. Mag vorm ook die basis vir verantwoordbaarheid en verantwoordelikheid. Verantwoordelikheid is 'n innerlike aanvaarding van pligte of verpligtinge en die gewaarwording hiervan word deur sielkundiges aan die persoon se persoonlikheid gekoppel. Die aanwending van mag staan ook in noue verband met die persoon se aanvaarding van verantwoordelikheid. Mag kan van verskillende bronne ontspring, nl. fisieke krag, ekonomiese bronne, superieure of gespesialiseerde kennis, bogemiddelde optredes, magnetiese persoonlikheid, posisie en/of ideologiese oortuigings. Hierdie magte

oorvleuel mekaar dikwels (Hicks & Gullett 1976:347-350). Op die keper beskou, is die sienings van bogenoemde groep outeurs basies dieselfde. Outoriteit is gevolglik die wetlike reg om iets te doen, terwyl mag die vermoë is om iets uit te rig. Mag is die estetiese en morele oorwegings wat met die wetlike reg van outoriteit vereenselwig word. Die statusposisie verleen aan hom die reg om iets te doen, maar dit is die mag (vermoë) wat hom in hierdie posisie met sukses kan laat optree.

Uit die voorafgaande besprekings het daar verskeie faktore na vore getree wat beheer as sodanig omskrywe, nl. outoriteit, mag, beïnvloeding, verantwoordbaarheid en verantwoordelikheid.

#### SINTESE:

Beheer is 'n normatiewe handeling wat op die toekoms gerig is. Beleid, prosedure, uitvoering van die beplanning en die regulering van die uitvoerbaarheid van die neergelegde riglyne en doelwitte, vorm dus essensieële en uiters belangrike komponent van die bestuurstaak.

- \* In die beheerstelsel word definitiewe maatstawwe en standaarde waaraan voldoen moet word, gestel by die strategiese beheerpunte.
- \* Waarneming, evaluering en meting van die werklikheid of dan van die dinge wat tydens die verloop plaasgevind het, is essensieel om ooreenstemming en/of afwykings van die gestelde beplanning en doelwitte asook die standaard aan te dui.
- \* Die omvang, aard en belangrikheid van enige afwykings moet beoordeel en geëvalueer word. Dit bepaal of enige gebeurlikheidsbeplanning - indien dit in die oorspronklike beplanning opgeneem is - of aanpassing en/of wysiging toegepas moet word.
- \* Enige verskille - hetsy weens menslike gebreke of inherente swakhede in die beplanning of ander oorsake - moet bepaal word vir toekomstige oorweging en vaartbelyning van taakvolvoering.  
(Vgl. Marx 1979:60; Reynders 1977:132; Vermaak 1979:52).

### 3.4.2 KONTROLE:

Soos duidelik blyk uit die beheercomponent, is die uitoefening van kontrole 'n wesenlike en onafskeidbare deel van bestuur. Kontrole het dan ook te doen met dit wat reeds gedoen is deur 'n vergelyking te tref met die riglyne wat tydens die beplanning in die vooruitsig gestel is. Dit is gerig op terugvoering van aktiwiteite en is ingestel om enige korrektiewe maatreëls toe te pas sou dit nodig wees. Dit impliseer ook evaluering van gedane sake en is ook die wyse waarop daar vorm gegee kan word ten opsigte van die interpretering van die gestelde doelwitte. Kontrole kan ook slegs plaasvind as daar voorvereistes in die beplanning gestel word en pertinente en duidelike riglyne waarby kontrole by spesifieke strategiese punte toegepas moet word, aan elke betrokke uiteengesit word.

Kontrole het dikwels 'n negatiewe konnotasie en word gekoppel aan foutvindery en kritiek. Webber skryf hierdie negatiewe houding toe aan:

- \* doelwitte wat teenstrydig is;
  - \* resultate hang van faktore af wat nie onder die beheer van die betrokkes is nie;
  - \* resultate en evaluering is onvoorspelbaar;
  - \* doelwitte is onrealisties en daarom ook onbereikbaar;
  - \* die kontrolestelsel is onverenigbaar met die leierskapsklimaat, d.w.s. die bestuursleier is skynbaar vriendelik, behulpsaam en verseker deelname, maar die kontrole is nougeset, beklemmend en frustrerend omdat dit geen mate van vryheid toelaat om die doelwitte na te streef nie.
- (Webber 1977:336-338)

Kontrole daarenteen, kan positiewe gesindhede genereer sou die betrokkes 'n behoefte aan onafhanklike optrede openbaar; sou hulle 'n bereidwilligheid toon om verantwoordelikheid vir besluitneming te aanvaar; sou hulle belangstel in die probleem en die belangrikheid daarvan beseef; sou hulle die doelwitte van die saak begryp en hulle daarmee vereenselwig; sou hulle die nodige kennis en ervaring besit om die probleem aan te pak en sou hulle uit die verlede geleer

het dat hulle wel 'n aandeel het in die besluitnominingsproses (Hersey & Blanchard 1982:131-132).

#### 4. EKSPLISERING VAN DIE TAAK VAN DIE SENTRUMHOOF

In Hoofstuk 1 en die Konsiderans is uitgebrei oor die begrip en omvang van onderwysersentrums. Daar is klem gelê op die feit dat onderwysersentrums ondersteuning gee aan praktiserende onderwysers. Die filosofie wat die onderwysersentrums ten grondslag lê, word weer kortliks opgesom:

- \* voorsiening in die professionele behoeftes van praktiserende onderwysers;
- \* die bewerkstelling van 'n interaksie tussen onderwysers op alle vlakke;
- \* skakeling tussen alle onderwysinstellings;
- \* die positiewe ekspluiting van al die kennis, ervaring en kundigheid van onderwysers uit die onderwyserskorps;
- \* die daarstelling van 'n neutrale plek waar onderwysers in 'n geborgde omgewing probleme, vaardigheid en kundigheid soos hierbo gestel met mekaar kan deel.

Die onderwysers identifiseer hulle eie behoeftes en as lede van 'n professionele korps, stel hulle in werklikheid die voorwaardes vir die bevrediging van hierdie behoeftes. Hulle is meer as blote verbruikers. Hulle is in eie reg beroepslui wat hulle eie ontwikkeling en professionele groei wil rig en lei. Daarom het hulle ook die behoefte om nie net as persoon te wil groei nie, maar ook as beroepsmens. Selfverwesenliking is ingebore in elke mens, al kry dit nie altyd vergestaltung nie en bly dit onuitgesproke. Onderwysers is volwassenes - al is dit net bloot die feit dat hierdie volwassenheid verwys na volgroeide mense. En as volwassenes word daar verskeie weë gesoek om tot selfverwesenliking te kom. Daarom is selfverwesenliking onder andere 'n belangrike doelwit by volwasse onderwys (Smith et al. 1970:514). Le Breton et al., stel dit dat volwasse opvoeding 'n ope sisteem is waarin die leerders vrywilligers is. Dit is 'n kollektiewe onderneming in 'n nie-otoritêre omgewing waarvan die hoofdoelwit is om die

betekenis van ervaring te assimileer. Almal werk en die lede van die groep kom tot insigte van mekaar wat slegs geopenbaar kan word in 'n werksverwantskap. Daar is volgens hulle sewe beginsels wat tot lering sal lei, of dan in so 'n mate dat daar vooruitgang is tot die verwesenliking van persoonlike doelwitte - die selfverwesenlikingsideaal? Hulle stel die sewe beginsels soos volg:

- \* "Learners must feel the need to learn.
  - \* "The learning environment is characterized by mutual trust and respect.
  - \* "The learners must perceive the goals of the learning experience to be theirs.
  - \* "The learners accept the share of the responsibility for planning the learning experience.
  - \* "The learners participate actively in the learning process.
  - \* "The learning process is related to and makes use of the experience of the learners.
  - \* "The learners must have a sense of progress towards their goal."
- (Le Breton et al. 1979:327)

Sou hierdie sewe beginsels in verband gebring word met die selfverwesenlikingsideaal, word daar baie na beweeg aan Maslow se teorie van die hiërargie van menslike behoeftes. Die onderste vlak verteenwoordig die bevrediging van fisiologiese behoeftes, die volgende vlak sekuriteit en veiligheid wat vorder tot by die hoogste vlak van selfverwesenliking of selfaktualisering. Maslow se teorie word algemeen beskou as 'n bekende en belangrike gebeurtenis in die ontwikkeling vir die begrip van motivering. By implikasie is dit reeds gestel dat bestuur leienskap impliseer. As 'n leienskapstyl geselekteer word wat aanpas by die volwassenheid van die groep - in hierdie geval onderwysers - word elkeen se deelname en optrede optimaal benut. Maar net soos die verskillende bestuursareas iteratief is, net so moet die bestuursleier uit elkeen van die bestuurstyle daardie aspekte selekteer om by die betrokke situasie aan te pas. Daar is geen perfekte of doeltreffende

bestuurstyl nie omdat daar te veel ekslerne en inherente faktore is wat optrede en uitvoering beïnvloed. Daar mag nie uit die oog verloor word dat daar met mense gewerk word nie. 'n Verdere aspek wat die taak ook kompliseer, is dat die teikengroep professionele mense is wat hoër onderwys ontvang het. Baie van hulle is spesialiste op hulle onderskeie gebiede, het reeds jare ervaring teenoor die beginner, beklee self sekere leiersposisies in die samelewing en is daaraan gewoond om gesag (tot mindere of meerdere mate) uit te oefen. Die veranderlike in die menslike natuur is onbepaalde faktore. Die enigste konstante faktor waarop gereken kan word, is ironies genoeg, die veranderlike in die menslike natuur self. Dit is laasgenoemde wat bestuurstyle beïnvloed. Daar is terloops gemeld dat die sentrumhoof 'n politroop moet wees; hy is nie veronderstel om 'n etoloog te wees nie.

#### 4.1 DIE ORGANISASIE VAN DIE ONDERWYSERSENTRUM IN TRANSVAAL:

Die struktuur van die onderwysersentrums in Transvaal word amptelik neergelê. Die Transvaalse Onderwysdepartement het by elkeen van die ses onderwysstreekte in Transvaal, deur Omsendminuut 3 van 1981, 'n onderwysersentrum ingestel wat direk aan een van die onderwyskolleges gekoppel is. As sodanig staan elke sentrum onder die beheer van die rektor van die betrokke kollege. Met die instelling van twee nuwe streke, wat die totaal op agt bring vanaf April 1984, word die status quo ten opsigte van die huidige sentrums wat die bediening van die oorspronklike streke betref voorlopig gehandhaaf.

Die pos van sentrumhoof is op die posvlak van 'n departementshoof, onderwyskollege. As sodanig vorm die onderwysersentrum 'n integrale deel van die onderwyskollege waarvan dit 'n verlengstuk is. Die beplanning en prosedures wat deur die sentrumhoof gevolg word, is die algemene beginsels wat deur die kollege-owerheid neergelê is. 'n Administratiewe assistent word aan elke onderwysersentrum toegeken om met die administratiewe sy van die organisasie behulpsaam te wees. Personeelsterkte sal bepaal word deur die aard en omvang van die sentrum se bedrywighede.

Die rol wat die sentrumhoof speel is in sekere opsigte uniek (Davies 1984:1), maar wat betref sy akademiese opdrag verskil dit van die ander departementshoofde van 'n onderwyskollege. Die sentrumhoof is lid van die kollegesenaat en van die raad van departementshoofde. Op grond van sy verbintenis as verlengstuk van die onderwyskollege, het hy wettige aanspraak -

net soos enige ander departemente van die kollege - op fisiese geriewe wat soos van tyd tot tyd bepaal mag word deur die betrokke kollegeeraad. In sommige gevalle is die onderwysersentrum geografies ver verwyder van die moederkollege (vgl. Onderwyskollege vir Verdere Opleiding - sentrum in Pietersburg; Pretoria College of Education - sentrum in Middelburg; Onderwyskollege Goudstad - sentrum in Boksburg), maar vorm, nieteenstaande die afstand, wel 'n integrale deel van die kollegebestel.

Weens hierdie struktuur verskil die interne organisatoriese funksie van die onderwysersentrum met dié van die ander akademiese departemente, alhoewel elke departement in sy eie reg ook uniek is. Die spesifieke aard van die onderwysersentrum, soos voorheen bespreek is, gee aanleiding tot 'n totaal verskillende benadering wat weer op sy beurt sekere ander toepassings verg. Die belangrikste verskille is dat die sentrumhoof geen akademiese opdrag as sodanig in die kollegekonteks van doseerwerk aan interne studente het nie, sy teikengroep is verskillend (reeds gekwalifiseerde onderwysers op verskillende vlakke), sy werksure verskil en sy geografiese bestel is baie meer omvangryk. Sy prioriteit is hoofsaaklik ingestel op die bepaling van die behoeftes van praktiserende onderwysers en die reël van programme om uitvoering aan hierdie behoeftes te verleen. Sy aandag is gevestig op die nie-formele, informele indiensopleidingsaspek van onderwysers soos deur hulle bepaal word na gelang van hulle eie geïdentifiseerde behoeftes.

Die belangrikste faset van hierdie 'opleiding' is die feit dat geen onderwyser onder enige dwang (moreel of andersins - sy eie morele oorewegings is die enigste dwangmiddel) geplaas word om die programme, aktiwiteite en so meer wat gereël word, by te woon nie. Die hele aangeleentheid is absoluut vrywillig en merendeels geskied bywoning op eie koste. Skoolhoofde het egter die reg om uit die skoolfonds onderwysers vir hulle onkoste te vergoed. Baie skole doen dit dan ook om onderrigvernuwing te stimuleer.

#### 4.1.1. DIE ORGANISATORIESE STRUKTUUR:

Die verwagtinge wat aan 'n onderwysersentrum gestel word, het daartoe gelei dat dit 'n eie en unieke struktuur besit. Aangesien die Departement van Onderwys die substantiewe hoof van al die organisasies binne sy jurisdiksie is, bestaan daar interne komitees wat die Direkteur van Onderwys op die hoogte hou en adviseer oor die implementering van die diverse organisasies onder sy beheer.

Vir die doel is daar 'n Koördinerende Komitee vir Onderwysersentrums wat onder die voorsitterskap van 'n senior adjunk-direkteur gereëlde samesprekings hou. Verskeie amptenare vanuit die hoofkantoor, nl. sewe assistent-direkteure met betrekkende ampsovervullings in die departementale organisasie, ses streekhoofde (met die nuwe bedeling is die addisionele twee nuwe streekhoofde reeds benoem), twee rektore (een van 'n Engelse en een van 'n Afrikaanse onderwyskollege), en twee lede van die erkende georganiseerde onderwysprofessies (een van die IO en een van die TTA) het sitting op die komitee. Die funksie van die komitee is om die Direkteur op die hoogte te hou en met advies te bedien betreffende die funksionering van die onderwysersentrums onder sy beheer.

Elke sentrum het 'n advieskomitee wat weer op sy beurt die sentrumhoof bystaan en adviseer met die verloop van die betrokke sentrumsake. Die rektor van die moederkollege tree as voorsitter op. Die lede van die Onderwysersentrumskomitee (amptelike benaming) bestaan uit 'n assistent-direkteur van onderwys: indiensopleiding, streekhoof van die betrokke streek, sentrumhoof, 'n vise-reektor van die betrokke kollege, 'n verteenwoordiger van die universiteit waarmee die onderwyskollege 'n ooreenkoms het en vier lede van die erkende georganiseerde onderwysprofessies (twee van die IO en twee van die TTA). Hierdie komitee het 'n toesighoudende opdrag, maar sy funksie is hoofsaaklik die advisering van die sentrumhoof ten opsigte van die behoeftes van onderwysers in die streek en goedkeuring van die aktiwiteite wat aangebied word.

Dit is opmerklik dat die georganiseerde onderwysprofessies op beide die beleidbepalende koördinerende komitee en die adviserende onderwysersentrumskomitee inspraak het in die realisering van die behoeftes van onderwysers wie se belange hulle verteenwoordig. Die erkenning wat aan die onderwysprofessies gegee word, laat lede van hierdie verenigings met groter vrymoedigheid aan die aktiwiteite deelneem. Die verenigings hou toesig oor die bedrywighede van die sentrums sodat hulle lede se belange nie bedreig of verwaarloos word nie.

Dit is vir die sentrumhoof fisies onmoontlik om volgehoue kontak met elke praktiserende onderwyser te behou. Alhoewel dit een van sy take is om behoeftes te identifiseer en daarvolgens op te tree, is dit 'n onbegonne taak om realiteit en funksionaliteit daaraan te gee as hy aan alle versoeke wil voldoen. Sentrumwerkgroepe (sentrumwerkgroepkomitees) word amptelik

goedgekeur onder die voorsitterskap van die sentrumhoof of sy genomineerde. Die komitee bestaan uit vakspesialiste wat behulpsaam is om programme, aktiwiteite, werkwinkels, besprekings en dies meer, te inisieer. Aangesien hulle direk met die praktyk self as praktiserende onderwysers gemoeid is, het hulle ook direkte kennis van die behoeftes van hulle kollegas, en veral van die vakgebied waarin hulle kundiges is. Hierdie komitees/werkgroepe het gedelegeerde magte om toepaslike programme aan te bied. Die uiteindelijke verantwoordelikheid waar die sentrumhoof 'n genomineerde benoem, berus nog by die sentrumhoof. Hulle adviseer ook die hoof van die lewensvatbaarheid van gestelde behoeftes en wel miskien ook ten opsigte van die plaaslikheid daarvan of groter universaliteit daarvan. Hierdie komitees is wesenlik gedesentraliseerde komitees en dek die hele spektrum van die kurrikulum wat op skole aangebied word. Die hele onderwysstreek word ook deur hulle verteenwoordig.

#### 4.1.2 DIE DOEL EN FUNKSIES VAN DIE ONDERWYSERSENTRUM:

Die beleid van die Departement bepaal dat die onderwysersentrum as prioriteit die belange van die praktiserende onderwyser op professionele vlak moet hanteer, d.w.s. die probleme, behoeftes en leemtes wat die onderwyser in die beoefening van sy beroep ervaar ten opsigte van sy vakkennis, vakaanbieding, vakdidaktieke en so meer. Die aktiwiteite van die onderwysersentrum vervang geensins die amptelike oriëntering-, streeks-, of gedesentraliseerde kursusse wat van ampswele georganiseer word nie; intendeel, die belangrikheid van sentrumaangeleenthede lê juis onder meer in die onmiddellikheid daarvan, die tipe probleem wat meer gelokaliseerd is en die verskaffing van sekere gespesialiseerde dienste ten opsigte van hulpbronne. Die direkte doelwit is om professionele vertrouwe uit te bou en onderwysvaardighede uit te brei. Die professionaliteit van die onderwysberoep word ook ingeskerp met die uitruil van kundigheid, ervaring en vaardighede. Per slot van sake gaan dit nie om die individu in die onderwys se selfgerigtheid nie, maar eerder daarom dat dit sal lei tot die selfverwesenliking van die beroepsmens in die vervulling van sy geroepenheid as opvoeder van sy volk se kinders.

#### 4.2 TAAKONTLEDING:

Daar was deurgaans met die bespreking van die bestuurleidingsaspek, bestuursareas en bestuurstyle, gekonsentreer op die besondere fasette wat meer

op die onderwys gerig is en meer spesifiek wat van toepassing sal wees op die taakvervulling van die sentrumhoof. 'n Profiel wat getrek kan word om die taak (take) van die sentrumhoof voor te stel, sal die volgende verskeidenheid belig: gasheer, voorsitter by aktiwiteite, skakelbeampte, aanbieder, skoolbesoeker, lewensleier, adviseur, demper, spysenier, tegnikus, tegnologiese adviseur, raadgewer, inligtingsbeampte, bibliotekaris, oudio-visuele kenner, inisieerder, motiveerder, aanmoediger, kalmeerder, beplanner, organiseerder, leier, ondersoeker, navorser, speurder, spioeneerder, en so meer (n.a.v. Bennett 1975:1). En al hierdie take verrig hy dikwels binne die bestek van 'n enkele skoolweek!

Een interessante feit wat uit gesprekke met onderwysers na vore kom en in 'n mate beaam word deur Marusek, is dat nieteenstaande frustrasies wat in die klaskamer beleef word, die frustrerendste aspek van alles is dat daar geen werklike volwasse interaksie tydens die grootste gedeelte van 'n enkele werksdag plaasvind nie. Dit word gewoonlik in ander beroepe beleef, maar in die onderwyskonteks is die hoofbemoëienis die omgang met kinders. Marusek (1979:520) voeg by dat "... perhaps this is one of the reasons there are so many teachers who can't communicate with adolescents". Afgesien daarvan of daar met die stelling saamgestem word of nie, lê een van die redes vir die sukses van onderwysersentrums daarin dat 'n neutrale arena geskep word waar onderwysers met hulle eweknieë natuurlik kan verkeer en hulle eie professionele belangstellings kan bevorder binne 'n verrykende en ondersteunende milieu. As daar egter nie aan hierdie aspek voldoen kan word nie, is onderwysers geneig om te 'vote with their feet'. Hulle sal nie weer maklik enige verdere belangstelling toon nie. Die tydsfaktor wanneer aktiwiteite moet plaasvind, het ook 'n subtiele konnotasie, soos Arline Julius (1976:252) dit gestel het: "... when teachers go home they won't come out again - and of course never on Friday". Die semantiek speel hierin ook 'n belangrike rol. Sentrumbywoning is vrywillig. Afgesien van suksesvolle aanbiedings in die verlede, wil 'n onderwyser weet of bywoning die moeite werd sal wees al dan nie. Die bewoording van die uitnodigings - daar is blykbaar 'n beswaar teen kennisgewings - moet die aandag vestig op die belangrikheid van die tema en die noodsaaklikheid van bywoning. Die aktualiteit moet beklemtoon word en die onderwyser moet eintlik moreel en eties verplig voel om die byeenkoms by te woon. Maar gewone adverteringstruiks onderskat die intelligensie van baie mense gewoonlik - en onderwysers is nie die gewone mens nie. Enige vorm van amptelikheid in die uitnodiging het skynbaar ook 'n

negatiewe invloed op die bywoning. Daarom word daar liefies gepraat van programme en aktiwiteite eerder as van kursusse, van werkgroepe eerder as studiegroepe. 'n Gesonde middeweg is dus hier die aangewese aanpakswyse om te volg.

Slegs 'n gedeelte van die psigologie onderliggend aan die bestuur van 'n onderwysersentrum word in die bostaande paragrawe geïllustreer. Hieruit blyk dit dat die onderwysersentrumhoof as entrepreneur moet figureer. Om dit te kan regkry, moet hy ook as katalisator in die alchemie optree wanneer hy die filosofie van die onderwysersentrum wil transmuteer in die voorsiening van die professionele behoeftes van onderwysers.

#### 4.2.1. DIE SENTRUMHOOF AS BESTUURSLEIER:

Die bepaling van 'n Christelike grondslag vir die onderwys maak die onderwysbeleid van die Republiek van Suid-Afrika uniek in die wêreld. Hierdie grondslag is vasgelê in die Wet op Nasionale Onderwysbeleid, Wet 39 van 1967, (Artikel 2,1,a). Die onderwys moet 'n Christelike karakter openbaar. Gesien in dié lig, kan die skool as een van die sterkste invloedskanale gesien word vir die uitbouing van die Christelike karakter van die onderwys. Dieselfde Wet (Artikel 2,1,b) bepaal verder dat die onderwys 'n breë nasionale karakter moet hê. Volksgroepe se belange word geëerbiedig en hulle gewoontes en kultuur gerespekteer. Neutraliteit in die onderwys rondom die Christelik-nasionale karakter daarvan kan nie met Christelike beginsels versoen word nie. Die Christelike beginsels staan voorop want dit is die essensie van die nasionale bewustheid, nl. om dit te behou wat goed is en waarop met trots 'n stewige toekomsvooruitsig gebou word. Sekularisme is 'n gevaar wat nie negeer kan word nie.

Die onderwyser wat hierdie grondslag wil gehoorsaam, moet by implikasie self 'n vaste oortuiging in die Skriftuurlike beskouing besit oor die oorsprong, wese en bestemming van die mens. Die Wet impliseer verder dat die Christelike oer van die onderwyser van sy kind positiewe bewyse van sy Christelike oortuigings kan eis voordat hy sy kind aan hom toevertrou. Die Christelike lewens- en wêreldbeskouing is dus 'n wettige eis wat aan enige opvoedkundige gestel word, afgesien van sy eie morele en etiese sienswyses. Dit is dus geregtig om te verwag dat die onderwysleier hierdie beskouing in die beoefening van sy amp sal openbaar. Trouens, dit is telkemale by implikasie gestel dat die

leier (onderwysleier = bestuursleier) slegs as werklike leier kan figureer as hy baie duidelik die weg wat hy wil volg, uitstippel. As leier stel hy die norme, as opvoedkundige leef hy hulle voor en uit.

Die ander vraag wat die sentrumhoof homself moet afvra, is of hy 'n goeie opvoedkundige is en daarom 'n uitbouer vir die Opvoedkunde sal wees. Indien die antwoord ja is, moet die strategie fyn beplan word en gebaseer word op die beredeneerde beginsel dat sy oorlewing hoofsaak is omdat dit vir die beswil van die groep, organisasie, sentrum, en so meer is - maar ook vir homself (Bird 1978:13). Daarom is dit noodsaaklik dat hy 'n lae profiel ten opsigte van homself en sy posisie moet handhaaf. Die beginsel van deelneming in die organisatoriese struktuur berus op die eenvoudige benadering van ons en nie ek nie. Bird maak die stelling dat te veel bestuurders die woord ons vergeet, of verklaar dat hy (ek), as bestuurder, almal insluit in die besluitnemingsproses. Dit is 'n ander benadering van die woord ek (a.w.). Die konnotasie van die eerlike ons vertolk elkeen om ingesluit te word, betrek te word, deel te hê in die bestuur asook besluitneming. Die empatie wat dit wek by almal wat betrokke is by die beplanning, maak daardeur die taak van die bestuursleier baie draagliker en makliker uitvoerbaar.

Die sentrumhoof is nie uitgesluit wat probleme betref nie. Net soos elkeen na die sentrum kom met die hoop dat daar 'n saak uitgemaak kan word vir sy probleem, net so het die bestuursleier 'n probleem wat hy wil deel. Hierdie stelling sal deurgaans verder belig word.

Daar is tydens die bespreking van bestuurstyle daarvan melding gemaak dat die bestuursleier 'n groot aanpassingsvermoë moet besit. Net soos die onderskeie bestuursareas iteratief is, net so kan dit ook gestel word dat die bestuursleier uit die onderskeie bestuurstyle daardie fasette sal neem wat by die omstandighede en die situasie sal aanpas. Geen spesifieke bestuurstyl kan daarom voorgeskrywe word nie. Die gees van 'n besondere bestuurstyl sal die bestuursleier egter kenmerk omdat hy hom hoofsaaklik op daardie styl sal beroep. Daar bestaan dikwels konflik tussen die behoeftes van die organisasie, die behoeftes van die individu en lede van die organisasie. Hy behoort hierdie konflik te erken. Hoe meer mense betrokke raak by 'n organisasie, hoe groter word hierdie konflikfaktor. Dit is hier waar hy as outokraat of as burokraat of as die *laissez-faire*leier optree, of enige ander wyse toepas om hierdie konflik te voorsien en op te los. Die eerste konflik

wat hy ervaar, is die konflik in homself n.l. hoe om die situasie te banader ter wille van die beswil van die organisasie. Hy moet kan oorleef. Daarom is gestel dat sy oorlewing noodsaaklik is vir die belang van sy organisasie. Hy het nou 'n probleem. Sy probleem moet gedeel word as hy wil oorleef. Dit is nie meer ek nie, maar ons. Hy beroep hom nou op die demokratiese of deelnemende beginsel van probleemoplossing.

Die ou spreekwoord dat hy wat die eerste skoot op die vyand aftrek, trek al die vuur op hom, is hier van toepassing. Met die stelling dat die bestuursleier 'n lae profiel ten opsigte van homself en sy posisie moet handhaaf, impliseer nie dat dit 'n omseiling van sy taak moet wees nie. 'n Lae profiel beteken dat hy homself nie moet afdwing op die groep en hom ten alle koste moet laat geld nie. Hy moet die groep die vuur op hulle laat trek, oplet waar die swaarste vuur vandaan kom en dan tot ondersteuning kom. Deur waar te neem en nuwe riglyne te formuleer, maak effektiewe besluitneming moontlik.

'n Bewustheid van die verwagtinge van owerheidsweê, asook van die onderwyskorps, die werkgroepe as sodanig en die individu, is 'n vereiste vir die suksesvolle bestuur van die onderwysersentrum. Sy eerste opdrag is om sy sentrum in 'n effektiewe, doeltreffende en funksionele eenheid te organiseer met die hulp van sy sentrumkomitee, die onderwyserskorps en die werkgroepe. Deur sy beleid moet hy 'n effektiewe administratiewe struktuur daarstel, 'n effektiewe organisatoriese bestel skep en doeltreffende kommunikasieweê inisieer om 'n positiewe geborgde, ondersteunende en professionele leermilieu vir onderwysers te skep. Deur sy selfbeheer, konsiderasie, bedagsaamheid, geduld en aanmoediging ontwikkel hy 'n patroon van professionele verhoudinge. Die toepassing van bogenoemde beginsels skep die gees wat uiteindelik elke sentrum sal kenmerk (Bricker 1978:20). Sy mensoriëntasie word deur sy lewens- en wêreldbeskouing in sy leierskapstyl geopenbaar.

Aangesien die doelwit van die sentrum daarop gerig is om die fasette van die professionele mondering van die onderwyser in te skerp, is sy betrokkenheid veral gerig op mense - en is hulle sy belangrikste bate in die organisasie. Juis die feit dat hy met professionele mense, wat 'n hoê vlak van opleiding geniet het, werk en daar elkeen op sy terrein 'n leier is, elkeen 'n bydrae kan lewer op vele fasette van die organisasie soos leierskap, vakkundigheid, oorspronklikheid, ens., maak dit werklik 'n vereiste dat hy die potensiaal van

elke onderwyser moet kan benut. Die positiewe implementering, eksploitering en aanwending van hierdie potensiaal sal grootliks afhang van die styl wat hy as bestuursleier sal toepas. Samehangend hiermee sal die sukses van sy onderneming bepaal word deur sy bestuursbenadering.

Die term etos is reeds voorheen gebruik. Sommige noem dit die 'kultuur van die organisasie'. Baker stel dat wat dit ookal genoem word:

"The basic philosophy, spirit, and drive of an organization have more to do with its relative achievement than do technology or economic resources, organizational structure, innovation and timing". (Baker s.j.:1)

Basies kom die etos neer op norme en waardes wat versterk word deur doeltreffendheid, spanwerk, eerlikheid, dienslewering, professionele trots, toewyding asook geloof in die werk wat verrig moet word. Die beginsels van aanpassing en deelneming word dan 'n integrale deel van die etos. Die bestuursbenadering wat onder andere pertinente aandag aan die skepping van 'n etos gee, het 'n dinamiese krag.

#### 4.2.2 BESTUURSBENADERING:

##### 4.2.2.1. Deelnemende Bestuur:

In par. 3.3.4 is daar verwys na demokratisme, soms ook deelnemende leierskap genoem. Die suiwere toepassing van demokrasie in bestuur kan lei tot leierlose chaos. Demokratisme en deelnemende bestuur moet nie sonder meer as sinonieme verwar word nie. Alhoewel die beginsels op die oog af in wese ooreenstemmend lyk, lê die verskil daarin dat die hoofvlak bestuursleier toestemming daaraan verleen dat almal in die beplanning, besluitneming en so meer mag deelneem. Deelnemende bestuur kan weer sonder sterk leierskap lei tot permissiewe bestuur waar onder andere, elkeen sy eie rigting neem sonder behoorlike inagneming van die doelstellings (langtermyn) en doelwitte (korttermyn) van die organisasie omdat daar nie duidelike riglyne en positiewe leierskap geopenbaar word nie. Deelnemende bestuur plaas ook nie sonder meer alle verantwoordelikheid op die besturende groep vir die neem van 'n besluit nie. Deelnemende bestuur vind plaas voordal 'n besluit geneem word, d.w.s. alle insette van die lede - kundigheid, voorstelle, aanbevelings, kritiek,

besware, ens. - moet bydra tot die kwaliteit van die finale besluit. In geen instansie kan die bestuursleier al sy verantwoordelikhede abdikeer nie. Die finale besluitneming berus by hom nadat hy al die faktore in ag geneem het. Omsigtigheid en taktvolle motivering vir die besluit moet egter die welwillendheid van die groep behou wanneer die groep se aanbeveling nie summier aanvaar word nie. Dit moet by wyse van uitsondering geskied (McConkey s.a.:2).

Die hele proses is gerig op die analisering en begrip van die probleem. Die verlangde eindresultaat is die deurlopende handeling en optrede van die betrokkenes. Dit verseker feitlik dat alle alternatiewe en moontlikhede ondersoek sal word. Dit vestig ook die aandag op die essensiële en daar is geen kompromittering voordat die bestuur besluit het waaroor die besluit as sodanig handel nie (Drucker 1979:377). Besluitneming is dan die verbinding van die handeling en resultate. Die finale besluitneming het elkeen verplig om verantwoordelik deel te neem aan die bespreking en hulle te verbind aan die verdere uitvoering van die besluit. 'n Besluit is wesenlik 'n uitspraak tussen alternatiewe en verskeie opsies. Dit is die beste keuse tussen "... 'almost right' and 'probably wrong' ..." (a.w.:379). Wat hoofsaak bly, is dat daar 'n vrye vloeiing van kommunikasie was tussen die groepslede.

Die sentrumhoof, hoewel nominaal hoof van die onderwysersentrum, het oorwegend te doen met funksionele gesag, d.w.s. die feit dat sy outoriteit in hierdie bestel gegrond is op die feit dat die uitoefening daarvan inskiklikheid mag vereis van persone wat nie sy ondergeskiktes is nie, maar in baie gevalle sy gelykes is en selfs 'n hoër rang as hy mag beklee. Deelnemende bestuur impliseer dat, deur gebruik te maak van die kundigheid van alle betrokkenes wat die bestuurspan opmaak, betekenisvolle rigting aan die besluitnemingsproses en besluitneming gegee word. Persoonlike erkenning en interpersoonlike kontak is bewerkstellig wat toekomstige samewerking sal verseker. Die deelname van die persone is suiwer kwalitatief ingestel op die bereiking van gemeenskaplike doelwitte.

Kripties gestel beteken deelnemende bestuur die beklemtoning van die deelname van alle betrokkenes wat met die bereiking van 'n spesifieke doelwit in die besluitnemingsproses gemeoid is.

#### 4.2.2.2. Doelwitbestuur:

Peter F. Drucker het die term in 1954 geformuleer. Met die verloop van tyd het verfyning daarvan plaasgevind en baie outeurs het daarop voortgebou. George Odiorne het in 1965 die vernaamste samevatting van die aard en die terminologie daarvan gemaak (Thornhill 1978:12; Thota 1979:49). Volgens Thota word DWB (doelwitbestuur = 'management-by-objectives') op die aanname gebaseer dat die mens in staat is om toegewyd aan hulle werk te word en trouens, baie geheg kan word aan die aktiwiteit waarmee hulle verbind is. Vergelyk hier die Teorie X en Teorie Y van Douglas McGregor. Teorie X veronderstel dat alle mense lui is, 'n afkeer het aan en enige vorm van werk vermy, gedryf moet word en 'n wortel en stok nodig het soos vir 'n donkie. Dit veronderstel verder dat die mens onbekwaam is om verantwoordelikheid vir homself te aanvaar en moet daar na hom omgesien word. Teorie Y, daarenteen, veronderstel dat die mens 'n psigologiese behoefte het om te werk, hy verlang prestasie en verantwoordelikheid en sal hulle vind onder die regte omstandighede. McGregor stel hierdie as die twee uiterstes, maar stel dit kategoriees dat die meeste mense die potensiaal het om volwasse op te tree en selfgemotiveerd te wees. Dit is dus nodig dat hierdie potensiaal erken moet word ten opsigte van die verskil deur die houding en optrede van die bestuurder. Nieteenstaande die aanname van óf Teorie X óf Y, moet daar nie konsekwent met hierdie aanname volgehou word nie. Dit is soms nodig om direkte kontrole uit te oefen asof Teorie X gehuldig word om mense op te lei en te motiveer totdat hulle wel in Teorie Y-mense ontwikkel. Vergelyk Chris Argyris se teorieë ook in dieselde verband. (Hersey & Blanchard 1982:48-50; Shrode & Voich 1974:66; Hicks & Gullett 1976:437; Argyris 1971:1-26). Daar is talle mense wat verkies om gelei en selfs gedryf te word en kan in werklikheid nie maklik funksioneer as daar nie na hulle omgesien word nie.

Die gesag van die bestuursleier impliseer die potensiële vermoë om mense na die verwesenliking van die organisatoriese doelwitte te lei. Daarom stel Volkshandel dit dat die enigste werklike krag agter DWB mense is. Die ontwikkeling van die individu is die waardevolste produk in bestuur. Hulle stel dit kortliks dat DWB 'n praktiese bestuursbenadering is wat personeel op alle vlakke raak om hulle werksverrigting te verbeter. Verbetering in resultate kan alleenlik bereik word deur 'n positiewe poging om houdings, kennis, bekwaamhede en gedrag te verbeter. Deur die stelling van uitdagende doelwitte reageer die menslike natuur met geesdrif en lewenskrag daarop omdat

hy homself vir 'n taak beywer. Dit stel hom in staat om die hoër waardes van selfrespek, persoonlike groei en persoonlike waarde te bereik (Volkshandel 1982:22-23). Maslow se hiërargiese stelsel van behoeftes word hierin gereflekteer. Die DWB-benadering noodsaak die insluiting van eksterne kontrole en vereis dissiplinering van elke betrokke. Sekere aspekte van die Teorie X word geïmplementeer, maar op die langtermyn bied DWB dieselfde potensiaal as Teorie Y.

Archer en Moolman stel dit dat DWB en sy toepasbaarheid in die onderwys gekritiseer kan word daar dit nie moontlik is om doelwitte of mikpunte tot so 'n mate te kwantifiseer dat die tegniek realisties toepasbaar gemaak kan word nie. Tog beklemtoon hulle die belangrikheid daarvan omdat heelwat beplanning in die skool gedoen moet word (Archer & Moolman 1983:10). Doelwitte is belangrik in die onderrig. Hulle bepaal die seleksie van leerinhoude, onderrigmetodes en tegnieke. Verder bepaal doelwitte of die gewenste resultaat wel bereik is wanneer die twee na afhandeling weer met mekaar vergelyk word. Evaluering is dus 'n vereiste om nie alleen die standaard te bepaal nie, maar ook om te bepaal of daar van die spoor afgewyk is. Doelwitstelling beskryf die beoogde resultaat en nie soseer die proses om dit te bereik nie (a.w.:12). Tydens die proses is daar intermedieëre doelwitte wat as duidelike riglyne die weg na die resultaat aandui. Bereiking van die doelwit of die verwesenliking daarvan dui egter nie die voltooiing van die proses aan nie. Daar moet gekonsolideer, terugvoering verkry en geëvalueer word om enige afwykings te presiseer vir toekomstige aanpassings, verbeterings, ensovoorts.

Hostrop (1975:178) omskryf DWB as:

"... managing by demonstrable, measurable results toward predetermined goals, and objectives. It provides a viable alternative to administering by abdication, crisis, fear, charisma, or 'common sense'".

Die term, DWB, is tot 'n groot mate selfbeskrywend, d.w.s. bestuur vind plaas deur van doelwitte gebruik te maak. Die formulering van doelwitte is dus van kardinale belang. Hulle vorm die gidse wat die proses vergesels totdat die doelwit of mikpunt bereik is. Daar bestaan redelike eenstemmigheid oor wat DWB behels:

eerstens - is dit 'n sisteembenadering

- \* dit vereis analisering van die faktore wat die operasionalisering van die beplanning sal affekteer;
- \* dit is ook 'n analisering van die vermoë om uitvoering te gee in verhouding met die vereistes of behoeftes van die milieu;
- \* identifisering van strategieë en langtermyndoelwitte;
- \* ontwikkeling van korttermyndoelwitte as 'n basis vir die omskepping van hulpbronne vir verbruik en programme;
- \* verbinding van die hulpbronne vir verbruik en programmering van planne, begroting, skedules van optredes, beleid en prosedures:

tweedens - doelwitbestuur behels

- \* die identifisering van die doel, die doelwitte en die verwagte resultate;
- \* die vasstelling van 'n gespesifiseerde, realistiese program om hierdie gewenste resultaat te verkry;
- \* die evaluering van die proses terwyl die resultaat nagestreef word.  
(Flippo & Munsinger 1982:91; Shrode & Voich 1974:208; Megginson 1981:320; Hicks & Gullett 1976:250)

Vasstelling, bepaling en programmering by die stel van doelwitte moet 'vriendelik' wees. Dit skakel enige misverstand uit deurdat dit duidelik, eksplisiet, kort en direk is, m.a.w. dit sê presies wat bereik moet word. Dit stel altyd die voorwaardes waaronder dit moet plaasvind en waar moontlik beskryf dit die kriterium vir die aanvaarbare prestasie (Archer & Moolman 1983:7). 'n Doelwit is altyd realisties en bereikbaar, maar behoort 'n uitdaging te stel aan diegene wat dit moet nastreef.

Twee netwerkmodelle wat besonder inslag gevind het by bestuur as sodanig in die V.S.A., PERT ('Program Evaluation and Review Technique') en CPM ('Critical

Path Method'), verdien vermeld te word al is dit net die hoofstappe wat doeltreffend gebruik kan word vir bestuursprojekte. Ofskoon hulle skerp verskil in die tyds- en kostefaktore (beklemtoring is anders respektiewelik), stem hulle in beginsel baie ooreen ten opsigte van die beplanning van projekte. Hierdie twee netwerkmodelle sluit baie nou aan by DWB en die bestuurstaak van die sentrumhoof:

- \* bepaal die doelwit van die projek (program, aktiwiteit, werkwinkel) en spesifiseer die onderskeie faktore (tyd, koste) wat in aanmerking geneem moet word as die veranderlikes wat beheer moet word;
- \* lys al die aktiwiteite van betekenis wat uitgevoer moet word om die doelwit te verwesenlik;
- \* maak 'n uiteensetting van die verwantskappe tussen die onderskeie aktiwiteite, insluitende die opeenvolgende vereistes, d.w.s. die volgorde waarin die take uitgevoer moet word;
- \* maak 'n uiteensetting van die tydsverloop wat nodig is om elke aktiwiteit te voltooi;
- \* ontwerp 'n netwerkskema (n organigram) wat die aktiwiteite en verwantskappe tussen die onderskeie aktiwiteite beskrywe wat op die projek gerig is.  
(Flippo & Munsinger 1982:531)

Laasgenoemde sal nie altyd prakties toepasbaar wees in die organisatoriese bestel van 'n onderwysersentrum nie.

#### KONSOLIDERING VAN DIE BESTUURSBENADERING:

Die twee bestuursbenaderings is beide mensgeoriënteerd. In beide gevalle word die mens as die belangrikste faktor in die verdere beplanning, formulering van doelwitte en die neem van besluite beskou. Die mens word op alle vlakke betrek en kundigheid, ervaring en kreatiwiteit word saamgespan om 'n gewenste resultaat te bereik. Omdat deelname as 'n doelwit gestel word, moet die potensiaal van elke lid van die groep ontgin en gekonsolideer word. Die groot voordeel van hierdie konsolidering is daarin geleë dat verskeie kragte

saamgesnoer word om 'n beter perspektief van die gewenste resultaat, die wêreld wat gevolg moet word en die kontrole wat toegepas moet word om die resultaat te verseker, te gee. Deelnemende bestuur met al die inherente voordele van doelwitbestuur, bevorder groter betrokkenheid, 'n sterker verbondenheid en meer toegewydheid om die saak te bevorder.

#### 4.2.3 BESTUURSEFFEKTIWITEIT:

Hostrop vat die gedagte saam wat as die uitgangspunt van hierdie paragraaf geneem sal word. Hy stel dit dat daar vyf basiese ondernemings vir opvoedkundiges is om uit te voer ten einde die resultate te optimaliseer en onmiddellike en langtermyn doelwitte met mekaar te harmonieer. Die basiese ondernemings is volgens hom:

- \* Die vasstelling van presiese doelstellings en meetbare doelwitte;
- \* Die evaluering van vooruitgang na die voorafbestemde doelstellings en doelwitte;
- \* Organisering;
- \* Motivering en kommunisering;
- \* Versterking van bogeskiktes, gelykes en ondergeskiktes.  
(Hostrop 1975:171)

Hier kom 'n herhaling van die funksionele gesag wat die sentrumhoof besit voor, veral waar hy met persone op verskillende posvlakke verkeer.

Die onderwysersentrum funksioneer op grond van die inligting wat dit verkry van die onderwyserskorps in die streek wat hy bedien. Inligting of informasie is die werksdokument waarmee dit sy taak tot uitvoer bring. Om hierdie informasie of inligting te verkry moet sodanige kommunikasiewêreld geskep word wat die deurvoering van inligting verseker. Die onderwysersentrum kan nie werklik vir die doel waarvoor hy daar gestel is, funksioneer sonder die inligting wat veronderstel is om van die onderwysers af te moet deurkom nie. Intendeel, sonder hierdie inligting kan sy bestaan nie geregverdig word nie.

Die sentrumhoof se teikengroep is reeds vir hom geïdentifiseer daar hy in 'n spesifieke streek aangestel is. Verdere identifisering deur die sentrumhoof is noodsaaklik om die heterogeniteit van die streek vas te stel, m.a.w. hy moet die etnografie van die onderwysers wat in die verskillende areas gevestig is bepaal. Uiteraard sal die behoeftes van area tot area verskil. Plattelandse 'kleinskole' se behoeftes sal geheel en al verskil van 'grootskole' in stedelike of industriële gebiede. Die een groep se onmiddellike bekombaarheid van sekere 'voordele' (besoeke aan boekwinkels, uitstallings te doen met onderwys, bywoning van simposia en ander byeenkomste van opvoedkundige aard, ens.) is beperk weens die geografiese ligging en ander beperkende faktore. Die geïsoleerdheid van baie onderwysers (selfs in metropolitaanse gebiede) is 'n faktor wat in berekening gebring moet word. Die aard, omvang en dringendheid van die probleme, behoeftes, leemtes, verryking, aanvulling tot kennis, bybring van nuwe ontwikkelinge, blootstelling aan nuwe tegnologiese ontwikkelinge, ens., moet ondersoek en bepaal word en die lewensvatbaarheid en -kragtigheid daarvan moet vasgestel word. Die sentrumhoof is nie by magte om al hierdie dinge te doen as die noodsaaklike inligting nie aan hom deurgevoer word nie. Daarsonder kan hy geen prioriteite bepaal nie. Sonder die inligting werk hy in 'n lugleegte wat vir hom as opvoedkundige wat leiding moet gee en ander wat as opvoedkundiges van hom leiding verwag om die praktykprobleme onder die loop te bring, onbevredig laat. Inligting verteenwoordig dus vir hom die tonikum tot energieke optrede.

Dit is gevaarlik om te veralgemeen en onderwysers (trouens enige groep mense) te kategoriseer as daar nie empiriese gegewens bestaan om die kategorisering te staaf nie. Vroeër is daar alreeds verwys na drie tipes onderwysers wat onderskei kan word, nl. die apatiese, die selfgemotiveerde en die onderwyser wat in negatiewe spanning verkeer. Barth onderskei ook tussen drie tipes onderwysers wat hierby aansluit:

- \* onderwysers wat nie daartoe in staat is of onwillig is om hulle eie onderwyspraktyk krities te ondersoek en eksepsie neem wanneer andere dit wel doen. Hulle is altyd op die verdediging (vgl. apaties hierbo) om hulle eie praktyk te regverdig;
- \* onderwysers wat wel gedurige selfondersoek toepas en bereid is om aanpassings te maak, wel deeglik van ander wil leer en beplan vir die dag van môre. Tog is hulle onwillig en ongemaklik om enige

inspektering van watter aard ookal te aanvaar. Hulle is professioneelvaardig maar professioneelonseker (vgl. negatiewe spanning hierbo) "... (some) ... have potential for hindrance, but not for help";

- \* onderwysers wat wel gewillig en daartoe in staat is om hulle eie werk krities te evalueer en bereid – selfs gretig – is dat ander toegang kan kry tot wat hulle in hulle klaskamerpraktyk uitrig. By implikasie is hulle ook bereid om hulle kundigheid uit te dra en enige kritiek in 'n positiewe gesindheid te aanvaar (vgl. selfgemotiveerdheid hierbo). (Barth 1981:150)

Hierdie insigte – hoewel hulle as veralgemenings aanvaar moet word – is belangrik vir die sentrumhoof om in aanmerking te neem, want hulle mag sy beleid, die samestelling van sy werkgroepe, beplanning van sy aktiwiteite, en so meer, beïnvloed.

Dit blyk duidelik uit die voorafgaande bespreking dat die werktuie waarmee die sentrumhoof hoofsaaklik werk, mense is. En as sodanig werk sy mensoriëntasie deur in die wyse waarop hy hulle behandel. Hy 'hanteer' nie mense nie, nog minder 'manipuleer' hy hulle – hy lei, motiveer, kommunikeer, organiseer hulle om dit te doen waarvoor hulle 'n aanleg besit of bekwaam is. Hy delegeer aan hulle sekere take met die vertroue dat hulle uitgevoer sal word omdat daar met beroepsgeoriënteerde kollegas gewerk word.

"The manager's effectiveness depends upon his ability to listen and to read, on his ability to speak and to write."  
(Hostrop 1975:171).

Die bestuursleier word nie 'gebore' nie, maar leer sy vaardighede en bedreweheid aan deur 'n doelbewuste studie van die onderskeie vaardighede te maak en hulle te beoefen totdat hy daarin bedrewe is (vgl. Davies 1983:3). Verder stel Davies dit dat die ontwikkeling van die natuurlike leier tot 'n bestuursleier tyd neem, trouens navorsing het bewys dat dit tot sewe jaar kan neem voordat die vaardighede volkome ontwikkel word (a.w.:6). Die natuurlike leier en die bestuursleier is dimorfisties in die bestuursveld, d.w.s. dubbelvormigheid, maar daar is kontiguititeit (aangrensend in tyd en ruimte). Die leier moet tussen die twee pole na gelang van die omstandighede, kan beweeg. Kennis van die bestuursveld het 'n ontgiftigingsinvloed om die

negatiewe gedragseienskappe van die natuurlike leier teen te werk (vgl. a.w.:6,7). Louis L'Amour het egter die lewenswysheid kwyt geraak deur te stel dat die mens feite en kennis kan versamel op enige ouderdom, maar wysheid kan slegs verkry word deur ervaring. ('Under the Sweetwater River':83).

#### 4.2.4 BESTUURSWAARDIGHEID:

'n Aksioma van enige organisasie en bestuur berus op drie komponente wat universeel blyk te wees, indien so 'n organisasie en bestuur effektief wil optree. Sonder hierdie drie komponente of karaktereienskappe kan daar geen organisasie en bestuur wees nie. Deurgaans is daar op een of ander wyse na hierdie drie komponente in die organisatoriese bestel waar bestuur ter sprake gekom het, verwys. Veral ten opsigte van die onderwysersentrum is hierdie drie komponente onvervreembaar, trouens die herhaling van die drie komponente mag oorbodig lyk omdat hulle so vanselfsprekend is. Die drie komponente is op een of ander wyse altyd teenwoordig ten spyte van die grootte, omvang, belangrikheid, tydsduur en so meer, van die organisatoriese bestel. Effektiewe bestuur van hierdie drie komponente is 'n voorvereiste vir doeltreffende organisasie, afgesien van die vooruitsigte, metode, of taakaanwending van die komponente in die organisatoriese bestel. Hierdie drie komponente is:

\* doelstellings/doelwitte

\* mense

\* gesag

(Hersey & Blanchard 1982:3 e.v.; Blake & Mouton 1981:7 e.v.; Roets 1981:80 e.v.; Drucker 1979:20)

Die bestuursleier (onthou dat die onderwyser op sy vlak ook as bestuursleier optree) werk met mense, met individue sowel as met die groep, om sekere vooropgesette doelstellings/doelwitte te bereik. Vir hierdie doel moet hy sekere leierskapstyle openbaar om die individu/groep te beïnvloed deur hulle positiewe deelname te verkry ten einde 'n gemeenskaplike doelwit te verwesenlik. Omdat hy met mense werk, het hy met 'n groot aantal veranderlikes te doen. Bedreweheid in die behandeling (L.W., nie hantering nie) van die mens hang af van baie vaardighede (verwys na 'n vorige stelling dat bestuursleierskap 'n aangeleerde vaardigheid is), maar hoofsaaklik die mensgeoriënteerdheid van die bestuursleier. Die interaksie wat daar tussen

die sentrumhoof en sy teikengroep plaasvind is uiters belangrik vir effektiewe bestuur en heelhartige samewerking.

Daar word dikwels na organisatoriese styl en verwagtinge van Hersey & Blanchard en van Blake & Mouton in werke oor bestuur verwys. Douglas McGregor se Teorie X en Teorie Y is gebaseer op die begrip van die menslike natuur en motivering. Chris Argyris bou op hierdie tema voort en onderskei tussen volwasse en onvolwasse verwantskappe ('maturity and immaturity'). Hy onderskei tussen die burokratiese/piramidale en humanistiese/demokratiese waardesisteme. Word dit vergelyk met Hersey & Blanchard en Blake & Mouton waar hulle ruitennette gebaseer is op mens en taakgerigte verhoudings, blyk dit dat die kern (al is daar hier en daar verskillende nuanses) van leierskap berus op die behandeling en hantering van mense. Daar moet egter in gedagte gehou word dat hierdie teorieë op die behaviorisme gebaseer is. Voorbeelde van Hersey & Blanchard en van Blake & Mouton se ruitennette word afgebeeld (fig. 2.1 en fig. 2.2 respektiewelik).

FIG. 2.1: HERSEY & BLANCHARD

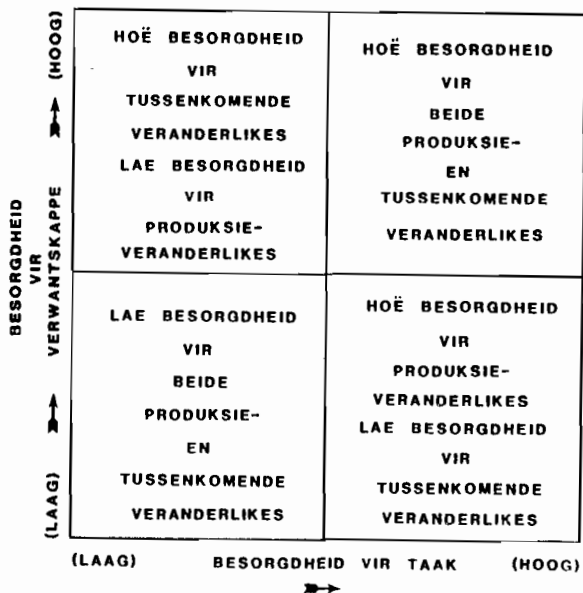
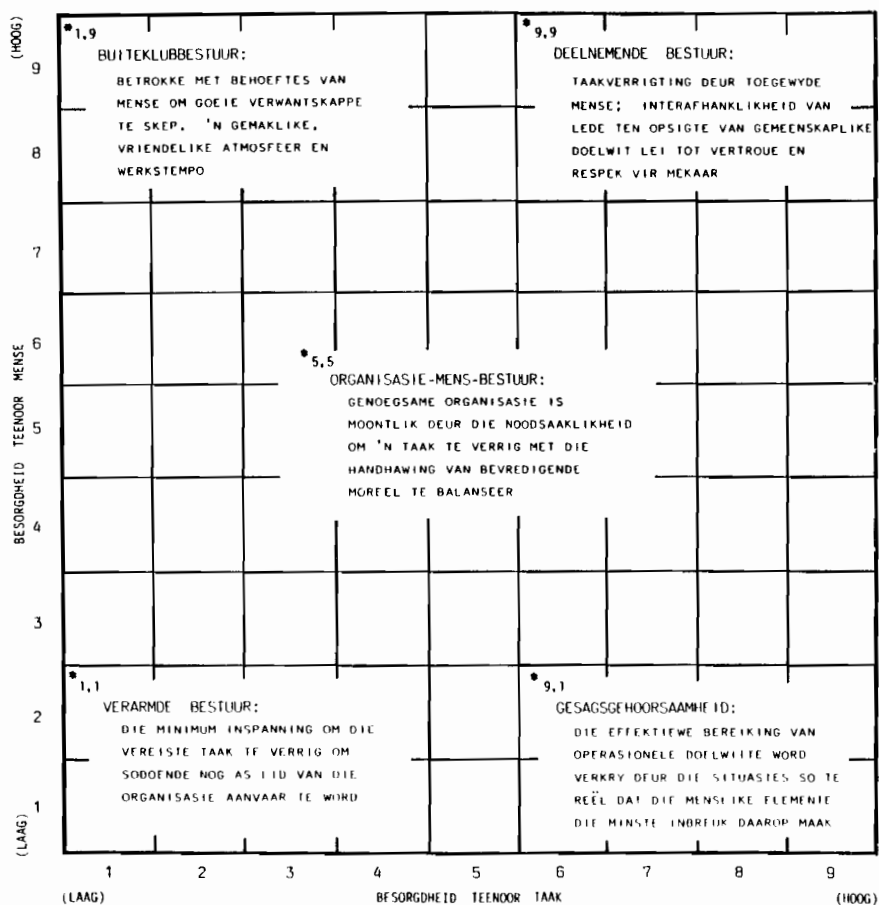


FIG. 2.2: BLAKE & MOUTON



Aangesien die onderwysersentrum daarop ingestel is om in die professionele behoeftes van praktiserende onderwysers te voorsien, is die taak- en mensverhouding wat die sentrumhoof openbaar van uiterste belang. Op die mesovlak moet hy onder andere kommunikasiekanale met skole en ander lede van die profesie oophou. Op die mikrovlak moet hy 'n infrastruktuur skep vir die implementering van onder andere hierdie beleid (Davies 1984:6). Die beeld wat deur die historiese verloop van die sentrum uitgedra is, bepaal dan ook die sienswyse wat die onderwysers omtrent die sentrum voorhou. Die onderwysersentrum se verwagtings word dan ook grotendeels uitgedruk volgens sy beleid, organisatoriese prosedures en beheer, maar ook volgens die informele gewoontes en die etos wat opgebou is. Die interpersoonlike vlak is gevolglik dit wat die sentrum lewenskragtig en lewensvatbaar maak. Hersey & Blanchard stel onder andere dat 'n gestruktureerde taakvervulling 'n groot mate van taakgeoriënteerdheid vereis, terwyl 'n ongestruktureerde taakvervulling grootliks verhoudingsgeoriënteerdheid vereis. Daarom in aansluiting wat Blake & Mouton stel oor hierdie verhoudingsaspek, is die sentrumhoof verplig om volgens die situasie van een na die ander faset op die ruitenet te beweeg. Nietemin moet 'n gebalanseerde en versoenbare verhouding tussen taak en mens behou word. Hy sal dus altyd in die omgewing van regs-bo beweeg, maar ... daar sal tye wees wat hy links-bo, regs-onder of middel moet optree om 'n gewenste reaksie te verkry.

#### 4.2.4.1 Kommunikasie:

As in aanmerking geneem word wat reeds gestel is oor onderwysersentrums, word die idee tuisgebring dat onderwysersentrums moontlik meer as slegs 'n blote organisasie behels. Dit is in werklikheid 'n netwerk van onderwysers en persone wat met die onderwys gemoeid is wat óf ingestel is om die behoeftes van die praktiserende onderwyser waar te neem en/óf hulle kundigheid beskikbaar stel om by te dra tot professionele afronding van die praktiserende onderwyser. Onderwysers is dus beide bydraers en verbruikers. Dit vorm 'n ope klaskamer vir volwassenes, met die verskil dat alle deelnemers 'n homogene doelstelling het, nl. om die onderwys van kinders in 'n formele gestruktureerde omgewing te verbeter. Die situasie is informeel en ondersteunend waar onderwysers keuses kan maak (sonder die gevoel dat dit van ampsweë op hulle afgeforseer word), waar hulle hul belangstellings kan bevorder en gemeenskaplike belange met ander kan deel, waar hulle met nuwe of ander idees, tegnieke, leerinhoude kan eksperimenteer en/of ontdek kan word. Dit is 'n vorm

van selfgemotiveerde leer waar die onderwyser ander kollegas kan leer en van ander kollegas kan leer. Sukses om hierdie netwerk van onderwysers in 'n 'profytlike bedryf' te omskep, is afhanklik van effektiewe kommunikasie en die skep van positiewe gesindhede.

Kommunikasie is een van die mens se belangrikste aktiwiteite wat daaglik s of verbaal (grafies en mondeling), of nie-verbaal (houding, kleredrag, optredes - bedek of openlik), beoefen word. Drucker het dit eens gestel dat kommunikasie vroeër power was omdat te veel aandag gevestig was op die afwaartse kommunikasie, d.w.s. van bogeskiktes na ondergeskiktes en kommunikasie is onmoontlik as dit alleen so geskied. Die ondergeskikte sal hoor wat hy verwag om te hoor sonder om veel aandag te gee aan wat gesê is. Daar het geen sywaartse kommunikasie bestaan nie (Drucker 1967:67). Ten spyte van baie navorsing, stel Fourie dit dat die kommunikasieproses besonder ingewikkeld is. Menslike kommunikasie is onderworpe aan 'n inherente gebreksfaktor as gevolg van die gekompliseerde aard van die kommunikasieproses, die ingewikkeldheid van die mens self en van die omgewing waarin hy hom bevind. Die gebreksfaktor word steeds groter sodat kommunikasie sal faal met elke stap in die kommunikasieproses wat negeer word (Fourie 1977:Introduction).

Kommunikasie as sodanig kan gereduseer word tot vier basiese stappe, nl. afsender - boodskap - medium - ontvanger. Steurings kan gevind word in die boodskap self asook in die medium wat gebruik word. Die afsender is verantwoordelik daarvoor dat die boodskap verstaan moet word; korrekte formulering is hier van kardinale belang. Baie faktore in die opstelling van die boodskap moet in aanmerking geneem word, bv. die teikenpersoon se opvoedkundige agtergrond, die behoefte wat hy moontlik mag hê asook die wyse waarop die boodskap oorgedra moet word. Wanneer die medium bepaal word, begin die afsender sy beheer oor die boodskap prysgee. Ander faktore soos die interpretering van die boodskap kan beïnvloed word deur byvoorbeeld onderbrekings, steurings, die gemoedstoestand van die ontvanger en so meer.

Ofskoon effektiewe kommunikasie tot hierdie vier stappe gereduseer kan word, verg die implementering daarvan besondere vaardigheid van die kommunikator asook insig van die mense aan wie die kommunikasie gerig word, soos dit hierbo reeds kortliks gestel is. Die onderwysersentrum staan ook daaglik voor verskeie kommunikasiepatrone, o.a.:

- \* vasstelling van behoeftes - formeel deur vraelyste uit te stuur of informeel deur persoonlike kontak te maak met onderwysers en skoolhoofde;
- \* telefoononderhoude;
- \* besoeke aan skole en groepsbesprekings rondom die identifisering van behoeftes tydens pouses;
- \* onderhoude met individue om behoeftes te presiseer en die vasstelling van die lewensvatbaarheid van hierdie behoeftes;
- \* besprekings met werkgroepe, hetsy gonsgroepe, blitsbreinsessies, dinkskrams en so meer;
- \* die reklamering van voorgenome programme, aktiwiteite, werkwinkels, uitstallings en so meer;
- \* die opstelling van vraelyste, omsendskrywes, nuusbriewe, briewe van erkentlikheid, bevestigings, ensovoorts;
- \* die oordra van versoeke en interpretering daarvan aan waarskynlike aanbieders;
- \* rigtinggewing aan waarskynlike aanbieders wat nie vertrouwd is met die sentrum se betrokke beleid van formaat van aanbiedings nie;
- \* die motivering van moontlike geïdentifiseerde aanbieders dat hulle dienste verlang word;
- \* skepping van 'n atmosfeer waar twee-riktigkommunikasie (sywaartse - vg). Drucker hierbo) plaasvind, hetsy dit tydens programaanbiedings, formele groepsbesprekings, informele sessies of na afloop van sulke aktiwiteite geskied. Die geleentehede vir kommunikasie met die onderwysersentrum is onbeperk en die sentrumhoof sowel as praktiserende onderwysers moet daarop bedag wees.

Kommunikasie verteenwoordig 'n gedragspatroon en behels die aanname dat daar 'n

eenstemmige begrip sal wees van die boodskap aan beide kante. 'n Boodskap is dus enige oordrag aan die kant van die sender wat hy wil deel met die ontvanger sonder dat die kernbegrip as gevolg van dubbelsinnigheid of onduidelikheid verlore gaan. Hierdie vorm van kommunikasie kan as die verbale vorm beskryf word. Effektiewe verbale kommunikasie berus op die sogenaamde 'C's of effective communication':

- \* 'Correctness' - korrektheid van feite
- \* 'Clarity' - duidelikheid van feite
- \* 'Conciseness' - bondigheid
- \* 'Coherence' - verstaanbaarheid en verbandhouding
- \* 'Completeness' - volledigheid
- \* 'Considerateness' - bedagsaamheid
- \* 'Courtesy' - hoflikheid
- \* 'Conversational manner' - professionele benadering sonder styfheid.  
(NASCIEM, Sekretariële kursus, 1983)

Hierteenoor, waar verbale kommunikasie die openlike optrede is, staan nie-verbale kommunikasie wat weer op sy beurt verskuilde elemente openbaar. Hierdie elemente spreek net so duidelik as die openlike optrede, maar word baie dikwels deur die kommunikator onbewustelik geopenbaar. Hulle beïnvloed persepsie en kommunikasie. Baie kommunikators maak egter prominent hiervan gebruik omdat hulle bewus is van die impak wat dit het op die omstanders om juis die gewenste uitwerking te verkry. Dit is gewoonlik 'n aangeleerde gewoonte - by sommige afgerigte gewoontes wat die teenoorgestelde reaksie kry as waarvoor dit bestem was want hulle mag irriteer. Die nie-verbale boodskapdraers word slegs gemeld:

- \* Parataal: spraakkwaliteit - infleksie, intonasie, afleeringspoed, draalheid, toonhoogte, klem, pedantisme teenoor platheid, volume, vokalisering (h'mm, um-a, u-h'm), vullers (jong, jy weet, man);

- \* Voorkoms: netheid van persoon - hare, naels, grimering, geskeer (versorging van snor en baard);
  - netheid van klere - keuse van kleredrag, skoon, uitspattig, professioneel, goedversorg, skoene;
- \* Gebare: handeling - senuagtig, oordrewe, rusteloos, wyse van sit of staan, oor- en wegleun (onbewuste bewegings van belangstelling, vermyding), terugleun (gemak);
  - temperamentele handeling - blos, sweet, bewe, oogknip;
- \* Gesigspel: oogkontak, frons, kopbewegings, mondbewegings;
- \* Betreding van persoonlike ruimte: intimiteit hang af van die persoon, omstandighede en situasie. Spanning en vrees wil groter ruimte hê. Betreding van die persoonlike terrein plaas die ander persoon onder spanning, skep vrees en ongemak. Hierdie terrein of ruimte is nie bepaalbaar nie.
 

(Pretorius 1983:5-9)

Die kommunikator kan nie met kommunikasie sy doelwit bereik as daar nie terugvoering is nie. Dit is die informasie wat hom bereik nadat die boodskap deurgevoer is wat hierin 'n belangrike doel speel. Hieruit bepaal die kommunikator die mate van sukses wat hy met die kommunikasieproses bereik het, aldan nie. Kommunikasie en motivering hang ook nou saam want die kwaliteit, inhoud en oortuigingskrag van die boodskap bekragtig ook tegelykertyd die geloofbaarheid van die kommunikator. Geloofbaarheid is feitlik die vernaamste eis wat gestel word vir kommunikasie en motivering. Dit stel aan die persoon aan wie die kommunikasie gerig is die beeld voor van bekwaamheid, gesagdraend, geartikuleerd en ingelig. Dit skep ook vertroue want wat in die boodskap gestel is is bewaarheid. Daarom is terugvoering uiters belangrik om vas te stel of die boodskap hierdie beeld ook uitgedra het (Levine s.a.:6).

#### 4.2.4.2 Motivering:

Kommunikasie is slegs geraas of tekens as daar nie iemand is wat hulle kan waarneem nie. By implikasie is dit dan nie die kommunikator wat kommunikeer nie, maar die persoon aan wie dit gerig is wat kommunikeer. Dit is hy wat die geraas of teken interpreteer, enkodeer, vertolk ensovoorts. Hy voltooi

die kommunikasieproses mits daar begrip is, hoe elementêr dit ook al mag wees. Kommunikasie behels ook waarneming, verwagtinge, betrokkenheid, maar alhoewel kommunikasie en inligting verskillend van mekaar is, is hulle ook interafhanklik van mekaar (Hostrop 1975:133). Daarom rig kommunikasie so 'n sterk appél tot motivering. As die kommunikasie inslag vind by die aspirasies, oortuigings en waardes van die ontvanger, dan is die kommunikasie effektief. Maar as dit indruis teen sy aspirasies, oortuigings en waardes, word sterk teenstand ondervind. Slegs as kommunikasie gerig is op die wek van vertroue in die geloofbaarheid van die kommunikator en daar geen prysgawe van beginsels vir die ontvanger is nie, kan kommunikasie 'n appél tot motivering rig. Hoe hoër 'n persoon 'n kommunikator evalueer, hoe hoër is die moontlikheid dat hy sy houding sal verander of aanpas. Dit behels een faset van probleemoplossing. (N.a.v. a.w.:131-137; Freedman et al. 1981:367)

Motivering daarenteen is 'n aktiwiteit wat daarop gerig is om een of meer persone aan te spoor om iets te doen of iets met geesdrif te doen. Woorde soos motief, behoefte, drang, drif, dryfveer of doel kan nie as sinonieme vir motivering aanvaar word nie (Gouws et al. 1982:192). 'n Motief is hoofsaaklik 'n geesteshouding of -ingesteldheid waarmee 'n persoon 'n besondere saak of doelwit bejeen. Beide die intellek en emosies dra by tot hierdie houding of toestand. Motivering is dus die proses waardeur hierdie geesteshouding aangemoedig word om uitvoering te gee. Die geesteshouding motiveer die persoon tot handeling. Dit sluit vier voorvereistes in voordat hy dan tot die handeling sal oorgaan:

- \* 'n erkende behoefte - voordat 'n persoon gemotiveer kan word tot handeling, moet daar 'n duidelike en onmiddellike behoefte bestaan wat 'n beroep maak om bevredig te wil word;
- \* 'n doelwit - dit is die ander sy van behoefte. Motivering sal geen doel dien as daar nie 'n doelwit gestel word wat die handeling kanaliseer om die gewenste resultaat te bereik nie;
- \* 'n dryfveer - die innerlike instelling of houding wat die gedrag of handeling rig en beheer. Dit verbind die behoefte aan die doelwit;
- \* 'n vergoeding - een of ander vorm van intrinsieke of ekstrinsieke vergoeding, bv. bevrediging van biologiese behoeftes, van liefde, van

selfbeeld, finansieel, of van selfverwesenliking moet daarmee saamgaan.

Behoeftes word elke dag op een of ander wyse in een of ander vorm gemanifesteer. Hier moet onmiddellik tussen behoefte en begeerte gedifferensieer word. Sielkundiges beskou die dryfvere wat die mens se handeling rig as fisiologies sowel as aangeleer. Dryfvere kan herlei word tot motiewe wat die mens aanspoor om sekere handeling uit te voer. Motiewe is egter 'n komplekse faset wat ook onbewustelik dikwels 'n persoon se benadering, optrede, houding, ensovoorts, beïnvloed. Motiewe, dryfvere, behoeftes en begeertes is almal enkapties vervleg en daarom dikwels moeilik skeibaar. Basiese behoeftes is relatief min, terwyl begeertes legio in omvang is. Behoeftes kan gereduseer word tot seksdrange, honger, dors, d.w.s. wat die fisiologiese basiese eise is vir die voortplanting en selfbehoud van die individu.

Op 'n hoër niveau word psigologiese behoeftes gevind wat op interpersoonlike vlak ervaar word, nl. behoeftes soos liefde, erkenning, aansien, selfverwesenliking en so meer. Begeertes daarenteen is gewekte of kunsmatig gekweekte behoeftes en die supermark met sy aanloklike en verleidelike uitstallings laat die mens dinge begeer wat hy in werklikheid sonder kan klaarkom. Dit is nie noodsaaklik vir sy voortbestaan nie - dit vlei sy huidige bestaan. Begeerte kan kompenseer vir 'n geestelike gebrek om tot groter inspanning te lei vir sosiale aanvaarding. Hieruit vloei die ambivalentheid van die mens voort wat tot onverbidlike ambisie vervulling vir eie gewin en statusbereiking of dienslewering tot voordeel van die mens kan lei. (Geldard 1963:152; Morgan 1961:92-97; Gouws et al. 1982:31, 60).

Behoeftes en die motivering om die behoefte te bevredig is baie nou vervleg. Pretorius (1983:2) verwys na Schutz se interpersoonlike behoefte telsel waar die behoeftes alleen bevredig kan word deur middel van bevredigende verhoudinge met 'n ander persoon of persone. Basies kom hierdie behoeftes daarop neer ten opsigte van suksesvolle omgang; 'n gevoel van bekwaamheid en waardigheid ten opsigte van besluitneming - om te aanvaar en te maak; en die vermoë om liefde te gee en te ontvang. Hierdie behoeftes word op 'n interpersoonlike vlak ervaar en is die vrugbare teelaarde vir die aspek van motivering.

Primêre behoeftes word onderskei as behoeftes wat die biologiese of

fisiologiese eise van die liggaam behels. Sekondêre behoeftes word op die psigologiese vlak aangetref en is gevolglik meer abstrak. Primêre behoeftes word maklik bevredig, terwyl die sekondêre behoeftes van interpersoonlike interaksies tussen mense afhang. Hierdie behoeftes moet geïdentifiseer word voordat motivering kan plaasvind. Verskeie navorsers het teorieë oor die rol van behoeftes ontwikkel soos wat hulle sodanige behoeftes geïdentifiseer het. Frederick Herzberg het die motivering-higiëneteorie ontwerp. Die higiëne-faktore het aspekte soos beleid, toesig, werksomstandighede, geld, status en sekuriteit ingesluit. Dit het nie noodwendig tot groter werkproduktiwiteit gelei nie, maar het verhoed dat daar verlies in werkverrigting plaasgevind het as gevolg van omgewingsrestriksies. Die motiveringsfaktor het gelê by die faktore wat gevoelens van prestering, professionele groei en erkenning in die werksituasie tot gevolg gehad het. Hulle het tot werksbevrediging en daarom tot groter produktiwiteit gelei. Higiënefaktore is die ekstrinsieke terwyl die motivering die intrinsieke elemente van hierdie teorie is.

David McClelland het 'n ingewikkelde en omvattende teorie daargestel wat in hoofsaak klem gelê het op die prestasie-aspek. Megginson het 'n vereenvoudigde afleiding hiervan gemaak dat hierdie teorie berus op eerstens, dat die behoefte vir prestasie aangeleer kan word en tweedens deur 'n beroep daarop te maak, kan die selfmotivering van die persoon opgeroep word wat reeds in hom teenwoordig is (Megginson 1981:298).

Die bekendste teorie is die hiërargiese stelsel van Abraham Maslow. Maslow is veral bekend vir sy uitbouing van die teorie van selfaktualisering. Hy het die volgende stellings voorgedien ten opsigte van die menslike gedrag:

- \* die mens wil altyd hê en hy wil meer hê. Maar wat hy wil hê, is afhanklik van wat hy het. Sodra een behoefte bevredig is, verskyn daar 'n ander een;
- \* 'n bevredigde behoefte is nie 'n motiveerder van gedrag nie. Slegs onbevredigde behoeftes motiveer gedrag;
- \* menslike behoeftes word in 'n series van vlakke gerangskik - 'n sogenaamde hiërargie van belangrikheid.  
(Hicks & Gullett 1976:396)

Daar is dus 'n voorafbepaalde orde van behoeftes. Die laagste vlak is die fisiologiese of biologiese behoeftes wat daarna styg tot veiligheid of sekuriteit, behorende of sosiale, agting of aansien (egoïstiese) en die hoogste vlak wat die selfaktualisering- of selfverwesenlikingsbehoefte is. Hierdie vlakke kan diagrammaties voorgestel word volgens trappe of volgens 'n piramidale voorstelling. (Figure 2.3 en 2.4 respektiewelik).

FIG. 2.3: MEGGINSON (1981:298)

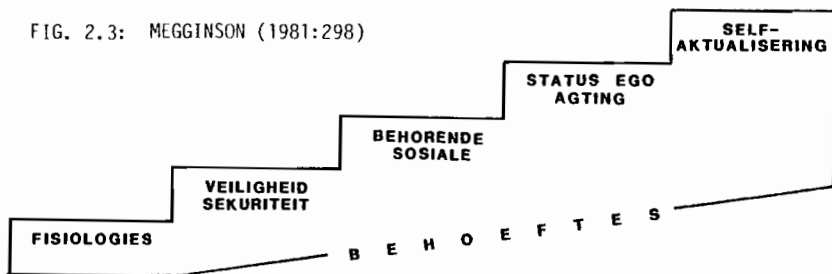
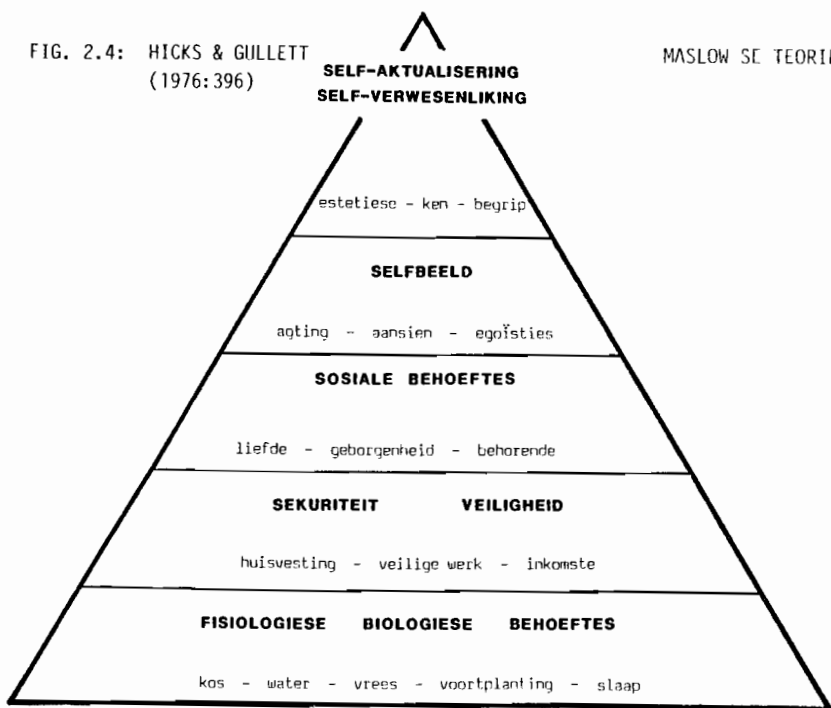


FIG. 2.4: HICKS & GILLET (1976:396)

MASLOW SE TEORIE



Hersey & Blanchard beskrywe die verwantskap tussen Herzberg en Maslow as Maslow wat hulp verleen in die identifisering van behoeftes of motiewe, terwyl Herzberg hulp verleen met insigte in die doelwitte en aansporings wat neig om hierdie behoeftes te bevredig. Die verwantskap word diagrammadies voorgestel (Figuur 2.5). (Hersey & Blanchard 1982:60)

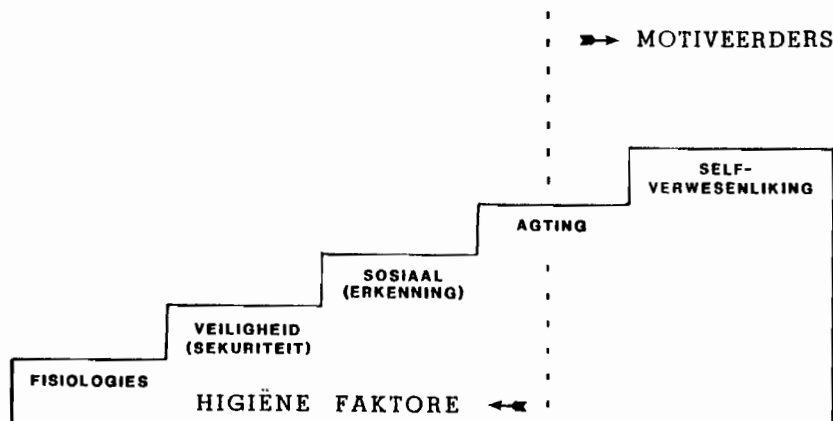


Fig. 2.5 Verwantskap tussen die motivering-higiëneteorie van Herzberg en Maslow

Die sentrumhoof van 'n onderwysersentrum is nie in 'n hiërargiese pos as hoof van die skole in sy streek aangestel nie. As sodanig kan hy nie enige gesagsposisie as gevolg van sy aanstelling uitoefen nie, maar kan as entrepreneur optree vir die daarstelling van wêreld wat die onderwysers kan gebruik om in hulle professionele behoeftes ten opsigte van klaskamerpraktyke te voorsien. Hy moet van verskeie tegnieke en taktiese toepassings gebruik maak om kollegas betrokke te maak en hulle te motiveer om aan die aktiwiteite deel te hê maar ook 'n leidende aandeel daarin te neem. As sodanig tree hy

nie soseer as onderwysleier op nie, maar meer as bedryfsleier omdat hy feitlik al die tegnieke van bedryfsleierskap moet toepas, insluitende ergonomika, om die kollegas te betrek. Motivering en kommunikasie vorm die hoofkomponente van die betrekking, ofskoon die ander komponente nie in belangrikheid hiervoor kan terugstaan nie. Beginsels van die hele organisatoriese bestel van die onderwysersentrum lê daarin om:

- \* aandag te trek;
- \* belangstelling aan te wakker;
- \* behoefte te identifiseer;
- \* deelname te stimuleer;
- \* professionele bevrediging te verskaf;
- \* sensitief op te tree t.o.v. behoeftes en begeertes van onderwysers;
- \* leidende insette aan te moedig;
- \* interaksie op alle vlakke te bewerkstellig;
- \* professionele ingesteldheid te bevorder;
- \* te alle tye die onderwyser as 'n bestuursleier op sy terrein te beskou en erkenning te gee aan sy professionele waardigheid en kundighede.

Kommunikasie en motivering is onafskeidbaar in die bestuur van die onderwysersentrum. Weer eens hang die mate van die vaardighede af van die bestuurstyl wat die sentrumhoof implementeer. Hy is te alle tye bedag daarop om sy bestuurstyl aan te pas - politroop - volgens die situasie. Hy moet personeelontwikkeling toepas maar in 'n ander konteks sonder om die terrein van die hoof te betree. Hy is die vraende, ontlokkende, entrepreneur:

"... any initiative emanating from a teacher ... carries with it a powerful potential for personal growth ... teaching ability grows when the teacher is a deeply engrossed student ... to ensure that a teacher becomes a deeply engrossed student is to allow and encourage the teacher to identify the problem the teacher will be addressing. The source of the problem for adults, as for students, determines the energy and motivation which will be expended upon resolving the problem. Some call it 'ownership'."  
(Barth 1981:153-154)

#### 4.2.4.3 Besluitneming:

Groepe, beide formeel sowel as informeel is onvermybaar in enige organisatoriese bestel. Die organisasie struktureer formele groepe terwyl die menslike natuur daartoe lei dat mense geneig is om hulleself informeel te groepeer. Alle organisasies word beïnvloed deur die formeel-gestruktureerde groepering op alle vlakke, bv. vergaderings, komitees, direksievergaderings ensovoorts, met 'n formele voorsitter, sekretaris, 'n agenda en lede. Informele groepe, byvoorbeeld om 'n koppie tee in die personeelkamer, in 'n geselsie by die onthaal, het ook die neiging om een of ander invloed uit te oefen in die organisasie. Alhoewel sodanige informele groeperings nie op enige gestruktureerde vlak plaasvind nie, het hulle indirek wel 'n invloed op enige besluitnemingsproses wat moontlik later tydens 'n formele groepering kan plaasvind. Dit is seker menslik dat 'n gedagtegang of opinie of argument makliker in 'n ontspanne atmosfeer gestel sal word waar daar nie 'n gevoel bestaan van kritiese oordeel wanneer 'n formele groepering plaasvind nie. Inherent in enige sodanige groepsaktiwiteit is daar egter altyd die element van konflik teenwoordig.

#### \* Konflik:

Gouws et al. (1982:156) definieer konflik as die gelyktydige aanwesigheid van teenoorgestelde gedragsneigings of dryfvere. In die reël ontlok dit emosionele reaksies wat vanaf ligte spanning tot intense angs kan ontwikkel. Konflik as sodanig - alhoewel daar 'n negatiewe konnotasie aan verbonde is - is beheerbaar mits konflik konstruktief gekanaliseer word.

Johnson & Johnson noem twaalf konstruktiewe uitvloeisels van konflik wanneer hulle met insig deur die groepleier beheer word. Die belangrikste van toepassing op besluitneming, word hier herhaal:

- \* Konflik verhoog die bewuswording van die aard van die probleem, wie of wat betrokke is en oplossingsmoontlikhede vir die probleem;
- \* Dit moedig verandering aan, in dié opsig wanneer uitgediende wyses gemodifiseer moet word;
- \* Dit verhoog die motivering om met die probleem te worstel;

- \* Dit kan hoogwaarskynlik lei tot beter besluite wanneer daar verskil is oor wat die besluit moet behels, m.a.w. dit lei tot deegliker oorwegings;
- \* Dit kan tot groter begrip van mekaar lei en spanning onderling verlig as daar waardering is vir die aspekte wat 'n besondere persoon irriteer;
- \* Dit kan kreatiewe denke stimuleer deur 'n groter bewuswording tuis te bring van die verskillende gesigspunte en van benaderings tot probleme en situasies, d.w.s. dit bewerkstellig 'n reoriëntasie om 'n probleem vanuit verskeie standpunte te benader en genereer nuwe insigte;
- \* Dit kan lei tot groter sosiale ontwikkeling onderling deur elkeen se kognitiewe egoïsme te reduseer en hoër vlakke van kognitiewe en morele beredenering te bevorder.  
(Johnson & Johnson 1982:230-231)

Die beste tegniek om konflik te beheer, is dat die groepleier die kommunikasie wat tydens die bespreking plaasvind, deurentyd moet monitor. Positiewe benaderings word aangemoedig terwyl negatiewe aanmerkings en verwysings ontmoedig word. Die bestuurstyl van die leier bepaal die mate van samewerking wat van die lede van die groep verkry word. Botsing van belange is gewoonlik die kern van baie konflikte. Lede van die groep moet besef dat botsende belange natuurlik is. Wanneer daar 'n botsing is vanweë 'n besondere standpunt, moet die geleentheid gestel word dat hierdie standpunt toegelig word. Insig in mekaar se onderskeie standpunte lei dikwels daartoe dat empatie ontwikkel wat dan tot beter samewerking lei, omdat spanning alreeds grootliks verlig is. Veral as daar duidelike riglyne bestaan wat die doel van die byeenkoms aandui en deur die doelwit wat nagestreef moet word, verhoogde samewerking verkry word. Die doel van enige groepsbespreking is om verskille uit te stryk en 'n konsensus te bereik. Dit is nie altyd die geval nie en die minderheid mag 'n konflik gevoel daarop nahou. Dit is beter dat hierdie gevoel tog uitgespreek word en kennis geneem word van die beswaar/besware van die lede van die groep. 'n Beter verstandhouding kan verder heers as die beswaarmaker die volle geleentheid kry om die groep te beïnvloed. Kon hy nie daarin slaag nie bly die bevrediging bestaan dat hy wel alle kansen kon benut het. Gewoonlik is daar dan daarna aanvaarding van die besluit, al is daar nie volle berusting nie. Die persoon het met homself 'n kompromie gevorm (Maier

\* Probleemoplossing:

Daar is baie voorstelle wat gemaak kan word wat oplossings vir 'n probleem aanbied maar wat in werklikheid daartoe lei dat hulle oplossings is wat probleme soek. Die oplossing vir dwelmafhanglikheid is om geen dwelms meer te vervaardig nie. Hierdie oplossing soek egter baie probleme, bv. behandeling van siektes, terapeutiese behandeling, spanningsbeheer, ensovoorts. Die oplossing vir leesprobleme is om 'n gekwalifiseerde leeskonsultant by elke skool aan te stel. Dit verwar 'n behoefte ten opsigte van personeelvoorsiening met 'n probleem wat by die leerling lê. Die analisering van die voorstel openbaar baie ander fasette van probleme wat elkeen om sy eie oplossing soek. Daarom is dit nodig om die probleem wat voor oë lê te analyseer en daaruit oplossings te identifiseer wat onmiddellik of progressief die probleem kan oplos.

Freedman et al. (1981:581-599) wat navorsing gedoen het oor die validering van groepdinamika ten opsigte van interaksie tussen lede van 'n groep en individue met die oplossing van probleme, het bevind dat sommige mense geïnhibeer word terwyl ander weer gestimuleer word wanneer 'n groep saanwerk. Dit is wel bevind dat wanneer die lede van 'n groep mekaar ken, interaksie aangemoedig word. Hoe groter die groep egter en hoe kompleks die probleem, hoe minder effektief word die resultate. In 'n kleiner groep sal gewoonlik almal 'n bydrae wil lewer. Hoe groter die groep is, hoe sterker is die kans dat twee of drie mense die besprekings sal domineer. Die persentasie deelname neem af met die grootte van die groep. Hulle het ook bevind dat groot groepe al hoe minder effektief raak en die tyd en talente van ander al hoe meer verspil. Groot groepe is ook meer geneig om of groter waagstukke aan te vang met besluitneming, of na die konserwatiewe oor te hel. Dit noem hulle die 'risky shift'. Verskeie faktore dra hiertoe by, o.a. verantwoordelikheid word in die groep versprei en die kulturele waarde tesame met 'n oorvloed oor- tuigingsargumente is deurslaggewend.

Dit is ongelukkig so dat sommige skoolhoofde 'n sterk burokratiese styl openbaar en 'n verkeerde ingesteldheid het teenoor die onderwysers oor wie hulle aangestel is (vgl. De Witt 1979:166, 168). De Witt haal G.L. Sharma aan wat dit stel dat onderwysers graag groter deelname wil hê in

verantwoordlikhede in alle areas van die skoolprogram - behalwe in onderrigaktiwiteite waar hulle volle verantwoordelikheid wil neem. Die onderwyser het 'n regmatige eis vir groter betrokkenheid in sake wat hulle professionele gebied regstreeks raak (a.w.:168). Onderwysers wat nie hierdie verantwoordelikheid reeds ervaar het nie, is huiwerig om aan enige besluitneming deel te neem. Hulle ingesteldheid teenoor die hiërargie in die onderwysberoep syfer deur in hulle verhouding met kollegas wat die groter vryheid in deelname alreeds ondervind het. Hulle sal dus ook nie maklik met 'n teenvoorstel kom waar iemand in die groep 'n hoër statusposisie beklee as hulleself nie. Tereg stel die TOD tydens die Simposium vir Nuutaangestelde Hoofde dat probleemareas wat as gevolg van menslike faktore ontwikkel, baie meer ingewikkeld is en meer kennis, sistematiese optrede en die aanwending van bestuursvaardighede behels (TOD 1983:3).

Probleemoplossing is die proses om onsekere aspekte tot 'n besluit te bring, om 'n antwoord te soek op ongestadigde werksaamhede, om 'n onbevredigende stand van sake tot bevredigende, aanvaarbare norme te lei. 'n Probleem is dus, baie kripties gestel, 'n verskil, 'n wanverhouding, 'n teenstrydigheid tussen die werklike stand van sake en 'n geïdealiseerde of verlangde stand van sake. Die proses om hierdie verlangde stand van sake te bereik, sluit in:

- \* verkryging, analisering en vasstelling van die werklike en huidige feite wat die veronderstelde probleem geopenbaar het;
- \* 'n duidelike omskrywing van die geïdentifiseerde probleem;
- \* formulering van verskeie oplossings;
- \* die selektering van die beste oplossing (wat die beste moontlikheid vir sukses openbaar) binne die beperkinge van die hulpmiddele tot beskikking;
- \* die wêl wat geïmplementeer gaan word om die probleem tot 'n logiese oplossing te bring;
- \* die handeling of die operasionele uitvoering van die voorgestelde oplossing.

(Vgl. Hicks & Gullett 1976:205; Johnson & Johnson 1982:401-403; Maier

Die keuse van die proses om 'n groep in probleemoplossing te lei, beteken om die beste hulpmiddel wat daar is, nl. die kundigheid van mense, te betrek. Daar bestaan verskeie tegnieke om die lede van die groep ten volle betrokke te maak in die oplossing van die probleem en in die besluitnemingsproses. Daar is egter gestel dat die bestuursleier (groepsleier) met menslike faktore rekening moet hou. Sommige van die faktore is hierbo gestel. Tegnieke om almal te betrek lê hoofsaaklik in groepdinamika wat insluit om interpersoonlike verhoudings in 'n groep aan te moedig om tot groepdink te kom. Suksesvolle tegnieke wat baie toegepas word, is die dinkskrum, visbakmetode, gongsgroep, seminaargedagte, breinblitsessies ('brain-storming').

Onderwysersentrums kan hul bestaan slegs regverdig met en deur die dienste wat hulle aan praktiserende onderwysers lewer. Programme, aktiwiteite ensovoorts, word beplan rondom die onderwyser se uitgesproke behoeftes en belangstellings van hulle eie en ander kollegas se personeelontwikkelingsbehoefte. Onderwysers werk gesamentlik om 'n gemeenskaplike behoefte wat hulle geïdentifiseer het of gelei is om te identifiseer, op te los. Hierdie samewerking is noodsaaklik vir die ontwikkeling van nuwe houdings van hulle eie vindingrykheid en kundigheid. Sou onderwysers genoeg tyd, geleentheid en ondersteuning gegee word, is hulle in die beste posisie om hulle eie behoeftes te identifiseer. Onderwysersentrums bereik hulle doelstelling wanneer hulle gepersonaliseerde hulp verleen wanneer onderwysers hulp verlang op die basis van hulle self-gediagnoseerde behoeftes. Kwaliteitsprogramme is nie lukraak nie, maar die gevolg van 'n veelfaset- en doelbewuste proses van programontwikkeling. Wat altyd in gedagte gehou moet word, is dat die programme 'n leerruilervaring moet wees en dat die behoeftes grootliks 'n gemeenskaplike behoefte moet verteenwoordig.

Baie onderwysers sal die onderwysersentrum as 'n panasee beskou vir die oplossing van al hulle probleme, behoeftes en verskaffing van hulpmiddele. Prioriteite moet dus vasgestel word. Daar sal as die sentrumidee suksesvol deursyfer, die neiging ontstaan dat oorentoesiasme aan die kant van onderwysers sal meebring dat 'n oorvloed van idees sal instroom. Sonder om inisiatiewe te smoor, is die suiwering van behoeftes 'n baie aktuele probleem. Elke behoefte (wat 'n probleem is) moet op sy genererende konstruksie sorgvuldig ontleed word. Sommige probleme mag onbelangrik blyk, sommige behoeftes eenvoudig,

maar elkeen mag verskuilde en verreikende implikasies inhou. Elke versoek moet dus in sy eie reg songvuldig nagevors word. Oppervlakkige stellings mag substantiewe probleme inhou omdat hulle aanvanklik swak gestel of geformuleer was. Die herfrasering van die versoek of voorlegging aan 'n neutrale groep mag nuwe lig op die kern van die probleem werp, of nuwe dimensies openbaar. Die oplossing van hierdie pertinente probleem lê nie by die sentrumhoof as sodanig nie, maar by die werkgroep vir die betrokke vakdisipline.

\* Besluitnemingsproses:

Die besluitnemingsproses het alreeds deur twee belangrike fases gegaan as enige konflik binne die groep ontlaa is en die stappe om die probleem te identifiseer en die roete te bepaal om dit op te los, deur hulle kanale gevoer is. Tydens die eersgenoemde fases het 'n besluit alreeds vorm aangeneem. Die besluitneming as sodanig het berus op die byeenbring van alle relevante inligting wat beskikbaar is, die benutting van al die kundigheid wat deur die lede van die groep bygedra kon word, die inspanning van logiese en sistematiese denkprosesse, die konsiderering van alle moontlike alternatiewe, die besluit op die beste alternatief wat die moontlike sukses verseker, dat die besluit 'n hoë standaard stel, die besluit deur al die lede ten volle bekragtig word deur volle samewerking en deursoening van die besluit tot sy laaste konsekwensie. Beheer en kontrole is deurgaans gebiedend. Ewaluering van elke stap berus op die vergelyking met die oorspronklike besluit en aanpassings word gemaak waar die besluit tekens toon dat dit van die oorspronklike doelwitstelling wil afwyk. Die besluitneming is finaal wanneer die laaste terugvoering plaasgevind het en al die stappe gekonsolideer is.

Tydens die besluitnemingsproses kon verskeie faktore saamgewerk het om tot 'n uitvoerende besluit te kom. Hierdie faktore is slegs afhanklik van die situasie, die tydsfaktor, die dringendheid, die omvattendheid en die beskikbaarheid van menslike sowel as fisiese hulpbronne. Al hierdie faktore is egter afhanklik van die leier se vaardigheid, of soos Maier (1963:19) dit stel

"... leader decision plus persuasive skills to gain acceptance -  
OR - group decision plus conference leadership skills to gain  
quality ... the second alternative (emphasised) ... because  
conference skills permit the effective use of a greater range of

intellectual resources thereby achieving high-quality decisions as a by-product."

(Vgl. ook Johnson & Johnson 1982:86-87; Shrode & Voich 1974:231-238; Flippo & Munsinger 1982:127-136)

Johnson & Johnson verwys ook na verskillende metodes wat in besluitneming aangewend kan word. Dit omsluit bykans al die fasette wat tot dusver reeds bespreek is:

\* Besluit deur gesagsdraer sonder bespreking:

\*\* Voordele: meer administratief; roetinebesluite; waar lede verwag dat die aangewese leier 'n besluit moet neem;

\*\* Nadele: geen interaksie tussen groepslede vind plaas nie; geen betrokkenheid t.o.v. besluitneming nie; groepseffektiwiteit word nie benut nie;

\* Spesialislid:

\*\* Voordele: slegs waardevol as nie een van die ander lede dieselfde kundigheid, kwalifikasie of ervaring besit om 'n bespreking te ontlok nie; die behoefte aan deelname van die lede is gering;

\*\* Nadele: moeilik bepaalbaar wie die werklike kundige is; groep-interaksie gaan verlore; geen betrokkenheid by besluitneming nie;

\* Gemiddelde van lede se opinies:

\*\* Voordele: probleem om lede byeen te roep vir 'n vinnige beslissing en tyd min is vir besprekings; wanneer betrokkenheid nie noodsaaklik is vir sommige roetinebesluite nie;

\*\* Nadele: geen betrokkenheid by besluitneming nie; geen interaksie nie; konfliktsituasies mag ontwikkel;

\* Besluit deur gesagsdraer na besprekings:

\*\* Voordele: gebruik die kundigheid van die groepslede; verkry die voordele van groepsbesprekings;

\*\* Nadele: geen betrokkenheid van die groep nie; groep gee opinies wat hulle meen die gesagdraer sal vlei of wat hy graag sal wil hoor; verlig nie konfliktsituasies binne die groep nie; geen betrokkenheid by die besluitneming as sodanig nie;

\* Meerderheidsbeheer:

\*\* Voordele: wanneer tyd beperk is om 'n konsensus te verkry of wanneer besluit nie baie belangrik is om 'n konsensus te verkry nie; sluit besprekings af wat nie besonder belangrik is vir ernstige groepsbetrokkenheid nie;

\*\* Nadele: 'n ontevrede minderheid wat toekomstige groespeffektiwiteit kan benadeel; volle toewyding aan die finale besluit gaan verlore; volle voordeel van groepsinteraksie word nie verkry nie;

\* Minderheidsbeheer:

\*\* Voordele: wanneer alle lede nie kan ontmoet om 'n besluit te formuleer nie; wanneer tyd kritiek is en besluit na 'n ad hoc-komitee verwys word; wanneer slegs 'n paar lede oor die relevante bronne beskik; wanneer die breë betrokkenheid van die groep nie noodsaaklik is nie; vir eenvoudige, roetinebesluite;

\*\* Nadele: gebruik nie die kundigheid van al die groeplede nie; bepaal nie die algemene betrokkenheid tot die implementering van die besluit nie; onopgeloste konflik en twispunte mag toekomstige effektiwiteit van die groep benadeel; min voordeel ten opsigte van groepsinteraksies;

\* Konsensus:

\*\* Voordele: verkry 'n nuwe, kreatiewe en hoëkwaliteitbesluit; verkry volle betrokkenheid van alle lede vir die implementering van die besluit; gebruik die volle kundigheid van die lede; toekomstige besluitnemingsvaardigheid van groep word versterk; belangrik in die

formulering en uitvoering van ernstige, belangrike en komplekse besluite waaraan alle lede verbind is;

\*\* Nadele: neem baie tyd sowel as geestelike energie in beslag en verg 'n hoër vlak van vaardigheid van elke lid; tydsfaktor en tydsdruk moet minimaal wees; daar moet geen noodsituasie opduik tydens die besluitnemingsproses nie.

(Johnson & Johnson 1982:108-109)

Die besluitnemingsproses kan diagrammaties voorgestel word. (Vgl. Fig.2.6)

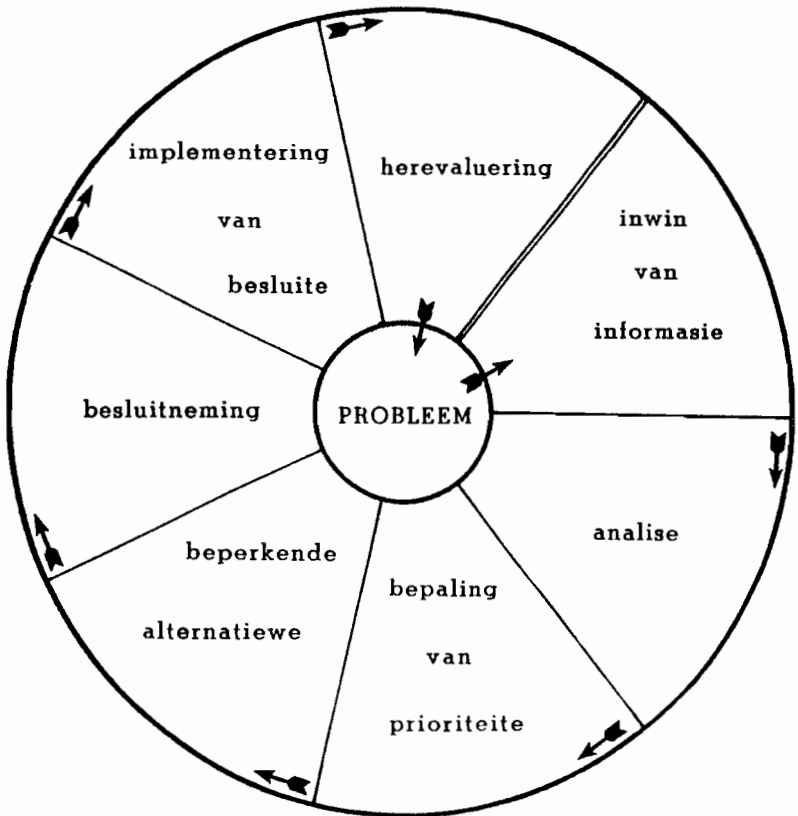


FIG. 2.6: Die besluitnemingsproses

#### 4.2.4.4 Delegering:

Delegering is in wese reeds uitgelig met die bespreking van deelnemende bestuur, die besluitnemingsproses en die gebruik van hierdie beginsels in die organisatoriese bestel. Delegering is egter meer as bloot die feit dat iemand anders toegelaat word om 'n funksie van die bestuursleier uit te voer. Die doel met enige organisasie is om dinge gedoen te wil kry en dat die bestuursleier daarby moet uitkom. Delegering is 'n belangrike bestuursvaardigheid wat toelaat dat die bestuursleier sy persoonlike doelwitte met die organisasie bereik. Dit is ook die enigste werklike wyse waarmee hy die omvang van sy invloed wat verder strek as die moontlikheid wat dit vir hom inhou om die taak persoonlik te verrig, kan verbreed. Dit is seker ook die moeilikste van die bestuursvaardighede om uit te voer as hy sy taak as effektiewe bestuursleier wil verwesenlik. Dit bly egter een van die belangrikste en effektiefste wyses om 'n diversiteit van take te verrig wat verhoed dat 'n bestuursleier se aandag divergeer en geen taak sy regmatige aandeel ten opsigte van uitvoering verkry nie.

Delegering as bestuursvaardigheid is baie oud en is geen resente ontwikkeling nie. Jetro het aan Moses gesê dat hy nie reg doen nie en dat hy homself en die mense sal uitput. Die werk is te veel vir hom. Hy moet bekwame manne uitsoek, dienaars van die Here, mense wat die Here liefhet en nie hulle eie voordeel soek nie. Hy moet hulle oor die volk aanstel as leiers oor 'n duisend, oor honderd, oor vyftig en oor tien. Hulle moet deurentyd vir die volk hofsittings hou:

"Die belangrike sake moet na jôú (Moses) verwys word, en die geringes moet hulle oplos. Dit sal vir jou makliker wees as hulle die verantwoordelikheid saam met jou dra. As God jou beveel om dit so te doen, sal jy met die werk kan aanhou, en al hierdie mense sal dan tevrede huis toe gaan."(Eksodus 18:17-23)

(Met erkenning aan Reynders 1977:192)

Uit hierdie aanhaling word die basiese beginsels van delegering baie duidelik uitgestippel. Weer eens is dit 'n ongelukkige feit dat baie hoofde bedreig voel as hulle enige van hulle magte met ondergeskiktes moet deel. Osborne (1977:23) herhaal hierdie feit ten opsigte van besluitneming waar deelneming moet plaasvind dat in hierdie toepassing hoofde voel dat hulle posisie

ondermyn en hulle in blote skegbeelde verander word. De Witt (1979:167) stel dit baie kategories dat die "... integriteit van 'n leier saam met sy opregtheid en egtheid as mens die sluitsteen van sy leierskapbeoefening bly." (Outeur se beklemtoning). Geen hoof kan bedreig voel, en sy personeel voel dit aan, as hy bogestelde leierskap betoon nie. Die delegering is die integriteit wat die leier erken saam met die egtheid en opregtheid van die persoon aan wie hy sekere magte toevertrou. Die mag wat hy toevertrou is ook die gesag en verantwoordelikheid wat met die verdeling van werksaamhede saamhang.

Dit blyk duidelik uit die organisatoriese struktuur van die onderwysersentrum dat die sentrumhoof - met enigiets van 90-plus skole en 1 000-plus onderwysers - geensins aan al die eise kan voldoen nie. Met die groot mag van kundigheid in sy streek wat hy kan mobiliseer, kan hy baie van die take met vrymoedigheid delegeer. Die elemente wat hierdie delegering bevat, lê implisiet in die opdrag wat gestel word nl. die verplasing van sekere pligte op iemand, die mag en gesag wat beperk is tot die opdrag om die pligte uit te voer en die verplasing van 'n verpligting en verantwoordelikheid op die persoon om die opdrag tot 'n logiese slot te volbring. Hiermee word ook geïmpliseer dat die opdrag duidelik en helder omlin word, die doelwit enkelvoudig moet wees sonder die gevaar van verkeerde vertolking, die keuse van die persoon wat die vermoë het om dit uit te voer, die skepping van tweerigting-kommunikasiekanale en die daarstelling van doeltreffende beheer en kontrole.

Delegering hou 'n groot voordeel vir die bestuursleier in. Dit skep tyd vir die bestuursleier om meer aandag te gee aan bestuurswerk. Dit bied aan hom:

- \* meer tyd vir beplanning;
- \* meer tyd vir koördinerings van die onderskeie take van die werkgroepe;
- \* meer tyd om vars en nuwe tegnieke te ontwikkel om die sentrum meer vaartbelyn te maak;
- \* meer tyd om gesonder verhoudings te kweek met kollegas in die veld;
- \* meer tyd om meer aandag te gee aan die verwesenliking van die filosofie onderliggend aan die onderwysersentrumidee.

## 5. PRINSIPIELE VERTREK PUNT VIR DIE BESTUURSBEVOEGHEDE VAN DIE SENTRUMHOOF

Elke mens is 'n onherhaalbare wese. Hy is 'n geïndividualiseerde persoonlikheid en hy is ook beelddraer Gods. Hy staan dus totaal in ander verhouding teenoor God as die res van die skepping. Sy menslike vlak kom tot uiting in die 'drie grondvorme van ken, wil en verbeeld' (Schoeman 1975:78). Die beskouing van die mens is van beslissende betekenis vir die opvoeding want dit sluit in sy oorsprong, sy wese en sy bestemming. Wat daar van die mens gedink word, sal ook die hele opvoedingsdaad bepaal. As Christene word daar 'n Skriftuurlike beskouing oor die mens gehandhaaf en as sodanig gaan die beskouing van die grondwet van die skepping van die mens uit. Die lewens- en wêreldbeskouing van die onderwyser is dus van deurslaggewende belang vir die onderwys. Die onderwyser-opvoeder se lewens- en wêreldbeskouing bepaal sy opvoedingsdoel. Opvoeding veronderstel ook twee pole. Die een is die objek van die opvoedingsituasie, nl. die kind. Die ander pool is die draer van die opvoedingsgebeure, nl. die volwassene of die onderwyser. Die onderwyser-opvoeder veronderstel 'n volwasse, selfstandige, oordeelkundige, verantwoordelike, gerypte persoonlikheid te wees. Opvoedende onderwys moet dan gevolglik 'n dinamiese en vitale verskynsel wees waarin mense in intieme verband met mekaar staan.

Die onderwyser-opvoeder kan ook nie alleen staan in hierdie verband met die kind in sy sorg nie, maar het dieselfde verband met diegene wat saam met hom die opvoedingsdaad verrig. Dit is 'n ontmoetingsfeer en hierin is 'n omgangsfêre waarin die leefhorison van elkeen verbreed word wanneer positiewe bemoeienis met mekaar plaasvind. Pistorius stel dit dat die mens nooit volwaardige volwassenheid bereik nie want hy is altyd op pad, altyd onderweg, altyd moontlikheid, altyd toekomsgerig (Pistorius 1970:26-28). Hy soek werklikheid en die werklikheid van die mens se lewe lê in sy geloofskennis van skepping, sonde en verlossing. As Christenopvoeder kan die onderwyser nie hierdie oortuiging wegredeneer nie. Dit is altyd aanwesig. As roepingsbewuste moet hy soek na die sin in die opvoeding, dit verwerklik tot eer van God, sy naaste en die wêreld. Dit is en bly die eerste en belangrikste vertrekpunt van die sentrumhoof as hy sy roeping wil vervul.

Alhoewel die mens 'n unieke individu is, is hy terselfdertyd 'n sosiaal-afhanklike mens. Die geïsoleerde individu bestaan nie. Allermens is

daar 'n algemeen-universele mens. Daar is gedurig 'n interpersoonlike verkeer waarin die uitwerkinge van die persoon se verlede, hede en verwagtinge al sy handeling beïnvloed. As individu en terselfdertyd sosiaal-afhanklike mens, speel die omgewing deurgaans 'n belangrike - indien nie deurslaggewende - rol om sin te bring in die uiting van sy lewens- en wêreldbeskouing. Sy soeke om stabiliteit en ewig is 'n soeke na singewing. Daarom sien geen twee mense die wêreld in dieselfde perspektief nie. Hy is dus egosentrië gerig wat 'n objektiewe begrip van ander mense verhinder of inhibeer. Hierdie besonderheid van die mens moet deur die opvoeder besef word. 'n Siëning van die mens is belangrik want dit bepaal sy optrede, handeling, aanvaarding, verwerping en so meer. 'n Interpretasie van die mens, gebaseer op die uiterlike sonder die Skriftuurlike is egter subjektief en spekulatief.

Die onderwyser, as opvoeder - maar as mens - staan midde in medesubjekbetrokkenheid, maar meer nog staan hy midde in die geskape werklikheid. Van al die geskape werklikhede is hy die enigste wat die vermoë ontvang het om te redeneer en te skep. Hierin word die ambivalentheid van sy karakter blootgelê. Hy kan deur sy skeppingsvermoë ook vernietig en vermink. Hierdie tweeledigheid in sy vermoë is die vorm van die vryheid wat die mens ontvang het. Deur sy vryheid is hy tot sonde in staat. Die moderne samelewing met die verleidelike en geleidelike aftakeling van sedelike normes en morele waardes, misbruik die sin vir kwaad binne elke mens. Die mens is in sonde ontvang en gebore. Almal is dus onder die mag van die sonde (Romeine 3:9). Dit is egter nie genoegsame rede dat daar tot sonde oorgegaan moet word nie. Die mens is ook onder die genade. Dit stel die mens in staat om van die sonde vrygemaak te word en hom aan die geregtigheid diensbaar te stel. Die mens het die vryheid van keuse. Die mens is alleen verantwoordelik vir sy dade deur die vryheid van keuse wat deur God aan hom verleen is. Deur die vryheid is die mens tot sonde in staat, maar deur die genade van Christus is hy tot alles in staat (Filippense 4:13). Die verhouding van die onderwyser-opvoeder tot sy medemens word dus duidelik geopenbaar:

"Hoewel ek vry is en van niemand afhanklik nie, het ek my aan almal diensbaar gestel om soveel moontlik vir Christus te wen ... Maar ek oefen my liggaam en bring dit onder beheer, sodat ek nie ander tot die stryd oproep en self nie kwalifiseer nie".

(1 Korintiërs 9:19,27)

Die aard en wese van die onderwyser-opvoeder kan dan as volg saamgevat word:

- \* hy is 'n geïndividualiseerde wese;
- \* hy is inniglik verbind met die samelewing waarin hy beweeg;
- \* sy lewens- en wêreldbeskouing is beïnvloed deur die mense in sy omgewing met wie hy in aanraking gekom het;
- \* hy word beïnvloed deur die geneentheid wat die gemeenskap aan hom betoon;
- \* sy behoeftes en begeertes word medebepaal deur die invloed wat die gemeenskap op hom uitgeoefen het en steeds uitoefen;
- \* hy is 'n egosentriese wese en beoordeel en evalueer mense om hom volgens sy eie siening, houding, opvatting, gesindheid, ensovoorts;
- \* hy is soekend na sin in die werklikheid en wil verklarings daaraan gee, maar word gelei deur sy eie subjektiwiteit;
- \* hy het 'n religieuse bewussyn.  
(Bosman 1977:29-76; 108-115)

Gray, in sy werk oor 'The Management of Educational Institutions', raak die essensie van enige organisasie aan deur te beklemtoon dat die morele implikasies van menslike verhoudings in die organisasie nie negeer kan word nie:

"No theory of organizations can avoid the moral implications of behaviour. Management by its very nature raises issues of values and the esteem in which members of organizations hold one another. Collegiality is not an indulgence but a necessity because it concerns all the members of the organization in the shared responsibility of seeing that the institution serves the needs of all the members."

(Gray 1982:13).

Hy stel verder dat hierdie behoeftes heel moontlik nie verenigbaar is nie, maar organisasies as sodanig, is net so betrokke met die onverenigbare as met die gebrek aan ooreenstemming, die ooreenkomste en die uniformiteit. Die werklikheid van organisasies is dat hulle bestaan uit verskillende mense en geen opvoedkundige organisasie kan hulle reduseer tot 'n gemiddelde of norm of enkele waardesisteem of stel van gedragspatrone nie. Goeie bestuur moet alle situasies vir ontwikkeling en groei, as geleentheid beskou. Dit sal in die

toekoms bewys word of opvoedkundige instellings wel middele was vir geleenthede en groei of middele was vir onderdrukking en onttrekking.

Die besprekings in hierdie hoofstuk het gegaan om sekere fasette in bestuursleiding uit te lig en onder die loep te plaas. Dit het vir die skrywer ook duidelik geword dat enige bestuursfunksie nie met die beste hulpmiddel tot sy beskikking kan klaarkom nie. Die implementering van hierdie hulpmiddel hang nou saam met die lewens- en wêreldbeskouing van die bestuursleier. Bestuursbevoegdheid is die wyse hoe die mens gesien word. Die mens staan in 'n antwoordende hoedanigheid teenoor sy Skepper; eerstens in antwoord op die Woord en tweedens in antwoord teenoor sy medemens. Dit verteenwoordig 'n weerklank op die Gebod, nl. jy moet die Here jou God liefhê ... jy moet jou naaste liefhê soos jouself. Bevoegdhede lê ook in die kennis van jou medemens, die taak wat verrig moet word en die wyse waarop die taak volvoer moet word. Gray (verwys aanhaling) stel dit eintlik kategoriees dat geen mens tot 'n stel gedragspatrone gereduseer kan word nie.

In die stellings wat die skrywer en die aangehaalde Gray gemaak het, een siening van die Calvinisme en een van die humanisme, is daar positiewe ooreenkomste wat die mens vooropstel. Die sentrumhoof in die oorweging van sy taakoriëntasie, taakkompleksiteit, taakomsnywing, taakaanwending en taakevaluering, staan nie voor die denkbeeld van die suiwere rede nie - Descartes se 'Cogito ergo sum' (ek dink, daarom is ek) - maar voor die kennis van die self. Selfkennis lei tot erkenning van eie swakhede en tekortkominge, maar ook tot bewuswording van krag en voortreflikhede. Elke daad wat hy pleeg, elke woord wat hy spreek, elke gedagte wat hy vorm, ontspring uit die hart. Die hart is die kern van die mens se religieus-etiese lewensopenbaring. Met die hart dien 'n mens God. "Wees veral versigtig met wat in jou hart omgaan, want dit bepaal jou hele lewe." (Spreuke 4:23). Met die hart loof 'n mens God omdat Hy jou daargestel het in 'n posisie waar jy jou roeping kan vervul, waar jy jou talente kan belê, waar jy Hom kan dien deur jou medemens te dien.

## SINTESE

Die onderwysersentrumgedagte is gebaseer op die filosofie dat 'n professionele persoon op 'n verantwoordelike en verantwoordbare wyse die inisiatief vir sy persoonlike en professionele ontwikkeling kan uitoefen. Die onderwysersentrum

is 'n sentrale byeenkomplek waar onderwysers mekaar kan ontmoet om nuwe idees te genereer, gemeenskaplike probleme te bespreek en na nuwe en kreatiewe oplossings vir klaskamerprobleme te soek. Die gedagte word hier herhaal dat die onderwysersentrumbegrip nie 'n plek as sodanig is nie maar mense. Waar sodanige onderwysers bymekaar kom om wat hierbo gestel is te wil uitvoer, word die onderwysersentrumbegrip daar uitgedra.

"Normally, a center does not have a formal ongoing program. However, from the sharing of ideas and the identification of needs, programs may develop such as brain-storming sessions, interest groups, workshops, demonstrations, and even specially arranged seminars and workshops...teacher centers are basically people, people who share common needs in teaching."

(Roe & Drake 1980:277)

Dit sou moeilik indien nie moontlik wees om 'n model-onderwysersentrum daar te stel. Die model sou verder moeilik wees omdat die sentrum basies die behoeftes van die onderwysers in 'n bepaalde streek moet peil en in daardie onderwysbehoefte moet voorsien. Die lewensaar van enige onderwysersentrum is die feit dat onderwysers hier gemeenskaplike belange met betrekking tot onderrigbehoefte moet kan deel.

Laastens moet die onderwysersentrum nie as kompetisie vir die gewone indiensopleidingsprogramme van die skool gesien word nie. Daar moet ook nie te streng kontrole oor hierdie sentrums uitgeoefen word nie, daar dit spontaneiteit en motivering kan demp. Administrateurs moet ook besef dat onderwysersentrums eerlike pogings van onderwysers is om hulle eie professionele groei te bevorder. Die skoolhoof moet die sentrum nie beskou as kompetisie nie, maar hy moet probeer vasstel hoe die sentrum sy indiensopleidingsprogramme by die skool kan aanvul en verryk. Die sentrumhoof het 'n komplekse bestuurstaak wat besondere bestuursvaardighede en bestuurskundighede van hom sal verg om sy sentrum werklik ten dienste van die onderwysprofessie te stel.