

HOOFSTUK IV

DIE POSISIE EN TAAK VAN DIE HOOF VAN DIE AFRIKAANSE SKOOL IN HISTORIESE PERSPEKTEIF (VERVOLG)

1. Die toenemende professionalisering van hoofskap

1.1 Inleiding

Stinnet poneer in sy studie oor die onderwys as professie dat die vraag nie soseer is of die onderwys 'n professie is al dan nie, maar eerder of die onderwysers daartoe gebring kan word om soos professionele mense te handel. In die verlede is veral twee soorte pogings tot professionalisering van die onderwys aangewend, nl. deur 'n hoër peil van onderwys te eis en deur onderwysers aan te moedig om in hulle optrede professionele standaarde, wat met dié van die ander professionele groepe vergelykbaar is, te bereik en te handhaaf.⁽¹⁾ Implisiet lê daarin, en ook in wat tot dusver hier uiteengesit is, die feit opgesluit dat met betrekking tot die professionele status in die onderwys twee belangrike komponente onderskei kan word:

die aandeel van die onderwysowerheid in die bepaling van die status van die onderwyser; en

die aandeel van die onderwyser self in die bepaling en handhawing van sy professionele status.⁽²⁾

Hieronder word slegs sommige bydraes van die onderwysowerhede in dié verband uiteengesit, ten einde die toenemende professionalisering van hoofskap sedert Uniewording aan te toon.

-
1. Stinnett, T.M. The profession of teaching. pp.11–12.
 2. Vgl. ook Lieberman, M. Education as a profession. pp.1–39.
C.E.S.A.A. A guide to professional behavior for administrators, pp.5–8.
N.E.A. Teaching as a profession. pp.4–5.

1.2 Die uitbreiding van die seggenskap van die hoof in sy skool

1.2.1 Aandeel in die aanstelling van onderwysers

In 1911 is die aanstelling van tydelike en permanente onderwysers in Transvaal nog deur die Skoolraad en die onderwysdepartement gereël.⁽³⁾ Tot 1964 was dit in die provinsie 'n reël dat die aanstelling van alle tydelike personele deur bemiddeling van die plaaslike skoolraadsekretaris moet geskied, terwyl die plaaslike skoolraad naas en na die skoolkomitee ook aanbevelings ten opsigte van die aanstelling van permanente personeel, daarom ook die hoof, gedoen het. Met die verval van die funksies wat skoolrade in die opsig vervul het, is die seggenskap van hoofde verhoog.⁽⁴⁾ Sedertdien mag hoofde tydelike personeel by hulle skole aanstel na direkte skakeling met die hoofkantoor. Volgens regulasie moet hoofde ook ten opsigte van alle permanente aanstellings by hulle skole aparte aanbevelings op 'n voorgeskrewe vorm naas die van die skoolkomitee of beheerraad doen. Ingevolge artikel 75(1) van die Transvaalse Onderwysordonnansie het hoofde ook die reg om lede van die permanente aflospersoneel by hulle skole in medewerking met die skoolkomitee of beheerraad vir permanente aanstelling aan hulle skole by die Departement aan te beveel.

In die ander provinsies verskil die beginsels en prosedures in verband met aanstellings nie veel van die in Transvaal nie.⁽⁵⁾ Dit is 'n ervaringsfeit dat skoolkomitees en beheerrade hulle by aanbevelings vir die permanente vulling van assistent-, senior assistent-, vise-hoof- en adjunk-hoofposte in 'n oorwegende mate deur die oordeel en aanbevelings van die hoof laat lei, mits die verstandhouding van die hoof met sy komitee of raad goed is. Die meerdere professionele insig en kennis van die behoeftes van die skool wat die hoof behoort te hê, word daarmee erken en kwalita-

-
3. T.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1911, p.14.
Vgl. ook Ceriff, S.M. Die dienstelsel van onderwysers pp.4-39.
 4. T.P.A. Administrateurskennisgewing nr.17 van 1963, m.i. 31.7.63.
Kyk ook p.106.
 5. Persoonlike korrespondensie, skoolhoof 1 en K.O.D. E987, p.3(i).
O.V.S. Onderwysordonnansie. Ord.nr.16 van 1954, art.60(4) soos gewysig.

tief verhoog. Die moontlikheid dat 'n onderwyser sonder medeseggenkap en goedkeuring van die hoof op die personeel aangestel word, is aansienlik verminder.⁽⁶⁾

1.2.2 Aandeel in die evaluering en gradering van onderwysers

Voor 1935 is blykbaar nie verwag dat hoofde enige amptelike aandeel in die evaluering van hulle personeellede sou hê nie. In 1935 is in Transvaal neergelê dat hoofde jaarliks teen die einde van die jaar verslae oor hulle personeellede en oor die skool aan die plaaslike Inspekteur van Onderwys moet voorlê.⁽⁷⁾ Die doel daarvan was om hoofde te verplig om deegliker op hoogte te kom van en kontrole uit te oefen oor die omvang en gehalte van onderwyserwerk én leerlingwerk in die skool. In Natal is, waarskynlik na aanleiding van die aanbevelings van die Onderwyskommissie van 1937, ook 'n stelsel van verslag oor individuele onderwysers ingestel.⁽⁸⁾ Volgens die skoolhandboek moet hoofde tans nog verslae oor individuele onderwysers na afloop van hulle eerste, derde en sewende diensjare indien.⁽⁹⁾

Skygbaar is Transvaal die enigste van die vier provinsies wat 'n wetenskaplik gefundeerde stelsel van evaluering en gradering van onderwysers daargestel het en wat 'n handleiding, wat die beginsels en prosedures in verband daarmee bevat, aan hoofde van skole voorsien het. Hierdie stelsel het nie sonder meer die evaluering en gradering van die personeel voor oë nie, maar moet juis uitgevoer word met die doel om beide die peil van onderwyserwerk en die gehalte van die leiding aan en indiensopleiding van onderwysers deur die hoof op wetenskaplik beplande en

6. Kyk pp. 57; 59–60.

7. Vgl. T.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1935, p.79; 1937, pp.45, 61 en 94.

8. N.O.D. Verslag van die onderwyskommissie 1937. par. 272–275, p.57.

9. N.O.D. Skoolhandboek, B 13.

en georganiseerde wyse te verhoog.⁽¹⁰⁾ Die hoof het met die toepassing van die stelsel as't ware 'n belangrike aandeel in die bepaling van die toekoms van die onderwyser. Hierdie funksie het in 'n groot mate van die inspekteur van onderwys na die skoolhoof, wat in noue voeling met sy personeel en skool saam leef en werk, verskuif.

In die hoofinspekteursverslag van die Oranje-Vrystaat van 1945 is reeds sterk aanbeveel om 'n stelsel van gradering van assistente met die oog op verhoging van hulle doeltreffendheid in te voer. Geen handleiding of voorskrifte bestaan egter daarvoor in die Vrystaat nie. Dit wil voorkom of die evaluering en gradering van onderwysers in hierdie provinsie nog hoofsaaklik by die inspekteur van onderwys berus.⁽¹¹⁾

In die voorligtingstuk in verband met die pligte en verantwoordelikhede van hoofde van die Kaapse Onderwysdepartement kom ook geen verwysing na enige funksie van die hoof in verband met die evaluering en gradering van personeellede voor nie.⁽¹²⁾

Nou hiermee saam hang die reg van hoofde om getuigskrifte aan personeellede uit te reik. Die praktyk bestaan in Transvaal ook reeds vanaf 1935. Onderwysers van die Natalse Onderwysdepartement mag in aansoeke slegs na hoofde vir verdere navrae verwys.⁽¹³⁾

10. Vgl. T.O.D. Vorm T.O.D. 174.

Handleiding vir hoofde van skole m.b.t. die evaluering en gradering van onderwysers.

Bredell, H.C. Evaluering van onderwysers. Hoofdekursus, Sept.1971. (T.O.D. Stukke van die reëlingskomitee).

11. Vgl. Onderhoud met hoofinspekteurs.

12. K.O.D. E987, 1971.

13. T.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1935, pp.13-14.

N.O.D. Skoolhandboek, B11, pp.38-39.

1.2.3 Aandeel in die bevordering en vertraging van leerlinge

Vir ruim die eerste 30 jaar van Onderwys in Suid-Afrika in hierdie eeu, is die jaarlikse bevordering of vertraging van leerlinge deur die krings- of wyksinspekteur behartig. Vanaf die dertigerjare is in Transvaal aan hoofde 'n aandeel in die bevordering en vertraging van leerlinge toege-sê. In sy verslag vir die jaar 1937 skryf die destydse Direkteur van Onderwys dat daar in Transvaal min hoofde is wat nie in hierdie verband 'n deeglike oordeel kan vel nie.⁽¹⁴⁾ Met die verdwyning van die openbare of eksterne eksamens vir standers VI en VIII, is hierdie funksie al meer aan skole opgedra. Die inspekteur van onderwys het meer 'n adviserende en kontrolerende funksie in bevorderings en vertraging by die skole begin vervul. Alle bevorderings van leerlinge tot ten minste die negende standerd geskied tans intern en ooreenkomstig bepaalde Departementele voorskrifte. Van die hoof word in 'n groter mate as vroeër vereis om deskundige kennis van die beginsels en prosedures van die bevorderingstelsel van sy Departement te hê. Ook het 'n intiemer kennis van die kind en sy milieu waarin hy leef en beweeg nodig geword. Vorderingsverslae word nou deur die hoof in die skool bewaar en vorm belangrike verwysingsmateriaal ten opsigte van die vordering van individuele leerlinge.⁽¹⁵⁾

1.2.4 Vryheid in die bepaling van skoolbeleid

'n Saak wat besonderlik bygedra het tot professionalisering van die hoof se taak, is die eis of opdrag dat elke hoof vir sy skool 'n eie beleid binne die perke van die onderwyswet en -regulasie moet opstel. Die opstelling van 'n skoolbeleid veronderstel die meerdere posisie van die hoof by die skool, die meerdere gesag wat hy dra en sy meerdere professionele

14. T.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1937, p.61.

Prov. O.V.S. Rapport van die onderwyskommissie van ondersoek, par. 26-30, p.9.

15. Vgl. T.O.D. Omsendbrief nr.86 van 1964.

Bredell, H.C. op.cit. par. 7, p.8.

Laburn, J.A. Die taak van die primêre skoolhoof en sy personeel. (T.O.D. Stukke van die reëlingskomitee).

bekwaamheid in die implementering van die beleid.⁽¹⁶⁾ Dit vorm voorvereiste vir die doeltreffende realisering van die omvattende onderwysprogram by die skool en die professionele leiding wat die hoof daarin moet aanbied. Niemand anders in die skool behoort dit beter as die hoof te kan doen nie. Dit veronderstel sy besondere gesagsposisie.

1.2.5 Vryheid om te eksperimenteer

Die uitnodiging van onderwyshoofde aan skoolhoofde om binne die skool en binne die eise van algemene beleid en praktyk hulle aan proefnemings met aspekte van die onderrig en met aspekte van hulle leiding te waag, bied aan hoofde groter vryheid in hulle professie. Hulle professionele status kan daardeur in die skool en in die gemeenskap verhoog word. Hoofde kan deur geslaagde proefnemings 'n bydrae lewer tot verbetering van die praktyk in hulle skole.⁽¹⁷⁾

1.2.6 Enkele ander sake

In Transvaal mag hoofde aansoeke om siekteverlof vir minder as 4 dae en aansoeke om spesiale verlof vir minder as 3 dae self goed of afkeur en die Departement van hulle beslissings in kennis stel. Hoofde mag ook tans verlof aan 'n personeellid verleen om vir 'n tydperk minder as 'n halwe dag van die skool afwesig te wees, sonder dat die toestemming van die inspekteur van onderwys soos vroeër vooraf daartoe verkry is.⁽¹⁸⁾

Dit is ook tans 'n vry algemene praktyk dat hoofde oor veral personeelsake direk met hulle hoofkantore telefonies in verbinding kan tree.⁽¹⁹⁾

-
16. Vgl. T.O.D. Handleiding vir skoolorganisasie. Jaarverslag van die D.v.O. 1962, p.26.
 17. Vgl. V.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1934, p.54. Kotzee, A.L. Openingsrede. Hoofdekursusse 1969 (Stukke van die Komitee vir kursusse van hoofde van skole).
 18. Vgl. T.O.D. Omsendbriewe nrs. 5 en 27 van 1968.
 19. Vgl. Persoonlike korrespondensie, K.O.D. hoof 1.

Lyfstraf aan seuns mag volgens die onderwysordonnansies alleen deur die hoof of met sy goedkeuring en in sy teenwoordigheid toegeken word. Dit beklemtoon in besonder die belangrike gesagsposisie wat hy beklee.

Groter seggenskap en vryheid van hoofde binne hulle beroep het saamgeval met die neiging tot desentralisering van administratiewe funksies deur die onderwysowerhede. Die gesag van hoofde is daardeur kwalitatief verhoog.⁽²⁰⁾

1.3 Wyer deelname aan die bepaling van beleid en praktyk

Reeds sedert 1911 word hoofde deur onderwyshoofde op departementele komitees benoem.⁽²¹⁾ Dit het selfs voorgekom dat 'n hoof as waarnemende inspekteur van onderwys aangestel is, terwyl hoofde soms as verteenwoordigers van hulle departemente op nie-departementele ad-hoc-komitees benoem is. Dit het vir jare egter heel sporadies voorgekom.⁽²²⁾ In 1965 is 'n Inter-departementele Beplanningskomitee vir opknappingskursse daargestel, terwyl elke onderwysowerheid van die vier provinsies ook sy eie komitee vir doelgerigte opknappingskursse en die implementering van die inhoud daarvan daargestel het. Die daarstelling van laasgenoemde komitees het daarop uitgeloop dat in al die provinsies verskeie onderwysers op studiekomitees vir bepaalde sake wat die praktiese onderwys in die primêre en die sekondêre skool raak, benoem is.⁽²³⁾ In Transvaal is die grootste verskeidenheid komitees van laasgenoemde aard in die lewe geroep. Die meeste van hierdie komitees is sedert die tweede helfte van die sestigerjare in die lewe geroep. Verskeie hoofde is op die studie-

20. Vgl. Prov. Natal. Verslag van die onderwyskommissie 1937, par.5—12, pp.2—4.

21. Vgl. T.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1911, p.26.

22. Vgl. V.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1921, p.9; 1927, p.41; 1933, p.8; 1940, p.60; 1959, p.96.

T.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1969, p.9.

23. Vgl. K.O.D. Jaarverslag van die S.G.O. 1965, p.6.

T.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1968, pp.19, 21.

komitees benoem. Daarbenewens is verskeie herhalingskursusse in streek-kursusse gedentraliseer en verskeie hoofde van skole vir die organisering of mede-aanbieding daarvan betrek. Soms word hoofde ook genooi om as referente by kursusse op te tree of om as groepleiers van besprekings-groepe te dien.⁽²⁴⁾

Hoewel selfs in Transvaal maar 'n klein persentasie van die hoofde van primêre en sekondêre skole op dié wyse betrek word, het die beleid om bekwame hoofde vir bepaalde professionele take buite hulle skole te gebruik, tog tot groter professionalisering van hoofskap gelei. Bepaalde hoofde kry daardeur die amptelike geleentheid om binne die opset van hulle professie 'n bydrae te lewer in die bepaling en formulering van onderwysbeleid en -praktyk.

1.4 Uitbreiding en verdieping van die hoof se kennis oor skoolpraktyk

Dit wat onderwysowerhede in die verband gedoen het, hang nou saam met die doel van opknappings- of oriënteringskursusse waarvan reeds in die vorige paragraaf melding gemaak is. Kursusse in afsonderlike vakke word sedert jare deur elkeen van die provinsies vir die voordeel van diensdoende onderwysers gereël. Vir ruim twintig jaar na Uniewording was 'n redelike persentasie onderwysers in Suid-Afrika nog onopgelei. Die kursusse moes aanvanklik dien vir die verdere opleiding van onderwysers. Na mate feitlik slegs gekwalifiseerde onderwysers tot die praktyk toegetree het, het die oriëntering van diensdoende onderwysers ten opsigte van ver-nuwing in die onderwyspraktyk die hoofdoel met die kursusse geword.⁽²⁵⁾

In die mate wat die gespesialiseerde kennis van hoofde oor heer-sende onderwyspraktyk direk of selfs indirek deur kursusse uitgebrei en verdiep is, in dieselfde mate is die professionele vermoë van hoofde ver-hoog. In die mate waarin hoofde geslaag het om die nuutverworwe ken-nis by hulle skole doeltreffend te implementeer, in dieselfde mate is hulle

24. Vgl. T.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1969, p.1, 13.

25. Vgl. V.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1918, p.19–63; 1919, p.63; 1934, p.72; 1945, p.114.

professionele status by die skool en in die onderwys verhoog en in dieselfde mate was hulle gereed om die uitdagings van veranderende omstandighede in die skool die hoof te bied.

1.5 Die wyse van keuring van kandidate vir hoofposte

Die Transvaalse Onderwysdepartement het die voortou onder die provinsies geneem met die instelling van 'n keurraad op 1 Desember 1963. Alle aansoeke om bevorderingsposte by skole moes na dié datum vir oorweging en die opstelling van 'n kortlys van geskikte kandidate, vir die inligting van die skoolkomitee of beheerraad, aan die keurraad gestuur word. Daarmee is verseker dat 'n professionele liggaam deel het aan die keuring voor kandidate vir hoofposte en dat hulle meer op meriete gekeur sou word.⁽²⁶⁾ Voor 1964 is aansoeke om hoofposte vir aanbevelings direk aan skoolkomitees en beheerrade gestuur, terwyl die skoolraad ook sy reg op aanbeveling daarna gehad het. Dié praktyk was nie vry van die euwel van werwing en die subjektiewe oordeel van nie-professionele persone nie.⁽²⁷⁾ Ten minste twee ander provinsies het die voorbeeld van Transvaal in dié opsig gevolg. Vanaf Januarie 1972 oorweeg 'n advieskomitee van die Kaaplandse Onderwysdepartement aansoeke van kandidate om hoofposte in die provinsie. In die Oranje-Vrystaat word die taak deur 'n raad van inspekteurs van onderwys verrig.⁽²⁸⁾ Wat tans die posisie in Natal is, kon nie vasgestel word nie.

26. Vgl. T.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1964, p.23.

27. Vgl. T.P.A. Administrateurskennisgewing nr.17 van 1963, m.i.v. 31.7.63

Vgl. ook G.A.C. Kuschke, D.v.O. Toespraak oor bevordering gelewer by geleentheid van 'n vergadering van die T.T.A. Jaarverslag van die D.v.O. 1935, memorandum 1, pp.145–149.

28. Vgl. K.O.D. Omsendbrief nr. 51 van 1971, ged. 10 Mei 1971. V.O.D. Persoonlike onderhoud.

2. Klemverskuiwing in die amptelike opvatting oor die hoof se posisie

Dit wil voorkom of die onderwysowerhede in Suid-Afrika tot ten minste die dertigerjare na willekeur na die hoof as hoofonderwyser, as prinsipaal en as skoolhoof verwys het, sonder om enige kwalitatiewe verskil in die betekenis van die woorde te sien.⁽²⁹⁾ Dit is van belang dat dit in die Handboek van Instruksies vir Hoofde van Skole van die T.O.D. wat reeds in 1956 uitgegee is, veronderstel word dat die plig van die hoof om ook "hoofonderwyser" te wees, één van sy belangrike funksies is.⁽³⁰⁾ Om hoof te wees, is daarom meer as om net hoofonderwyser te wees. Sedert wanneer die hoof net as hoof bekend staan, is moeilik om te bepaal. Wanneer vandag na die hoof as hoof of skoolhoof verwys word, word bedoel dat hy die leier, die "kop" van die skool as opvoedingsinrigting is. Dit wil voorkom asof die begrippe "hoof" en "professionele leier" hand aan hand ontwikkel het. Hoe meer die klem in sy taak na die "professionele leiding" van die hoof verskuif het, hoe meer is na hom as die hoof verwys.

3. Amptelike omskrywing van en leiding met betrekking tot die hoof se taak

Die ondubbelsinnige omskrywing van wat die hoof se taak inhou, asook die wyse waarop onderwysowerhede hoofde inlig met betrekking tot beleid en regulasie en op hoogte hou van die veranderinge daarin, moet noodwendig 'n belangrike rol in die professionele gereedheid en doeltref-

-
29. Vgl. K.O.D. Jaarverslag van die S.G.O. 1918, p.10 (prinsipaal).
Ord. 5 van 1921, art. 20(a) (hoofonderwyser)
E987, 1971 (hoof)
Prov. Natal. Verslag van die Onderwyskommissie 1937, par.272.
(hoofonderwyser)
Prov. Natal. Verslag van die onderwyskommissie 1946, p.168
(prinsipaal).
N.O.D. Skoolhandboek (hoof, en skoolhoof).
V.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1920, p.7 (hoofonderwyser); 1940,
p.72. (prinsipaal).
30. T.O.D. Handboek van instruksies 1956, hoofst.IV, par.2(b),p.38;

fendheid van die hoof speel. Nou wil dit juis voorkom dat vae of ingewikkelde omskrywinge en die gebrek aan gekoördineerde en gekonsolideerde leiding in verband met die hoof se taak, onderwysbeleid en regulasies in die verlede van die belangrikste leemtes in sommige onderwysadministrasies van die provinsies was en ook van die hoof se moeilikste probleme (31)

Aanvanklik het die amptelike leiding aan skoolhoofde bestaan uit onderwysregulasies oor allerlei administratiewe sake wat saam gebundel aan skole voorsien is. (32)

In Kaapland is vir jare konsekwent van die standpunt uitgegaan dat dit om verskeie redes onmoontlik is om 'n omvattende opsomming van die hoof se pligte te gee. (33) Volgens die verslag van die reeds genoemde Freemantle-kommissie was die hoofwerk van die hoof in 1912 om te bestuur, te suggereer, toesig te hou, kontrole uit te oefen en te inspireer. Die inleidende wenke tot die leergange vir die primêre skool wat reeds in 1923 uitgegee is, was tot 1964 feitlik die enigste gekonsolideerde leiding wat hoofde van primêre skole in Kaapland ontvang het. Die wenke vervat in die inleiding tot die hersiene leergange van 1964 was ook net vir hoofde van primêre skole bedoel. Hoofde in hierdie provinsie moes hulle origens hoofsaaklik verlaat op wenke wat in 1928 in die Onderwysgaset verskyn het en op 'n enkele pamflet getitel "Reëls in verband met leerlinge in blanke skole". Vir die res is hoofde nog in 'n groot mate afhanklik van die kennisgewings wat in die Onderwysgaset verskyn. In Julie 1970 het die Kaaplandse Onderwysdepartement egter aan hoofde verdere leiding gegee in 'n pamflet wat die vernaamste pligte van hoofde

-
31. Vgl. du Toit, P.S. Voorwoord (In C. de K. Fowler. Skooladministrasie in die Kaapprovinsie).
 32. Vgl. O.V.S. Instrukties aan hoofden van Goewernements of door Goewernement ondersteunde scholen en hun assistenten, 1912. T.O.D. Handboek van onderwijswetten met regulasies, bepalingen en voorschriften, 1922.
 33. Vgl. Cerff, S.M. op. cit. p.512.

aandui. In hierdie pamflet word ook genoem watter pligte hoofde gedelik kan delegeer en watter hy nie behoort te delegeer nie.(34)

In die ander drie provinsies, veral in Transvaal en in Natal, is op 'n vroeër stadium as in die Kaapprovinsie gekonsolideerde interpretering van sy pligte en van regulasies gegee. In die Oranje-Vrystaat is onderwysregulasies saamgebundel in 'n amptelik stuk "Onderwysregulasies". In Natal staan die vroeëre "Handboek van die Direkteur van Onderwys se voorskrifte betreffende die organisasie en bestuur van en toesig en beheer oor staatskole ..." vandag kortweg bekend as die "Skoolhandboek". Transvaal gee die omvattendste en duidelikste leiding deurdat die omskrywing en interpretering van beleid, pligte en regulasies in drie amptelike uitgawes gekonsolideer is, nl. "Onderwysregulasies", "Handleiding vir skoolorganisasie" en die "Personeelhandleiding". Die kennisgewing van beleids- en regulasieveranderinge geskied in hierdie drie provinsies by wyse van sirkulêres aan skole. Die amptelike stukke hierbo genoem, is op so 'n wyse saamgestel dat wysigings en byvoegings gerieflik deur middel van die invoeging van los velle, waarop dit aangebring is, kan geskied. In Transvaal word hoofde ook van enkele ander handleidings voorsien, anders as dié wat hierbo genoem is, waarin sekere belangrike aspekte van die hoof se taak apart en breedvoerig uiteengesit is.(35)

Uit die aard van die funksies wat hulle moes vervul, het inspekteurs van onderwys 'n uiters belangrike rol gespeel in die leiding en voorligting van hoofde en die interpretering van onderwysbeleid en regulasies. Hulle kan met reg die eintlike professionele leiers van skole in hulle onderskeie

34. K.O.D. E987, 1971.

35. Vgl. Die doeltreffende organisasie van 'n skoolkantoor, 1967. Handleiding vir hoofde van skole met betrekking tot die evaluering en gradering van onderwysers, 1957 en 1969. Handleiding vir hoofde insake die moontlike oorbelading van onderwysers, 1969.

kringe of wyke beskou word. Uit voorgaande uiteensettings is dit duidelik dat verskeie funksies wat vroeër deur inspekteurs van onderwys vervul is, tans aan hoofde van skole opgedra word.(36)

'n Belangrike leemte in die onderwys in Suid-Afrika is dat die her-siening van die onderwysordonnansies, wat die breë onderwysbeleid van elke provinsie bevat, deur die konsolidering van die veelvuldige veranderings wat van tyd tot tyd daarin aangebring word, nie gereeld genoeg geskied nie.

Die verbeterings wat daar egter in die omskrywings van beleid, regulasie en pligte en in die wyse van inligting van hoofde aangebring is, is belangrike bydraes tot die professionalisering van die hoof se taak. Hoe minder dit vir die hoof nodig is om administratiewe amptenare te raadpleeg oor die interpretering en implementering van die inhoud van amptelike stukke, hoe groter sal die professionele doeltreffendheid en daarmee saam die status van die hoof wees.

Die indiensopleiding van die hoof deur middel van kursusse wat die professionele taak van die hoof as sentrale tema het, is een van die belangrikste bydraes wat sommige onderwysowerhede in die jongste jare tot die professionele ontwikkeling van hoofde gemaak het. Dit is terselfdertyd 'n noodsaaklike deurbraak in die daarstelling van "ope" kommunikasie, aangename betrekkinge en positiewe gesindhede op hoë vlak tussen die hoofde en hulle hoofkantoor.(37)

4. 'n Opsomming van die belangrikste faktore wat die domein van hoofde bepaal en beïnvloed

4.1 Inleiding

Die hoof se taakomgewing is die skool in al sy geledinge en verbande. Word die skool as opvoedingsinstelling in die gemeenskap aan die

36. Vgl. T.O.D. (Onderwysburo). Verhandeling oor skoolinspeksie en die inspektoraat, 1958.

Davin, H.G.M. Die nuwe inspeksiestelsel (T.O.D. Stukke van die komitee vir kursusse van skoolhoofde), Junie 1972.

37. Kyk pp. 277–280.

hand van die voorgaande uiteensetting in hierdie hoofstuk in oënskou geneem, word in hoofsaak twee tipes faktore onderskei wat die onderwys en opvoeding in die skool bepaal en beïnvloed, nl. die primêre en die sekondêre faktore.⁽³⁸⁾ Onder die primêre faktore word daardie persone, instansies, beweginge, bepalinge en magte verstaan wat gewoonlik direkte reg en belang het by die skool en invloed uitoefen op die onderwys en opvoeding in die skool. Die sekondêre faktore dui op die invloede van magte buite beheer van diegene wat direkte belang het by die onderwys.⁽³⁹⁾

'n Saaklike opsomming van die faktore kan daartoe bydra dat die taak van die hoof beter begryp word.

4.2 Primêre faktore

4.2.1 Die onderwysowerheid

Uit hoofde van die feit dat die hoof, soos hy in hierdie ondersoek beskryf word, 'n werknemer van die staat is, is die onderwysowerheid deur sy reëling, opdrag en beheer ongetwyfeld die grootste enkele faktor wat die aard en omvang van die hoof se taak bepaal en beïnvloed.

4.2.2 Die ouerhuis

Die ouerhuis met die vader as hoof, is die primêre opvoedings-gemeenskap.⁽⁴⁰⁾ Die ouers is nie net die kind se eerste opvoeders en informele onderwysers nie, maar normaalweg bly die kind deur sy hele skool-loopbaan heen soos met 'n naelstring aan die ouerhuis verbind. Die kind leef en beweeg vir die grootste deel van die tydperk van sy opvoeding direk onder die primêre invloed van die ouerhuis. Daardie invloed mag positief vormend of negatief afbrekend op die kind inwerk.

-
- 38. Vgl Botes, N.S. Die ouers en die onderwys. Volkskongres vir opvoeding en onderwys. Pretoria, 29 Sept.—2 Okt. 1969, referaat nr.5, p.2—6.
 - 39. Vgl. Ovard, G.F. Administration of the changing secondary school, p.7—8.
 - 40. Vgl. Coetzee, J.C. Inleiding tot die Algemene Praktiese Opvoedkunde, p.41.

4.2.3 Die kind

Volgens die Calvinistiese opvatting moet die kinders van die volk as eiendom van God tot sy kennis, diens en eer onderwys en opgevoed word. Die eis of appél wat daar van die kind uitgaan is een van die belangrikste faktore wat die wese, aard en omvang van 'n besondere soort skool en daarmee saam die professionele leiding van die hoof bepaal en beïnvloed. In sy skool moet die kind tot eenheidsweise opgevoed word en moet die struktuur van sy program tot eenheid gebou word, sodat dit 'n eenheidsbeeld sal vertoon.⁽⁴¹⁾

4.2.4 Die personeel

Vir doeltreffende eenheidsonderwys in die skool is dit aan die personeel wat die hoof voor enigiemand anders sy professionele leiding sal bied. Elke personeellid bepaal die hoof se professionele leiding ten opsigte van sy unieke persoonlikheid, die aard, en omvang en kwaliteit van sy opleiding, die kwaliteit van sy werk as onderwyser, die uitlewing van sy integriteitsgevoel in die onderwys en sy persoonlike verhouding tot die hoof.⁽⁴²⁾

4.2.5 Die gemeenskapslewe

Die hoof kan hom nooit van die gemeenskap waarin sy skool bestaan, losmaak nie. Die aard en omvang van sy verpligtinge in die gemeenskapslewe oefen 'n bepalende invloed op sy taak uit.⁽⁴³⁾

4.2.6 Die Kerk

Die kerk het belang by die godsdiensonderrig in die skool, omdat hy as wagter oor die heil van sy lede hom moet vergewis of die Skrifwaar-

41. Vgl. Landman, W.A. ea. *Opvoedkunde en opvoedingsleer vir beginners*, p.39v.

Kyk ook p.43.

42. Vgl. Coetzee, J.C. *Inleiding tot die Algemene Teoretiese Opvoedkunde*, pp.73–85.

43. Vgl. Potgieter, G.J. *Die T.O. – 'n Toekomsblik. Onderwysblad* (driekwart-eeufes-uitgawe) Deel XXV (825), Okt.1968, pp.241–243).

hede suiwer aan die kinders oorgedra word. As draer van die gesag van die Evangelie, oefen die kerk groot invloed op die skool uit.⁽⁴⁴⁾

4.2.7 Opvoedkundige teorie en praktyk

Die geskiedenis van die opvoeding leer die ontstaan van magtige opvoedkundige beweginge op die spoor van kenmerkende en van mekaar te onderskeie lewensfilosofieë, wat diepgaande en uitgebreide invloed op die praktyk van die opvoeding, ook hier te lande uitgeoefen het en nog uit-oefen. In Suid-Afrika het die gedagtes van die Nuwe Onderwysbond, die Fenomenologiese pedagogiek en die Calvinistiese opvoedkunde reeds diepgaande invloed op die skool uitgeoefen.⁽⁴⁵⁾

4.2.8 Opvoedkundige en Onderwysersverenigings

Hierdie verenigings stel hulle hoofsaaklik ten doel om enersyds professioneel saam te snoer en te waak oor die professionele belange van die onderwyskorps en andersyds professionele en opvoedkundige inligting en leiding te gee. Hulle was deur die jare beïnvloedingsmagte in die onderwys waarvan die waarde en omvang nie maklik gemeet sal kan word nie.⁽⁴⁶⁾

4.2.9 Die lokaliteit

In die Republiek word volgens hulle geografiese ligging tussen stedelike skole, voorstedelike skole, dorpskole en plaasskole onderskei. Ten opsigte van hierdie skole kan verder onder andere onderskei word tussen tipe gemeenskap, ruimte, afstand, aard van akkommodasie, beskikbare huisvesting, tipe vervoer van leerlinge en die bestaan van en afstand vanaf die naaste buurskole. Hieronder moet verder ook die tipes skole in

44. Vgl. van Wyk, J.H. Wet nr.39 van 1967 en die ouer. Referaat gelewer tydens onderwyskonferensie oor ouerseggenkap in die onderwys. PU vir CHO, 16 Mei 1969.

45. Vgl. Coetzee, J.C. die moderne opvoeding, pp.7-15.
Van Wyk, J.H. Fenomenologiese pedagogiek. I.C.B. studiestuk nr.40.

46. **Onderwysverenigings:**
S.A.O.U.; O.V.S.O.V; NOU; TO)

Opvoedkundeverenigings) Kyk lys van afkortings
COVSA; V.C.H.O.; SAVBO)

aanmerking geneem word. Ooreenkomstig die doeleindes van die tipes skole verskil die take van hulle hoofde in aard, maar nie in wese nie.⁽⁴⁷⁾

4.2.10 Die hoof self

Die persoonlikheid van die hoof is onteenseglik 'n faktor wat 'n deurslaggewende rol speel in die wyse waarop, die tempo waarteen en die omvang waarin hy sy taak aanpak en uitvoer.⁽⁴⁸⁾

4.3 Sekondêre faktore

Sekondêre invloede wat tot dusver in hierdie eeu besondere invloed op die onderwys in Suid-Afrika uitgeoefen het is onder andere die Eerste Wêreldoorlog, die verstedeliking van die Afrikaner, die Depressie (1929–1934), die Tweede Wêreldoorlog (1939–1945), verskillende humanistiese gedagtestrominge, die fenomenale tegnologiese ontwikkelinge van die afgelope twee dekades en die tydsgees van permissiwiteit.

Sekondêre invloede wat in die gemeenskap mag voorkom, kan soos volg gesistematiseer word:

*eerstens heers daar in elke normale gemeenskap wat in vrede verkeer, bepaalde godsdienstige, sosiale, politieke, kulturele, ekonomiese, opvoedkundige en arbeidstoestande, -opvattinge, en -gebruike wat direk verantwoordelik is vir bepaalde houdinge, verhoudinge en handelingde deur lede van die gemeenskap. Hierdie invloede kan langs velerlei kanale tot die kinders uitgaan en hulle in mindere of meerdere mate positief of negatief beïnvloed;

*tweedens sal enige vorm van fisiese bedreiging of geweld, waarvoor lede van die gemeenskap self of persone buite die gemeen-

47. Vgl. TOD. Organisasie, funksies en adresse, 1970.

KOD. Adreslys van provinsiale skole, 1971.

VOD. Lys van provinsiale onderwysinrigtings, 1971.

NOD. Lys van skole, 1971.

48. Ransley, T.H. The principal as person. (In Jones, O.R. red. The school principal. pp.30–64).

Kyk ook pp. 216–221.

skap verantwoordelik is, besondere invloed op die lede van die gemeenskap uitoefen;

*derdens is daar sprake van 'n tyds- of wêreldgees wat die gemeenskap tot veranderinge in opvattinge, houdinge, gebruike en handelinge mag beïnvloed;

*vierdens moet in ons tyd die magtige invloed genoem word van wêreldwye fluktueringe, woelinge en krisisse op die gebied van die ekonomie, die wêreldpolitiek, die stryd om bestaan van die blanke ras en die stryd van groot moonthede om wêreldoorheersing.

*vyfens mag die invloed van groot natuurrampe nie uit die oog verloor word nie;

*sesdens moet die tegnologiese revolusie in ons tyd apart genoem word.(49)

5. Die komplekse en omvattende aard van die hoof se taak

5.1 Uitgebreide en komplekse taakomgewing:

'n Algemene karakteristiek

Uit die uiteensettings in hierdie en die vorige hoofstuk is dit nou duidelik af te lei dat die taakomgewing en daarom die taak van die hoof gekompliseerd en veeleisend is:

Dit het 'n teoretiese en praktiese karakter; dit omsluit geestelike en liggaamlike aktiwiteite. dit vertoon 'n binnemuurse en 'n buitemuurse sy; dit kan formeel of informeel van aard wees; dit omvat algemene en

49. Vgl. van Wyk, J.H. Eksistensieteologie en godsdiensonderrig, pp. 1-192.

Scholtz, G.D. Die proses van gelykmaking.

Nasionale Raad teen kommunisme. Oorlog om die Volksiel.

Howe, H. Change and American schools.

Pharis, W.L. In-service education of elementary school principals.

besondere aspekte; dit is tegelyk administratief-organisatories en professioneel-skolasties van aard; dit raak en betrek die hoof persoonlik, maar vertoon ook 'n besondere trek van gemeenskaplike betrokkenheid van verskillende persone en instansies; dit word gedra en beïnvloed deur besondere inter-verhoudinge, maar vertoon ook juridiese trekke; dit is onderhewig aan verskillende primêre en sekondêre invloede; daar is sprake van "leiding gee" maar ook van "leiding ontvang".

Die taak van die hoof is nie kompleks omdat die verskillende vlakke of trekke as aparte eenhede van die hoof se taak bestaan nie, maar juis omdat hulle in die eenheid van hoofskap op ingewikkelde wyse ineengevleg lê. In diagram 2 is 'n poging aangewend om die omvattende taakomgewing van die hoof bondig en aanskoulik voor te stel.

Opmerkings by diagram 2:

1. Die lewensbeskouing van die volk waarin die skool bestaan, lê die taak en taakterrein van die hoof in omvattende sin ten grondslag. Dit is 'n lewende, wisselwerkende konsepsie wat gees en rigting aan die gedagtes en dade van individue en wisselwerkende groepe in beweging na bepaalde doeleindes gee en so besondere behorensiese stel.
2. Oor die hele taakterrein van die hoof word ook voortdurend die intensiewe invloede van positiewe of negatiewe tendense gevoel wat tot verandering in die gemeenskap werk. Daar is sprake van allerlei fluktuierende toestande in die taakomgewing van die hoof.
3. Die terrein van die hoof se professionele leiding lê binne die grense van sy taakomgewing. Die hoof is egter nie op elke gebied van sy taakomgewing 'n professionele leier nie. In sy verbande buite die skool kan die hoof ook as leier optree, maar nie noodwendig as professionele leier nie. Teenoor sy hoofkantoor en inspekteur van onderwys is hy volgeling. Teenoor die ouergemeenskap is hy medewerker en neem hy selfs die dienskneggestalte aan: sy leiding is hier oorwegend tot voorligting, oortuiging, advies en samewerking beperk. Hy kan en moet egter op elke vlak van sy taakomgewing 'n professionele "figuur" vertoon.

5.2 Voorstelling van die omvattende en komplekse taakomgewing van die hoof

Diagram 2 Voorstelling van die omvattende en komplekse taakomgewing van die hoof

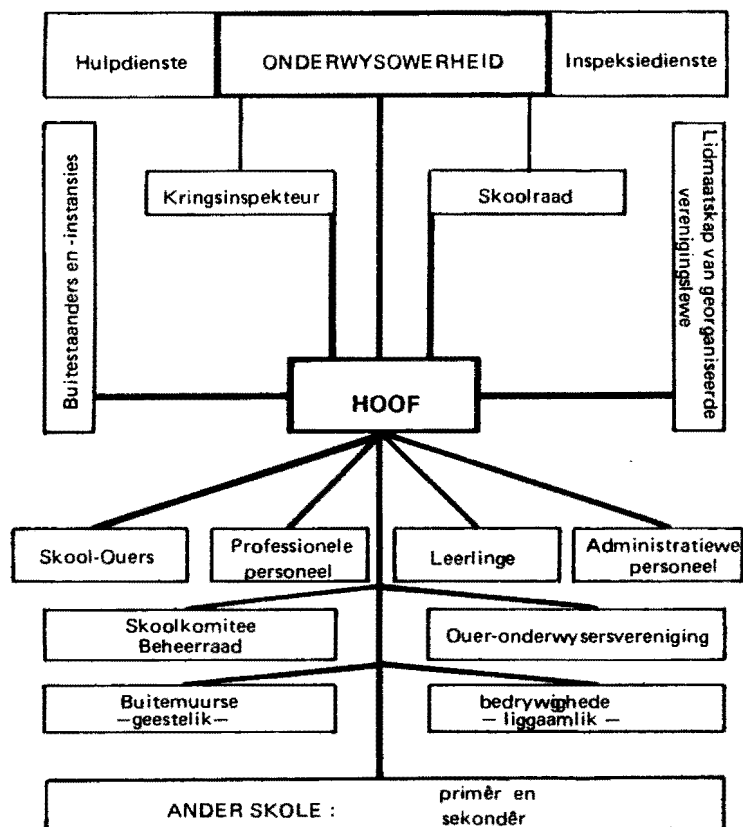
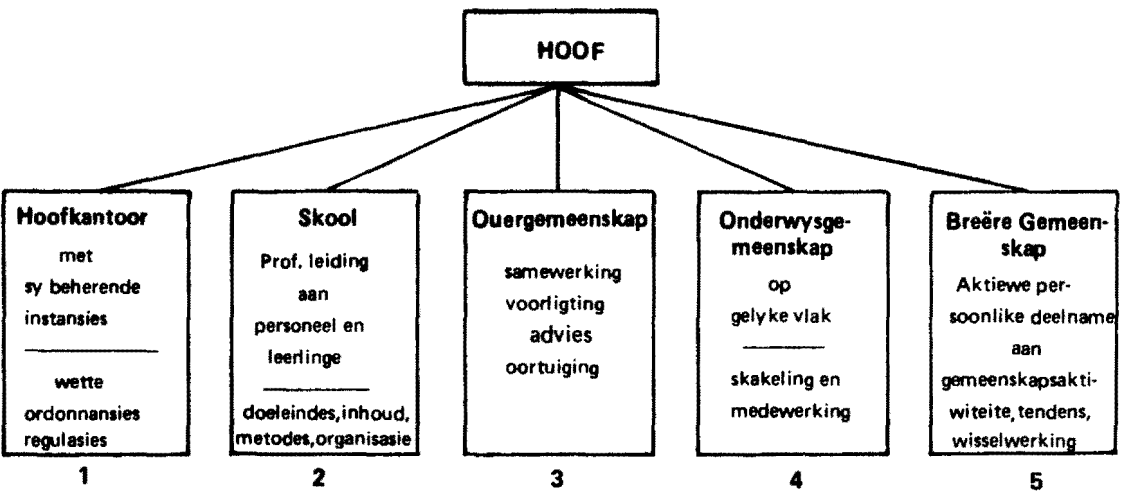


Diagram 3: Die sub-terreine van die hoof se taakomgewing.



5.3 Die sub-terreine van sy taakomgewing

Op grond van die onderskeidinge wat in paragraaf 3 van die opmerkings hierbo getref is, kan nou vyf belangrike sub-terreine van die hoof se taakomgewing onderskei word. Dit kan soos in diagram 3 voorgestel word:

Hieruit is dit duidelik dat die interne skool-aangeleenthede die primêre terrein van die hoof se professionele leiding is. Terreine nr.3 en 4 kan as sekondêre terreine van die hoof se professionele leiding beskou word, terwyl die vyfde terrein eintlik 'n sub-sekondêre terrein van sy professionele leiding uitmaak. In engere sin is die hoof dus net professionele leier in sy eie skool. In breëre sin sal hy op elke terrein van die onderwys, waar hy in belang daarvan optree, ook van sy waardigheid en bekwaamheid as professionele leier blyke moet gee. Daarbenewens word van hom verwag om ook leier in die gemeenskap te wees.

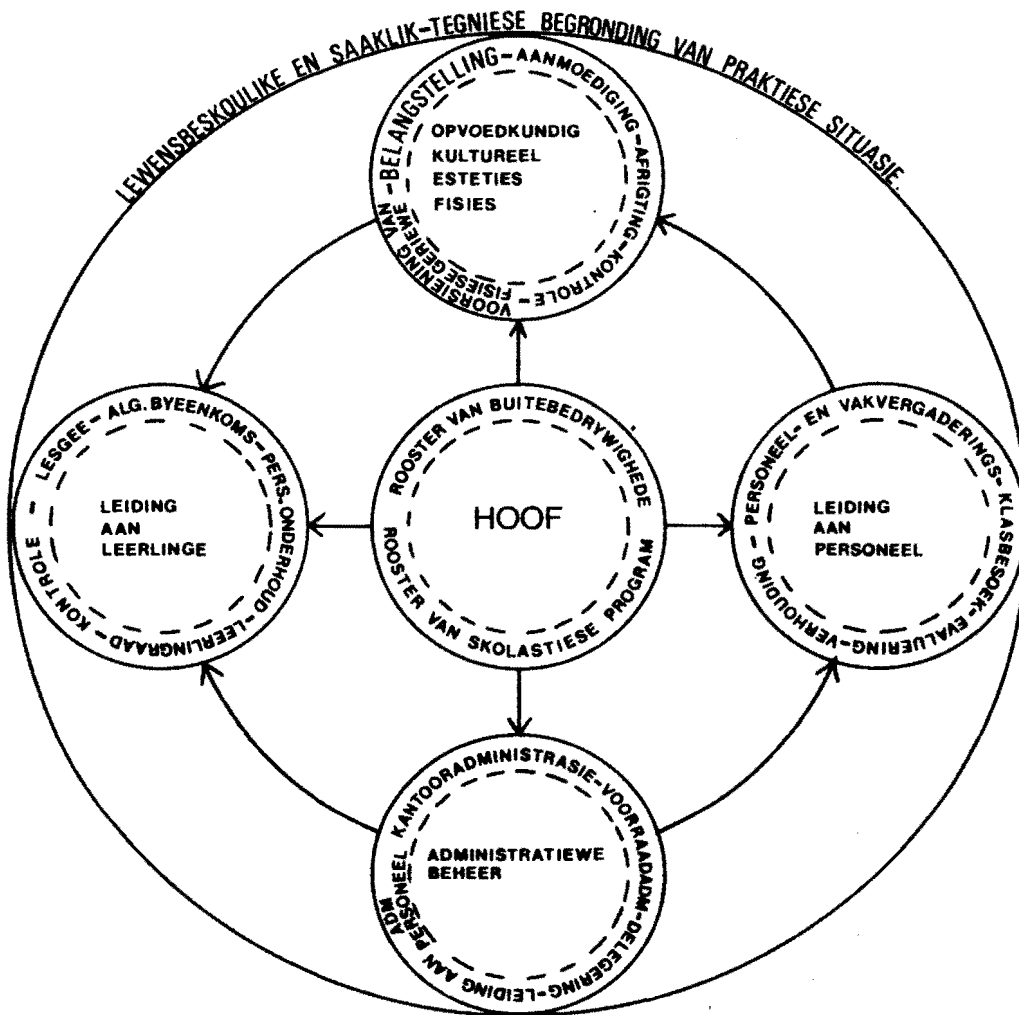
5.4 Die komplekse en uitgebreide aard van die primêre terrein van sy professionele leiding

Ook die terrein waarop die hoof primêr professioneel moet lei, dit is die interne skool-aangeleenthede, het in hierdie eeu in Suid-Afrika aansienlik uitgebrei en kompleksier geword. Die volgende is enkele van die waarskynlikste oorsake daarvoor:

- * die veranderinge in die gemeenskap as gevolg van allerlei ontwikkelinge en tendensieuse invloede;
- * die verskuiwing van die klem in die onderwys van die saak (dit is die inhoud) na die mens: die vraagstuk van "leiding gee" is beklemtoon; daarmee is by die wesenlike van die primêre taak van die hoof uitgekom, omdat hy voor alles 'n leier van mense in 'n bepaalde groep is;
- * die verbetering van die mens se kennis van "leierskap" en "leiding gee"; kennis oor die kind en die volwassene en hoe hulle leer en in groepe of individueel handel, is uitgebrei; die tegnieke en hulpmiddels, wat die hoof en onderwysers in die uitvoering van hulle taak moet gebruik, is verbeter.

Die primêre terrein van die hoof se professionele leiding, met aanduiding van die belangrikste komponente daarvan, kan soos volg diagrammaties voorgestel word:

Diagram 4: Die primêre terrein van die hoof se professionele leiding



Opmerkings by diagram 4:

1. Soos in die geval van bestuurleiding in organisasies, kan in die professionele leiding van die hoof drie hoofaspekte onderskei word: konstituerende leiding, dirigerende leiding en aktiverende leiding. (50)
 2. Die professionele leiding van die hoof verskil egter in 'n belangrike opsig van die leiding van die bestuurders van sosio-ekonomiese sisteme in die samelewing. Die bestuurder van 'n sake-onderneeming of fabriek se hooftaak is ingestel op die verhoging van produksie. Die hoofdoel van die bestuurder is om 'n saak te bevorder. Hy lei mense met die oog op die materiële voordele wat daaruit bereik kan word. Die hoof as professionele leier se hooftaak is op mense gerig. Hy gebruik sake en materiële dinge om mense te lei tot die bereiking van geestelike doeleindes, voor en bo alle ander doeleindes. Dit is juis dié kenmerk van die onderwysprofessie wat dit kwalitatief verskillend maak van die meeste ander professies. Die hoof se professionele leiding dra op grond daarvan 'n besondere kwalitatiewe karakter. (51)
 3. Die religieuse grondmotief van die lewensbeskouing van die Afrikaner stel besondere behorenses aan die professionele leiding van die hoof van die Afrikaanse skool. Hy moet al drie die hoofaspekte van sy professionele leiding in roepingsperspektief benader.
 4. Die primêre terrein van die hoof se professionele leiding is ook nooit vry van allerlei fluktuierende sosio-ekonomiese en sosio-politieke toestande wat daar in sy skool in die lewens van mense bestaan of mag ontstaan nie.
-
50. Vgl. Thompson, J.D. *Organizations in action*, pp.10–11. Kyk ook hoofstuk VII, pp. 222–225 e.v.
 51. Vgl. ook Weber, C.A. and Weber, Mary E. *Fundamentals of educational leadership*. p.73.

6. Samevattende afleidings uit hoofstukke III en IV

Aan die einde van hierdie hoofstuk kan nou met nadruk geponeer word dat die taakomgewing van die hoof van die Afrikaanse skool in hierdie eeu aansienlik uitgebrei het. Soos die lewe in die gemeenskap verander en ontwikkel het, so het die onderwys na sy inhoud, metodes en tegnieke verander en ontwikkel. Die taakomgewing van die hoof is nie van allerlei fluktuierende toestande van primêre en sekondêre aard los te maak nie. Dié toestande het ook aanleiding gegee tot klemverskuiwinge van bepaalde aard in die taak en posisie van die hoof van die Afrikaanse skool. Die feit dat die onderwys en opvoeding deur die blootlegging en toepassing van beter en meer gesistematiseerde kennis oor die kind, die leerhandeling en die motiewe wat mense beweeg meer wetenskaplik geraak het, het aanleiding gegee tot bepaalde intensionele veranderinge met betrekking tot die hoof se posisie en taak. So het die klemverskuiwing in die onderwys van die inhoud na die opvoedeling daartoe aanleiding gegee dat die klem in die posisie en taak van die hoof van die administratief-organisatoriese aspek en van die onderrigaspek na die aspek van leiding gee verskuif het. Beide die eersgenoemde twee aspekte het belangrike komponente van die hoof se taak geword. Daar het in hierdie eeu voorwaar 'n intensifering van hoofskap plaasgevind.

Daarmee saam is die hoofskap van die Afrikaanse skool in hierdie eeu in 'n groter mate geprofessionaliseer. Groter mandaat is aan die hoof verleen om sy eie handeling en dié van sy skool binne die grense van breë beleid uit te werk en toe te pas. Verskeie sake waaroor inspekteurs van onderwys en skoolrade alleen vroeër magtiging gehad het en kontrole uitgeoefen het, word vandag aan die diskresionêre oordeel en leiding van die hoof oorgelaat. Hoofde word vandag in groter getalle en op wyer vlak gebruik om deel te hê aan die bepaling van algemene en besondere onderwys-beleid en -praktyk. Die geleenthede vir vrye en ope kommunikasie met sy hoofkantoor is gerdeliker beskikbaar as vroeër. Veral in Transvaal is reeds en word nog steeds ernstige pogings aangewend om die verhoudinge tussen die hoof en sy hoofkantoor te verstewig en te veraangenaam. Hierdie strategiese handeling moet daartoe lei dat die hoofde dieselfde goeie verhoudinge by hulle skole sal daarstel, nie alleen t.w.v. 'n aangenamer "atmosfeer" vir onderwysers in die onderwys nie, maar ook t.w.v. die

gemotiveerde uitvoering van onderwysbeleid in die skole. Dit is veral die huidige onderwyshoof van Transvaal en sy adjunkte wat deur die reëling van besondere geleenthede positiewe verhoudinge in die onderwys in die provinsie daarstel.⁽⁵²⁾ Die skoolhoof in Transvaal is reeds in 'n groot mate vry gemaak van die posisie van amptenaarskap wat 'n koue staatsdienskarakter dra.

Dit wil dan ook voorkom of die professionalisering van die hoof se posisie en taak in Transvaal verder gevorder het as in die ander provinsies. 'n Amptenaar van die Vrystaatse Onderwysdepartement het as rede daarvoor aangevoer dat Transvaal oor die "mense" en die "geld" beskik.⁽⁵³⁾

Klemverskuiwings in die opvatting oor die posisie en taak van die hoof het saam met die verhoging van sy professionele aansien ontwikkel. Die algemene beskouing is vandag dat die hoof meer as net 'n hoofonderwyser is; om ook hoofonderwyser te wees, word tans as deel van sy hoofskap beskou. Hy is daarom vandag ook meer as net 'n onderwyser van onderwysers. Die belangrikste taak van die hoof vandag is om professionele leiding te gee.⁽⁵⁴⁾ Hy moet op gesagvolle wyse die handeling van die personeellede en leerlinge van sy skool rig. Op die terrein van die hoof se professionele leiding is drie sub-terreine onderskei waarvan die leiding aan sy personeel en leerlinge die primêre terrein is. Op hierdie primêre terrein het die klem in die onderwysbeheer veral in Transvaal in 'n aansienlike mate van die uitvoering van formele kontrolehandelinge na die toepassing van gesagvolle kommunikasie en konstruktiewe leidinggewing verskuif. Dit geld beide die houding en posisie van die hoofkantoor teenoor die hoof, sowel as die houding en posisie van die hoof teenoor die personeellede en leerlinge van die skool.

52. Vgl. die onthale as deel van die kursusse vir hoofde van skole, 1969, 1971, asook die welwillendheidsfunksies wat die D.v.O. op verskeie sentra in Transvaal vir hoofde en verteenwoordigers van Ouerliggame gedurende 1972 aangebied het.

53. Persoonlike onderhoud.

54. Vgl. ook Ovard, G.F. Administration of the changing secondary school. p.47.

Dit is ook duidelik dat die hoof vandag veel meer as net 'n klas-onderwyser moet wees. Jacobson poneer dat die hoof van die hedendaagse moderne skool selfs nie meer 'n goeie klasonderwyser hoef te wees nie.⁽⁵⁵⁾ Dat hy wel oor deskundige teoretiese en praktiese kennis van en insig in die onderwys moet beskik om konstruktiewe leiding te kan gee, is 'n professionele noodsaaklikheid wat hier geen verdere motivering behoef nie. Om eers klas- of vakonderwyser te wees, is die noodsaaklike aanloop tot hoofskap. Niemand wat nie eers as onderwyser opgelei is nie en niemand wat eers die praktiese ervaring as assistent opgedien het nie, behoort ooit die hoof van 'n skool te word nie.⁽⁵⁶⁾

Die verskil tussen die leiding wat die hoof moet bied en dié wat die bestuurder van die handels- en bedryfsorganisasies aan sy ondergeskiktes gee, moet in die struktuur en inhoud van hulle taakomgewings, maar veral in die doeleindes van hulle organisasies (instellings) gesoek word. Op grond daarvan moet die leiding van die hoof in sy skool eerder professionele leiding as bestuursleiding genoem word. Die hoof is lid van 'n unieke professie.⁽⁵⁷⁾

Op grond van die feit dat sy taakomgewing wyer strek as die terrein van sy professionele leiding, kan geponeer word dat die professionele leiding van die hoof ingebou is in sy algemene leierskapsvermoë. Die tegnieke van konstruktiewe leierskap sal in algemene sin ook betrekking hê op die tegnieke wat vir sy professionele leiding nodig is.⁽⁵⁸⁾

-
55. Jacobson, P.B. a.o. *The effective school principal*, p.500.
Vgl. ook Ransley, T.H. *The principal as person* (In Jones, O.R. *The school principal*, pp.30–64).
56. Vgl. ook Cunningham, K.S. and Radford, W.C. *Training the administrator*, pp.35–36.
57. Kyk p. 71.
Vgl. ook NEA *Remaking the world of the career teacher*, p.79.
58. Kyk pp. 31–32; 227–248; 261–262.

Die aard, omvang en intensiteit van die hulp, leiding en indiensopleiding wat die hoof van die onderwysowerheid ontvang, speel 'n belangrike rol in die verwerwing en handhawing van professionele deskundigheid en waardigheid deur die hoof. Een van die belangrikste probleme in dié verband was, en is in 'n mate steeds, dat die wette, regulasies, voorskrifte en kennisgewings van onderwysowerhede aan skole wyd verspreid in amptelike stukke voorgekom het. Die hoof moes vir jare lank sy weg tot ordening en doelmatige uitvoering van sy taak in 'n doolhof van veranderde voorskrifte vind. Veral die hoof in Kaapland het hom tot onlangs nog in dié posisie bevind. Voldoende administratiewe hulp aan veral primêre skole is 'n ontwikkeling van resente datum.

Met die oriëntering van onderwysers ten opsigte van die vernuwing in die vakinhoud en -metodieke was dit in al vier provinsies egter anders gesteld. Die "pedagogiese opfrissing" (59) van onderwysers deur opknappings- en oriënteringskursusse is sedert jare praktyk in Suid-Afrika. Dit moet noodwendig direk of indirek ook tot die voordeel van hoofde gestrek het. 'n Mens kry egter die indruk dat die leiding van owerheidsweë in dié verband oorwegend tot die inhoudelike en tegniese aspekte van die onderwys beperk was. Inspekteurs van onderwys het vir jare hierin en in die voorskriftelike voorligting aan hoofde betreffende administratief-organisatoriese beheer en kontrole 'n prominente rol gespeel. Uit die verslae wat bestudeer is, kom dit voor asof juis die inspekteurs van onderwys, wat uit die aard van hulle werk slegs sporadies met skole kan kommunikeer, die eintlike professionele leiers van die skole was. Dit moet beslis daartoe bygedra het dat die vroeë professionele ontwikkeling van hoofde in hierdie eeu in Suid-Afrika gestrem is. In Transvaal het die klem ten opsigte van professionele leiding by die skool in die jongste tyd in 'n aansienlike mate van die inspekteur na die hoof verskuif. (60)

59. Vgl. V.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1934, p.72.

60. Vgl. Davin, H.M.G. Die nuwe inspeksiestelsel (T.O.D. Stukke van die Komitee vir kursusse van skoolhoofde, 1972).

Die groter professionalisering van die hoof se posisie en taak kan plaasvind op grond van die feit dat die onderwysowerheid die belangrikheid van die hoof as sleutelfiguur in die uitvoering van algemene en besondere onderwysbeleid beter besef. Dit kan ook plaasvind omdat die owerheid groter vertroue het in die vermoë van die hoof om, op grond van sy opleiding en konstruktiewe gebruik van ervaring, beter leiding in sy skool te gee. Dit is opvallend dat die professionalisering van die hoof se posisie en taak oorwegend op grond van klemverskuiwinge in die saaklike sy van die onderwys geskied het.

Die hoof is sedert vroeg in hierdie eeu as leier van sy skool beskou. Verskillende elemente van sy leierskap is ook van tyd tot tyd genoem. Die inspekteurs van onderwys moet in hulle afsonderlike kringe die leiers van die hoofde in die interpretering van benaderings, voorskrifte en beskouings in dié verband gewees het. Behalwe die leiding wat die hoof sporadies van die inspekteur ontvang het moet die interpretering van wat by sy leierskap bedoel was, hoofsaaklik aan die hoof self oorgelaat gewees het. Dit mag verklaar waarom soveel klem in die verlede op kontrole, toesig en administratiewe beheer geval het. Tot 1967 is geen georganiseerde opleiding van die hoof waarin sy posisie en taak as professionele leier die tema was, van owerheidsweë aangebied nie. Hierdie tipe leiding of opleiding het wel erg sporadies van die kant van onderwysersverenigings en hoofdekringe voorkom.⁽⁶¹⁾ Dit skep die indruk dat aanvaar is dat as die hoof saam met die onderwysers ten opsigte van vernuwing in die inhoud en metodieke in diens opgelei is, hy in staat behoort te wees om die nodige konstruktiewe professionele leiding by sy skool aan te bied. Die Transvaalse Onderwysdepartement het met die kursusse wat sedert 1967 vir hoofde van primêre en sekondêre skoolhoofde aangebied word, pionierswerk hier te lande ten opsigte van die beplande opleiding van hoofde verrig. Terselfdertyd het Transvaal bewys hoe noodsaaklik indiensopleiding van dié aard vir die hoof is en dat professionele leiding

61. Vgl. VOD. Verslag van die hoofinspekteur in die jaarverslag van die D.v.O., 1959, p.96.

Pauw, J.B. Voorsittersrede, S.A.O.U.-kongres 1966. *Die Unie*, 63—2, 1.8.66, pp.10—21.

in die skool veel meer as net die bestudering en toepassing van nuwe vak-inhoude en -metodieke inhou. Nuwe perspektiewe met betrekking tot die professionele leiding van die hoof word blootgelê.(62)

Enkele ander belangrike feite betreffende hoofskap in Suid-Afrika in die 20ste eeu is die volgende:

*Die bestaan van skoolkomitees en beheerrade het, Natal uitgesluit, steeds 'n kenmerk van die onderwys en 'n belangrike faktor in die taak van die hoof gebly.

*Die onderwysowerheid is die belangrikste enkele faktor in die bepaling en beïnvloeding van die posisie en taak van die hoof. Dit is egter 'n ope vraag of die belangrikheid en professionele status van hoofskap ook in oorwegende mate aan die reëlins en beleid van onderwysowerhede toegeskryf kan word.(63)

*Hoofskap in Suid-Afrika is 'n amp wat hoofsaaklik deur mans bekleed word. In hierdie eeu het dit voorgekom dat vroue ook aangestel is as hoofde van primêre skole wat deur beide geslagte leerlinge besoek word.(64)

*Verskille in die hoofskap van verskillende skole moet nie in die tipes skole gesoek word nie, maar eerder in die grootte van die skole.(65)

62. Kyk pp. 227-248.

63. Vgl. Jacobson, P.B. a.o. op. cit. p.500.

64. Vgl. V.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1929, p.14; 1931, p.14; 1936, p.40; 1958, p.96.
T.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1935, p.12; 1937, p.24; 1951, pp.72-73.

Vgl. ook Dirks, H. en van Grunsven, F.P.J. Psychologie van het leiding geven, p.93.

65. Vgl. ANOF op.cit. pp.22-23.

Vgl. ook CEAA. Role of the elementary school principal, p.13.

*Die ontwikkeling van hoofskap het hier te lande oor die algemeen gereken dieselfde patroon as die van die hoofskap in enkele leidende Westerse lande gevolg. Dit het in Suid-Afrika egter stadiger as in laasgenoemde lande geskied. Die ontwikkelinge in dié verband moet noodwendig invloed op plaaslike ontwikkelinge gehad het.

*Die Afrikaanse skool en daarmee saam die hoofskap van dié skool het in hierdie eeu in breë trekke sy algemeen Christelike en nasionale karakter bly behou. Dit moet veral toegeskryf word aan die wesenlike belangstelling, bydraes en stryd in en vir die onderwys deur die kerk, die party, die kultuurverenigings en die onderwysersverenigings van die Afrikaner en die Afrikaneronderwyser. (66)

*Hoofde het met verskeie probleme in die praktyk te kampe gekry. Sommige daarvan was:

- **die byna kroniese tekort aan opgeleide onderwysers;
- **ontoereikende geboue en toerusting;
- **die snelle tempo waarteen veranderinge plaasgevind het en waarteen oriënteringskursusse mekaar opgevolg het;
- **die toepassing van strafmaatreëls ingevolge die bepalings van die ordonnansies;
- **die daarstelling van die korrekte verhouding tussen die verskillende dele van sy taak, met betrekking tot tyd, aandag en organisasie.

66. Vgl. Bingle, H.J.J. op. cit. pp.208–244.

Cilliers, D.H. op. cit. pp.206, 253–254.

FAK. Christelik-nasionale onderwysbeleid. I.C.N.O. 1948.

Die verklaarde grondslag van die T.O., S.A.O.U., N.O.U. en O.V.S.O.V. is Christelik-nasionaal.

Vgl. ook Coetzee, J.C. Is ons openbare skole werklik nog Christelik?

Onderwysblad LXI–698, 1.12.57, pp.385–386.

**** onvolledige, onduidelike of dubbelsinnige interpretering van voorskrifte; die gebrek aan leiding aan en opleiding van die hoof vir sy taak.(67)**

Aan die einde van hierdie hoofstukke kan nou gekonkludeer word dat 'n algemene karakteristiek van die hoofskap van die Afrikaanse skool onder andere die volgende belangrike aspekte insluit:

- 'n lewensbeskoulike aspek;
- 'n leidinggewende aspek waarby die administratief-organisatoriese en onderrigaspekte van sy taak ingesluit is;
- 'n verteenwoordigende aspek;
- 'n uitvoerende aspek;
- 'n verhoudingsaspek;
- 'n versorgende aspek;
- 'n unieke professionele aspek waarby gespesialiseerde kennis van sy omvattende taak en taakomgewing ingesluit is.(68)

In die volgende hoofstukke sal sommige van hierdie aspekte breedvoeriger aandag kry.

-
67. Vgl. T.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1937, p.21; 1963, p.11; 1967, p.67; 1968, p.14.
V.O.D. Jaarverslag van die D.v.O. 1952, p.66; 1953, p.6; 1954, p.67; 1957, p.4.
68. ANOF op. cit. pp.8—20.
Vgl. ook Jacobson P.B. o.a., op.cit. p.500.
Kyk verder pp. 215—261.