

BESTUURSONTWIKKELING VAN DIE BESTUURSPAN

AS TAAK VAN DIE HOOF IN DIE

SEKONDêRE SKOOL

deur

MICHAEL CASPARUS EKSTEEN

B.A., B.Ed, H.O.D.

Skripsie ingedien ter gedeeltelike vervulling van

die vereistes vir die graad

MAGISTER EDUCATIONIS

in

ONDERWYSBESTUUR

in die departement

OPVOEDINGSWETENSAPPE

in die

FAKULTEIT OPVOEDKUNDE

aan die

VAALDRIEHOEKKAMPUS

van die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT

VIR CHRISTELIKE HOêR ONDERWYS

STUDIELEIER: Prof. A.M.C. Theron

1993

DANKBETUIGINGS

Hierdie verslag is die resultaat van die milde bydraes van verskeie persone. Hiermee betuig ek graag my opregte dank aan die volgende:

- * Prof A M C Theron, my studieleier vir sy uitnemende leiding, eindelose geduld, gewaardeerde kommentaar en kosbare tyd waarvan ek deurentyd verseker was, sowel as die hulp met die taalversorging. Hiervoor het ek baie groot waardering.
- * Mev A Oosthuizen vir groot opofferinge en baie moeite met verwerking van die statistiek.
- * My vrou Elmareef wat met soveel liefde en begrip my ondersteun en aangemoedig het en ook bereid was om te help met die tikwerk van die verslag.
- * My ouers en kinders, MC en Elsjetie, vir hulle liefde, ondersteuning en aanmoediging.
- * My suster, Christa, vir die hulp met die versorging van die finale skripsie.
- * Vriende en kollegas wat deur middel van hul begrip, 'n swyende bydrae tot die sukses van hierdie studie gemaak het.
- * Die personeel van die Ferdinand Postma-Biblioteek vir hulle hulp en puik diens.

INHOUD

LYS VAN TABELLE	vii
OPSOMMING	ix
SUMMARY	xi

HOOFSTUK 1

ORIENTERING

1.1	PROBLEEMSTELLING	1
1.2	DIE DOEL MET DIE NAVORSING	2
1.3	METODE VAN NAVORSING	3
1.3.1	Literatuurstudie	3
1.3.2	Empiriese ondersoek	3
1.4	TERREINAFBAKENING	3
1.5	PROGRAM VAN NAVORSING	3
1.6	HOOFSTUKINDELING	4
1.7	AANVERWANTE NAVORSING	4
1.8	SAMEVATTING	5

HOOFSTUK 2

DIE BESTUURSONTWIKKELINGSTAAK VAN DIE SKOOLHOOF

2.1	INLEIDING	6
2.2	WAT IS BESTUURSONTWIKKELING?	6
2.3	DIE DOEL VAN BESTUURSONTWIKKELING	7
2.4	VOORDELE VAN BESTUURSONTWIKKELING	8
2.5	VEREISTES VIR DOELTREFFENDE BESTUURSONTWIKKELING	9
2.6	DIE SKOOLHOOF SE TAAK TEN OPSIGTE VAN BESTUURSONTWIKKELING	11
2.6.1	Oriëntering	11

2.6.2	Die beplanning van bestuursontwikkeling	12
2.6.2.1	Doelstelling en doelwitformulering	12
2.6.2.2	Behoeftebepaling	13
2.6.2.3	Beleidformulering	15
2.6.2.4	Beleidsmaking ten opsigte van bestuursontwikkeling	15
2.6.3	Die organisering van bestuursontwikkeling	17
2.6.3.1	Organisasiestruktuurskepping	17
2.6.3.2	Delegering	18
2.6.3.3	Koördinerings	19
2.6.4	Leidinggewing by bestuursontwikkeling	19
2.6.4.1	Leierskapstyle van die skoolhoof	20
2.6.4.2	Kommunikerings	20
2.6.4.3	Motivering	22
2.6.4.4	Verhoudingsstigting	22
2.6.5	Beheeruitoefening by bestuursontwikkeling	24
2.6.5.1	Soorte beheeruitoefening	24
2.6.5.2	Evaluering	25
2.6.5.3	Stappe by beheeruitoefening	26
2.6.5.4	Rekordhouding	27
2.7	SAMEVATTING	28

HOOFSTUK 3

BESTUURSONTWIKKELINGSMETODES TOT DIE SKOOLHOOF SE BESKIKKING

3.1	INLEIDING	30
3.2	ANDRAGOGIEK VERSUS PEDAGOGIEK	30
3.3	KENMERKE VAN LEER BY VOLWASSENES	33
3.4	BESTUURSONTWIKKELINGSMETODES	34
3.4.1	Oriëntering	34
3.4.2	Komitees	34
3.4.3	Vergaderings, seminare en konferensies	35
3.4.4	Taakmag	35
3.4.5	Afrigting	36
3.4.6	Werkrotasie	36
3.4.7	Tydelike promosie	36
3.4.8	Modellering	37
3.4.9	Delegering	37
3.4.10	Voorligting	37
3.4.11	Bestuurspan spanwerk	38
3.4.12	Leesgebeure	38
3.4.13	Rolspel	38
3.4.14	Probleemoplossingstegniek	39
3.4.15	In-mandjie aktiwiteite	39
3.4.16	Bestuurspele	39
3.4.17	Werkswinkel	39
3.5	SAMEVATTING	40

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK NA DIE BESTUURSONTWIKKELINGSTAAK VAN DIE SKOOLHOOF

4.1	INLEIDING	41
4.2	NAVORSINGSONTWERP	41
4.2.1	Die vraelys	41
4.2.1.1	Redes vir die gebruik van die gestruktureerde vraelys	41
4.2.1.2	Die doel met die vraelys	41
4.2.1.3	Voordele van die gestruktureerde vraelys	42
4.2.1.3	Nadele van 'n gestruktureerde vraelys	42
4.2.1.4	Loodsondersoek	43
4.2.1.5	Goedkeuring van die vraelys	43
4.2.1.6	Konstruksie van die vraelys	43
4.2.2	Populasie	44
4.2.3.	Statistiese tegniek	45
4.3	AANBIEDING EN INTERPRETERING VAN DATA	45
4.3.1	Biografiese gegewens	45
4.3.1.1	Geslag	45
4.3.1.2	Aantal jare ervaring as hoof	45
4.3.1.3	Aantal jare lid van die bestuurspan	46
4.3.1.4	Die hoogste kwalifikasie bebaal	47
4.3.1.5	Die grootte en ligging van die skool	47
4.3.1.6	Die grootte van die bestuurspan	48
4.3.2	Bestuursontwikkeling as taak van die skoolhoof	48
4.3.2.1	Die bestaan van 'n bestuursontwikkelingsprogram aan die skool	48

4.3.2.2	Die persoon verantwoordelik vir die uitvoering van die bestuursontwikkelingsprogram	48
4.3.2.4	Die tipe organisasiestruktuur waarbinne bestuursontwikkeling plaasvind	49
4.3.2.5	Leiding en bestuursontwikkelingsmateriaal ontvang vanaf die Natalse Onderwysdepartement vir aanwending	50
4.3.3	Bestuur van die bestuursontwikkelingsprogram	50
4.3.3.1	Die doel van bestuursontwikkeling	50
4.3.3.2	Die voordele van bestuursontwikkeling	52
4.3.3.3	Vereistes vir 'n bestuursontwikkelingsprogram	53
4.3.3.4	Behoeftebepaling ten opsigte van bestuursontwikkeling	54
4.3.3.5	Beleid ten opsigte van bestuursontwikkeling	55
4.3.3.6	Organisering van bestuursontwikkeling	59
4.3.3.7	Leidinggewing	61
4.3.3.7.a	Leierskapstyl	61
4.3.3.7.b	Motivering	64
4.3.3.7.c	Doelwitstelling	66
4.3.3.7.d	Verhoudingstigting	66
4.3.3.8	Beheeruitoefening en evaluering	68
4.3.4.	Bestuursontwikkelingsmetodes	71
4.3.4.1	Wyse waarvolgens volwassenes leer	71
4.3.4.2	Bestuursontwikkelingsmetodes	71
4.4	SAMEVATTING	73

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1	INLEIDING	74
5.2	SAMEVATTING	74
5.3	BEVINDINGS EN GEVOLGTREKKINGS	75
5.3.1	Bevindings en gevolgtrekkings ten opsigte van die literatuurstudie	75
5.3.2	Bevindings en gevolgtrekkings ten opsigte van die empiriese ondersoek	77
5.4	AANBEVELINGS	79
5.4.1	Aanbevelings voortspruitend uit die navorsing	79
5.4.2	Aanbevelings vir verdere navorsing	80
5.5	SLOTOPMERKING	81

BIBLIOGRAFIE

LYS VAN TABELLE

Tabel 4.1	:	Vraelyste uitgegee en terug ontvang
Tabel 4.2	:	Geslag van respondente
Tabel 4.3	:	Ondervinding as hoof
Tabel 4.4	:	Die aantal jare lid van die bestuurspan
Tabel 4.6	:	Verantwoordelike persoon vir uitvoering van bestuursontwikkeling
Tabel 4.7	:	Persoon aan wie terug rapporteer word
Tabel 4.8	:	Organisasiestruktuur waarbinne bestuursontwikkeling plaasvind.
Tabel 4.9	:	Rangorde van voordele van bestuursontwikkeling
Tabel 4.10	:	Vereistes vir bestuursontwikkeling
Tabel 4.11	:	Formele beleidstuk t.o.v. bestuursontwikkeling
Tabel 4.12	:	Beleid t.o.v. tyd bestee aan bestuursontwikkeling
Tabel 4.13	:	Bepaal die beleid wanneer en watter tyd aan bestuursontwikkeling bestee
Tabel 4.14	:	Personeel wat deelneem aan bestuursontwikkeling
Tabel 4.15	:	Beleidsbepaling van evalueringswyse
Tabel 4.16	:	Tyd afgestaan aan bestuursontwikkeling
Tabel 4.17	:	Deelname op gelyke basis
Tabel 4.18	:	Mededeling van bestuurskennis
Tabel 4.19	:	Delegering van gesag
Tabel 4.20	:	Ontwikkeling van bestuursontwikkelingsprogram
Tabel 4.21	:	Leierskapstyl tydens beplanning
Tabel 4.22	:	Leierskapstyl tydens organisering
Tabel 4.23	:	Leierskapstyl tydens uitvoering
Tabel 4.24	:	Verandering in gemotiveerdheid

Tabel 4.25	:	Ekstrinsieke motivering
Tabel 4.26	:	Intrinsieke motivering
Tabel 4.27	:	Doelwitstelling vir bestuursontwikkelingsessie
Tabel 4.28	:	Terugvoering aan bestuurspanlede
Tabel 4.29	:	Erkenning van bestuurspanlede se hydraes
Tabel 4.30	:	Aanprysing
Tabel 4.31	:	Beheeruitoefening
Tabel 4.32	:	Verandering van bestuursdoeltreffendheid
Tabel 4.33	:	Verbetering van bestuurswerkverrigting
Tabel 4.34	:	Doelstelling van skool
Tabel 4.35	:	Kennis van beginsels van andragogie
Tabel 4.36	:	Bestuursontwikkelingsmetodes

OPSOMMING

Die doel van die navorsing is om vas te stel:

- wat die bestuursontwikkelingstaak van die skoolhoof ten opsigte van die bestuurspan is;
- watter bestuursontwikkelingsmetodes die hoof van die sekondêre skool tot sy beskikking het;
- watter metodes tans deur skoolhoofde gebruik word om bestuursontwikkeling te laat plaasvind.

In hoofstuk twee word die begrip bestuursontwikkeling verklaar, waarna die doel, vereistes en voordele van bestuursontwikkeling bespreek word. Die bestuursontwikkelingstaak van die skoolhoof ten opsigte van die bestuurspan word vervolgens bespreek.

In hoofstuk 3 word die verskil tussen andragogie en pedagogiek kortliks belig en die verskillende bestuursontwikkelingsmetodes tot die beskikking van die skoolhoof bespreek.

In hoofstuk 4 word die navorsingsontwerp uiteengesit en die resultaat van die empiriese ondersoek weergegee. Die doel met die empiriese ondersoek is om:

- Te bepaal in watter mate skoolhoofde bestuursontwikkeling toepas;
- vas te stel wat die hoof se persepsie is van sy bestuursontwikkelingstaak;

- vas te stel wat die bestuurspan se persepsie is van die hoof se bestuursontwikkelingstaak;
- te bepaal watter bestuursontwikkelingsmetodes die hoof gebruik om bestuursontwikkeling te bewerkstellig.

Die belangrikste gevolgtrekkings uit sowel die literatuurstudie as die empiriese ondersoek word in hoofstuk 5 weergegee. Dit blyk byvoorbeeld uit die literatuurstudie dat die skoolhoof primêr verantwoordelik is vir bestuursontwikkeling en dat bestuurspanlede bestuursmatig ontwikkel moet word. Voorts blyk dit dat doel van bestuursontwikkeling is om die bestuurseffektiwiteit van individue te verbeter en dat die hoof die bestuurspanlede moet inlig ten opsigte van die doel van bestuursontwikkeling sowel as hul vordering in bereiking van gestelde doelwitte. Bestuursontwikkeling verg 'n beleid waarvolgens riglyne neergelê word. Uit die empiriese ondersoek blyk dit byvoorbeeld dat bestuur ten opsigte van bestuursontwikkeling in alle skole plaasvind maar dat dit deur onder andere die leierskapstyl van die skoolhoof beïnvloed word. Voorts blyk dit ook dat bestuursontwikkeling by die meeste skole in Noord-Natal wel geskied, maar dat by geeneen van die skole 'n formele beleid ten opsigte van bestuursontwikkeling bestaan nie. Dit blyk ook dat vergaderings, delegering en bestuurspanwerk die mees algemene metodes is wat gebruik word in bestuursontwikkeling.

SUMMARY

The aim of the research is to establish:

- the role of the principal in management development with respect to the management team;
- the management development methods the principal of a secondary school has at his disposal;
- which methods are currently used by school principals to accomplish management development.

In chapter 2 the concept of management development is determined, followed by a discussion of the aims, requirements and advantages of management development. Hence the role of the principal in management development with respect to the management team is discussed.

In chapter 3 the differences between andragogy and pedagogy, as well as the different management development methods which are available to the principal, are highlighted.

In chapter 4 the research strategy is set out and the results of the empirical survey conveyed.

The aim of the empirical survey is to determine:

- to what degree principals apply management development;
- the principal's perception of his role in management development;
- the management team's perception of the role of the principal in management development;
- which management development methods are utilised by the principal to accomplish management development.

The most important deductions resulting from the study are given in chapter 5. It appears from the literature study for example that the principal is primarily responsible for management development and there is a need for the development of managerial skills of the management team. It seems that the purpose of management development is to improve the managerial capability of the individual. The principal has to convey the goals for management development to the participants as well as their performance in attaining these goals. A policy for management development is essential and should provide guidelines as to who should participate and what the contents should be. It appears from the empirical survey for example that the managing of management development corresponds in all schools but is influenced by the leadership style of the principal. Further, it appears that management development takes place at most schools in Northern Natal, but no formal policy for management development exists at these schools. It also appears that the general methods used for management development are meetings, delegation and management team work.

HOOFSTUK 1 ORIENTERING

1.1 PROBLEEMSTELLING

Een van die take van die hoof aan die sekondêre skool is om sy personeel so te benut dat opvoedende onderwys realiseer (Bondesio & De Witt, 1986:223). Die hoof word vir die doeltreffende en effektiewe bestuur van die skool bygestaan deur 'n bestuurspan. Die bestuurspan bestaan gewoonlik uit adjunkhoofde en departementshoofde asook personeel wat bestuurspotensiaal toon. Hierdie personeel moet bestuursmatig ontwikkel word om ook hul bestuursverantwoordelikhede ten volle na te kom. Dit is veral belangrik in die lig van toenemende druk op skole om te presteer.

Hierdie eis na prestasie deur die skoolgemeenskap het meegebring dat daar verwag word dat die skool effektief en doeltreffend bestuur sal word om die bepaalde behoeftes te bevredig en spesifieke doelwitte te bereik. Hieruit is dit duidelik dat bestuursontwikkeling van kardinale belang vir die onderwys is.

Bestuursontwikkeling is dus nie 'n terloopse of lukrake gebeurtenis nie, maar 'n doelgerigte en beplande aaneenlopende handeling wat deur die hoof uitgevoer moet word. Dit is 'n vereiste dat geskikte bestuurskundige personeel op verskillende posvlakke beskikbaar moet wees ten einde doeltreffende opvoedende onderwys daar te stel (Prinsloo, 1988:3). Beplande bestuursontwikkeling is dus noodsaaklik vir die voortbestaan en groei van enige skool.

Crosby (1988:34) beweer dat 90% van alle bestuursontwikkeling binne die bestuurder se eie organisasie en sy werkkonteks plaasvind. Hierdie beplande bestuursontwikkeling stel die hoof byvoorbeeld in staat om opvolgbeplanning van poste te doen. Dit beteken dat iemand wat bevorder word, vervang kan word deur 'n persoon wat alreeds gedeeltelike blootstelling gehad het aan bestuurstake en verantwoordelikhede. Volgens Field (1985:317-318) sal daar in die toekoms toenemend van kandidate verwag word om ondervinding te lê van take waarvoor hul verantwoording sal moet doen in die nuwe pos wat hulle wil beklee.

Daar is in elke skool 'n bepaalde aantal bevorderingsposte. Die onderwyser wat bevorder word tot departementshoof, word bevorder op grond van sy vakkundigheid, hoewel daar dan van hom verwag word om bestuurskundige take uit te voer (Hall, 1989:10-11). Dit beteken dat take aan hom opgedra word waarvoor hy nie opgelei is nie. Navorsing deur Theron en Bothma (1988:23) het getoon dat 43% van hoofde aan blanke sekondêre skole in die Oranje-Vrystaat nie bestuursontwikkeling ontvang het nie. Ook onderwysers wat nagraadse kursusse in Onderwysbestuur volg, is volgens Theron en Bothma (1988:23) gering.

Uit die voorafgaande gedeelte blyk die probleemvrae die volgende te wees:

- Wat is die bestuursontwikkelingstaak van die hoof ten opsigte van die bestuursplan in die sekondêre skool?
- Wat is die bestuursontwikkelingsmetodes tot beskikking van die hoof in die sekondêre skool?
- Watter metodes word tans deur skoolhoofde gebruik om bestuursontwikkeling te laat plaasvind?
- Op watter wyse kan die hoof van die sekondêre skool sy bestuursontwikkelingstaak optimaal benut?

1.2 DIE DOEL MET DIE NAVORSING

In hierdie navorsing sal gepoog word om:

- te bepaal wat die bestuursontwikkelingstaak van die hoof ten opsigte van die bestuursplan in die sekondêre skool behels;
- te bepaal watter bestuursontwikkelingsmetodes en -tegnieke die hoof van die sekondêre skool tot sy beskikking het;
- vas te stel watter metodes tans deur hoofde gebruik word om bestuursontwikkeling te laat plaasvind;

- aanbevelings te maak waarvolgens die skoolhoof sy bestuursontwikkelingstaak optimaal kan henuut.

1.3 **METODE VAN NAVORSING**

1.3.1 **Literatuurstudie**

Primêre en sekondêre bronne sal gebruik word om te bepaal wat die bestuursontwikkelingstaak van die hoof aan die sekondêre skool behels, asook watter bestuursontwikkelingsmetodes en -tegnieke tot sy beskikking is.

1.3.2 **Empiriese ondersoek**

Na aanleiding van gegewens verkry uit die literatuurstudie, sal 'n gestruktureerde onderhoudsvraelys ontwikkel word en gestruktureerde onderhoude gevoer word met hoofde en bestuurspanne van sekondêre skole in Noord-Natal ($N = 9$) ten einde te bepaal wat hul siening van hul bestuursontwikkelingstaak is en tweedens van watter bestuursontwikkelingsmetodes hulle gebruik maak in die onderskeie skole.

1.4 **TERREINAFBAKENING**

In hierdie navorsing word besin oor die bestuursontwikkelingstaak van die skoolhoof aan 'n sekondêre skool ten opsigte van die bestuurspan. Vir die empiriese ondersoek word skoolhoofde van blanke sekondêre skole in Noord-Natal betrek.

1.5 **PROGRAM VAN NAVORSING**

Eerstens sal deur middel van 'n literatuurstudie vasgestel word wat bestuursontwikkeling as taak van die skoolhoof behels. Daar sal ook 'n opgaaf gemaak word van die bestuursontwikkelingsmetodes tot beskikking van die skoolhoof. Na aanleiding van gegewens verkry uit die literatuurstudie sal 'n onderhoudsvraelys

saamgestel word. Die vraelys sal gefinaliseer word in oorleg met PU vir CHO se statistiese konsultasiediens.

Hierna sal met behulp van die vraelys gestruktureerde onderhoude gevoer word met al die hoofde van blanke sekondêre skole in Noord-Natal om te bepaal watter bestuursontwikkelingsmetodes tans deur skoolhoofde gebruik word en ook die wyse waarop bestuursontwikkeling in skole plaasvind. Vervolgens sal daar afleidings, gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak word ten opsigte van die bestuursontwikkelingstaak van die skoolhoof betreffende die bestuursplan van die sekondêre skool.

1.6

HOOFSTUKINDELING

Verslag van die navorsing word onder die volgende hoofstukindeling gedoen:

HOOFSTUK 1	-	ORIENTERING
HOOFSTUK 2	-	DIE BESTUURSONTWIKKELINGSTAAK VAN DIE SKOOLHOOF
HOOFSTUK 3	-	BESTUURSONTWIKKELINGSMETODES TOT DIE SKOOLHOOF SE BESIKKING
HOOFSTUK 4	-	EMPIRIESE ONDERSOEK NA DIE BESTUURSONTWIKKELINGSTAAK VAN DIE SKOOLHOOF
HOOFSTUK 5	-	SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

1.7

AANVERWANTE NAVORSING

In die navorsing van Prinsloo (1988) word die bestuurstaak van die adjunk- en departementshoof in die primêre skool geïdentifiseer en word die

bestuursontwikkelingstaak van die hoof ten opsigte van bogenoemde onderwysleiers bepaal. Sommige metodes van bestuursontwikkeling binne (indiensopleiding) en buite (eksterne opleiding) die skool word ook bespreek.

Prinsloo se navorsing is toegespits op die primêre skool. Daar word byvoorbeeld ook nie vasgestel watter bestuursontwikkelingsmetodes tans in skole in gebruik is nie. Die praktiese uitvoerbaarheid van sekere metodes word ook nêrens aangedui nie.

Hierdie navorsing sal aansny by die van Prinsloo ten opsigte van die bestuursontwikkelingstaak van die hoof. Dit sal egter verskil van die van Prinsloo deurdat primêr op die sekondêre skool gefokus sal word. Daar sal eers 'n opgaaf van alle moontlike bestuursontwikkelingsmetodes deur middel van 'n literatuurstudie gemaak word, waarna met behulp van die voorafgemelde empiriese ondersoek vasgestel sal word wat die praktiese uitvoerbaarheid en toepaslikheid van verskillende metodes binne die sekondêre skool is.

1.8

SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die aktualiteit, probleemstelling, doel, metode, terreinafbakening en aanverwante navorsing belig. Vervolgens sal oorgegaan word tot die bespreking van die aard en wese van bestuursontwikkeling en daarna die bestuursontwikkelingstaak van die skoolhoof.

HOOFSTUK 2

DIE BESTUURSONTWIKKELINGSTAAK VAN DIE SKOOLHOOF

2.1

INLEIDING

Personeelontwikkeling is een van die skoolhoof se primêre bestuurstake en het ten doel om die personeel te laat ontwikkel en professioneel te laat groei. Deur doeltreffende personeelontwikkeling verseker die skoolhoof dat die skool doeltreffend op akademiese en nie-akademiese gebied funksioneer. Bestuursontwikkeling is 'n faset van personeelontwikkeling (Main, 1985:10). Hierdie faset is veral vir die bestuurspan van die skool van kardinale belang, aangesien die effektiewe bestuur van die skool hierop berus.

Daar sal in hierdie hoofstuk gepoog word om te bepaal wat bestuursontwikkeling is, wat die doel van bestuursontwikkeling is en wat die besondere taak van die skoolhoof ten opsigte van bestuursontwikkeling is.

2.2

WAT IS BESTUURSONTWIKKELING?

Bestuursontwikkeling is 'n aaneenlopende proses wat ten doel het om bestuurseffektiwiteit te verbeter deur middel van 'n beplande en doelbewuste leerproses (De Bettignies, 1975:5). Bestuursontwikkeling is voorts 'n gestruktureerde en beplande proses wat die individu ondergaan wat tot gevolg het dat die interaksie van 'n persoon met sy werk, sy skoolhoof en die totale werksomgewing, hom vaardig in sy werk maak (IPM, 1989). Van der Westhuizen (1990:265) se siening stem in

wese met die voorafgaande definisies ooreen. Hy is van mening dat bestuursontwikkeling 'n dinamiese, geïntegreerde, aaneenlopende proses is waarin daar oor 'n tydperk voorsiening gemaak word vir die ontwikkeling van bestuursvaardighede en bestuursgedrag van onderwysleiers ten einde hul in staat te stel om doeltreffend op te tree in die onderwysprofessie.

Teen die agtergrond van die voorafgenoemde definisies kan die doel van bestuursontwikkeling vervolgens bepaal word.

2.3 DIE DOEL VAN BESTUURSONTWIKKELING

Die doel van bestuursontwikkeling is om 'n breër vaardigheidsbasis te skep en te voorsien, waarmee die individu met vertroue 'n sekere area van verantwoordelikheid kan aanvaar (IPM, 1989). Hierdie nuut verworwe vaardighede kan binne die skool aangewend word ten einde spesifieke doelstellings te bereik. Hierdeur word 'n werksomgewing geskep waar daar optimaal gebruik gemaak word van die menslike hulpbron. Dit het die volgehoue groei van die skool en die individu tot gevolg (Bailey, 1987:90).

Dit is belangrik dat die individu beseft dat dit by bestuursontwikkeling gaan om sy produktiwiteit en effektiwiteit te verbeter. Die persepsie van bestuursontwikkeling is dikwels dat 'n individu hierdeur gereed gemaak word vir die volgende pos op die beroepsleer (Ballinger, 1986:23). Castetter (1986:294) beweer dat ontwikkeling van die individu ten doel het om hom met vaardighede toe te rus wat meer is as wat die huidige pos vereis.

Die bestuurspan bestaan uit 'n aantal individue wat byeen gebring is om die doeltreffendheid van die skool te verseker (Lawley, 1988:105). Woodcockioneer dat 'n groep individue in spanverband meer bereik as wat hul as enkelinge sou kon verrig (1979:3).

In wese het die bestuurspan ten doel om die doeltreffendheid van die skool te verseker en juis daarom is dit nodig dat die bestuurspan bestuursmatig ontwikkel word.

Bestuursontwikkeling is daar om die brug te span tussen die bestaande en die toekomstige, omdat bestuur die hede en die toekoms betrek. Die verlede word as wegspringpunt gebruik om daarvolgens eie besluite te implementeer (Gray, 1982:8). Bestuursontwikkeling verskaf daardie praktiese riglyne waarvolgens onderwysleiers hul bestuursvaardighede verfyn (Roberts, 1988:73; Gray, 1987:35). Die bestaande dui daarop dat bestuursontwikkeling sekere voordeel vir die skool inhou.

2.4

VOORDELE VAN BESTUURSONTWIKKELING

Volgens Franklin (1982:396) het die skoolhoof se bestuursontwikkeling van sy bestuurspan die volgende voordele:

- * Die kommunikasie tussen bestuurslede verbeter en daar vind informele bespreking van die werk plaas. Dit verseker dat beter spanwerk en koördinasie plaasvind.

- * Die bestuurslede is in staat om probleme van groter omvang wat aandag verg, te identifiseer.
- * Daar vind doeltreffender evaluering van beleid plaas waardeur bepaal kan word of die beleid nog voldoende is en aan die vereistes voldoen.
- * Sekere bestuursgebreke, wat ondergeskiktes hinder en wat hysturing vereis, word geopenbaar.
- * Deur voortdurend bestuursontwikkeling toe te pas, bly die bestuurspan op hoogte van die jongste bestuurstegnieke.
- * Bestuursontwikkeling stimuleer die skoolhoof om sy bestuurspan as individue te evalueer en te ontwikkel.

Hierdie voordele sal alleenlik spruit uit 'n weldeurdragte bestuursontwikkelingsprogram, wat impliseer dat so 'n program aan sekere vereistes moet voldoen om as suksesvol bestempel te word.

2.5 VEREISTES VIR DOELTREFFENDE BESTUURSONTWIKKELING

Uit die literatuur blyk die volgende van die belangrikste vereistes vir doeltreffende bestuursontwikkeling te wees:

- * Bestuursontwikkeling kan alleenlik doeltreffend geskied indien dit die beleid van die organisasie is om bestuursontwikkeling te laat plaasvind (Stoner, 1978:517; Prinsloo, 1988:38).
- * Bestuursontwikkeling is hoofsaaklik selfontwikkeling. Die persoon se ontwikkeling geskied meestal binne die werksituasie wat daarop neerkom dat 90% van bestuursontwikkeling deur middel van indiensopleiding geskied (Ballinger, 1986:14; Prinsloo, 1988:39).
- * Die bestuursontwikkeling moet doelbewus bestuur word om doeltreffend te wees (Kreiken, 1975:17).
- * Die bestuursontwikkelingsproses moet 'n integrale deel vorm van bestaande aktiwiteite en moet gevolglik aaneenlopend, sistematies en doelbewus wees (Prinsloo, 1988:39).
- * Die teorie en praktyk van bestuursontwikkeling moet hand aan hand gaan. Die teoretiese moet as vertrekpunt gebruik word, terwyl die praktiese uitvoering daarvan ook aangesny en gefintegreer moet word in die bestuursontwikkelingsproses (Kooz et al., 1980:578).
- * Een van die doeltreffendste werkswyses om bestuursontwikkeling te bewerkstellig blyk te wees waar 'n individu duidelik afgebakende verantwoordelikheid verkry, met gesag om te bestuur, sowel as die geleentheid om terugvoering te gee. Dit skep sowel 'n omgewing waarin die

individu kan groei as 'n geleentheid vir individuele ontwikkeling
(Stoner, 1978:517).

Uit die voorafgaande bespreking van die vereistes van 'n bestuursontwikkelingsprogram blyk dit dat 'n spesifieke persoon verantwoordelikheid vir sodanige program moet aanvaar. Die skoolhoof is die leier van sy skool en daarom sal die onus waarskynlik op hom rus om verantwoordelikheid te aanvaar vir die bestuur van die bestuursontwikkelingsprogram.

2.6 DIE SKOOLHOOF SE TAAK TEN OPSIGTE VAN BESTUURSONTWIKKELING

2.6.1 Oriëntering

Nichols (1989:77-78) beweer dat bestuursontwikkeling, net soos ander aktiwiteite van die skool, doelgerigte bestuur vereis. Dit beteken dat die skoolhoof, wat verantwoordelik is vir hierdie taak, die volgende stappe sal moet uitvoer (Kreiken, 1975:16-17) :

- die stel van spesifieke doelwitte vir bestuursontwikkeling in sy skool;
- kies uit die verskillende alternatiewe tot sy beskikking en formuleer daaruit aksiestappe om sy doelstellings te laat realiseer;

- besluit op 'n bepaalde plan en program vir bestuursontwikkeling;
- die daarstel van 'n struktuur vir die organisering en uitvoering van bestuursontwikkeling;
- motivering van en leidinggewing aan deelnemers aan die bestuursontwikkelingsprogram;
- 'n evaluering van die resultate van die bestuursontwikkelingsprogram en waar nodig bysturing doen.

Barth (1988:640-642) beweer dat die hoof uit die aard van sy program nie al die bestuursontwikkeling self kan doen nie. Hy het egter die verantwoordelikheid om sodanige program te beplan en as fasiliteerder op te tree. Vervolgens enkele verdere gedagtes hieroor.

2.6.2 Die beplanning van bestuursontwikkeling

Beplanning is 'n denkproses waardeur relevante informasie versamel word, sodat 'n bepaalde doelstelling op 'n bepaalde manier effektief bereik kan word (Marx, 1981:211). Beplanning bestaan uit 'n aantal subtake wat vervolgens behandel en op bestuursontwikkeling van toepassing gemaak word.

2.6.2.1 Doelstelling en doelwitformulering

Die eerste subtaak van beplanning is die van doelstelling en doelwitformulering.

Hierdie subtaak het ten doel om beplanning doelgerig te laat geskied en daar kan ook bepaal word of die beplanning voldoende was. Doelstelling is 'n breë geformuleerde doel wat bereik wil word. Die hoof bepaal die breë doelstelling wat bereik wil word met die bestuursontwikkelingsprogram.

Doelwitformulering word gebruik om met kleiner, spesifieke mikpunte, die uiteindelijke doelstelling te bereik (Van der Westhuizen, 1986:138; Marx, 1981:211). Die hoof sal, in samewerking met die bestuurslede betrokke by die bestuursontwikkelingsprogram, bepaalde doelwitte formuleer. Doelstelling en doelwitformulering kan alleenlik geskied wanneer daar duidelikheid bestaan oor die behoeftes van die deelnemers van die program.

2.6.2.2 Behoeftebepaling

Bestuursontwikkeling is selfontwikkeling en deur middel van opleiding word individue bewus gemaak van hul opleidings- en ontwikkelingsbehoefte (Ballinger, 1986:14). Die behoeftebepaling is geldend vir alle personeelontwikkelingsprogramme (Van der Westhuizen, 1986:263).

Die hoof bepaal die opleidings- en ontwikkelingsbehoefte op twee vlakke, naamlik op 'n individuele en op 'n bestuurspanbasis. Die individuele basis is nodig om bepaalde bestuursaspekte van individue verder te ontwikkel of kennis vir die persone te ontsluit (Ballinger, 1986:22; Trethowan, 1986:169). Hierdeur differensieer die hoof ten opsigte van die bepaalde bestuursontwikkeling wat hy per individu wil laat plaasvind.

Die bestuursaspekte van die individu wat ontwikkeling benodig, word bepaal deur middel van evaluering en onderhoud. Die evaluering geskied na aanleiding van die individu se bestuurseffektiwiteit. Die individu se bestuurspraktyk word van tyd tot tyd deur die hoof geëvalueer om te bepaal of dit aan die standaard voldoen. Die evaluasie word dan met die betrokke individu bespreek om die positiewe te versterk en om probleemareas uit te lig. Tydens hierdie onderhoud moet leemtes van die individu geïdentifiseer word en daar moet ook aan hom die geleentheid gebied word om bepaalde bestuursopleidingsbehoefes aan te dui (Ballinger, 1986:23; Downs, 1985:102; Dogget, 1987:1-2).

Die onderhoud word gebruik om te bepaal watter leemtes in die persoon se bestuursvaardighede binne 'n bepaalde tydperk aandag gaan geniet. Die ervaringsvlak van die individu veroorsaak dat verskillende individue verskillende ontwikkelingsbehoefes het (Daresh, 1987:22). Die nuutaangestelde departementshoof se behoeftes sal byvoorbeeld aansienlik verskil van die senior departementshoof of die adjunkhoof (Ballinger, 1986:23).

Die bestuurspan as 'n eenheid se ontwikkelings- en opleidingsbehoefes word bepaal wanneer die bestuursdoeltreffendheid van die bestuurspan geëvalueer word en bepaalde behoeftes geïdentifiseer word.

Die hoof bepaal dus die bestuursontwikkeling wat sal plaasvind vir individue sowel as die totale bestuurspan. Lawley (1988:88) stel dit soos volg:

"The basic functions of the management team are the same as the basic functions of management itself."

Dit is dus duidelik dat die ontwikkelingsbehoefes van die individu, die van die bestuurspan as geheel, asook die ontwikkelingsbehoefes van die betrokke skool, as organisasie, as 'n geïntegreerde geheel geïdentifiseer en aangespreek behoort te word.

Die behoeftes van die individue en die bestuurspan as geheel sal dan dien as 'n vertrekpunt vir die daarstel van doelstellings. Die bestuursontwikkeling is ook gerig om mense voor te berei vir die toekomstige en dit sal veroorsaak dat die doelstellings ook sal aansluit by die strategiese beplanning van die skool.

2.6.2.3 Beleidformulering

Volgens Marx (1981:226) veronderstel die uitvoering van beplanning 'n tipe beleid. 'n Beleid het twee basiese kenmerke, naamlik dat dit 'n breë algemene riglyn stel en dat dit besluitneming vergemaklik. Besluitneming word vergemaklik omdat die breë riglyne standpunte verminder en onsekerhede uit die weg ruim.

2.6.2.4 Beleidsmaking ten opsigte van bestuursontwikkeling

Die individuele lede van die bestuurspan se vlak van bestuursontwikkeling sowel as hul tegniese kennis van bestuur verskil. Die hoof se taak is dus om die bestaande bestuursvermoëns van die lede maksimaal uit te bou om die doeltreffende en effektiewe funksionering van sy skool te verseker. Die hoof moet om hierdie rede strategies beplan en 'n bestuursontwikkelingsbeleid daarstel, wat sal voldoen aan die huidige sowel as die toekomstige eise (McQueeney, 1985:107).

Die beleid wat deur die hoof daargestel word, behoort die volgende aspekte in te sluit (Cawood, 1981:25-26; Castetter, 1986:299; Bailey, 1987:89):

- Duidelik geformuleerde doelstellings wat gegrond is op bestuursgedrag. Laasgenoemde is noodsaaklik vir die uitvoering van die bestuurspan se pligte. Hierdie bestuursontwikkelingsdoelstellings moet geformuleer word uit die geïdentifiseerde behoeftes van die bestuurspan, wat terselfdertyd die skool en die persoonlike doelstellings van elke individu inkorporeer.

- Riglyne moet neergelê word ten opsigte van:
 - * die tyd wat aan so 'n program afgestaan gaan word;

 - * die wyse waarop dit 'n geïntegreerde geheel gaan vorm van die normale skoolprogram;

 - * die personeel wat gaan deelneem aan die program;

 - * watter personeel aangewend sal word in die uitvoering van die bestuursontwikkeling.

- Die beleid moet voorsiening maak vir evalueringsriglyne van die bestuursontwikkelingsprogram. Die evaluering vir die effektiwiteit daarvan sal voorsiening maak vir korttermyn en langer termyn evaluering. Daar sal ook riglyne neergelê moet word vir die wyse waarop terugvoering ten opsigte van die geslaagdheid van die program weergegee gaan word.

Die basiese riglyne vir bestuursontwikkeling is neergelê. Die bestuurspan se aktiwiteite moet nou so georganiseer word dat daar uitvoering aan die beplanning gegee kan word.

2.6.3 Die organisering van bestuursontwikkeling

Organisering is die taak wat 'n bestuurder uitvoer om 'n gestelde plan in werking te stel. Hy gebruik sowel materiële as menslike hulpbronne wat binne bepaalde strukture georden en gekoördineer word om bepaalde doelstellings te bereik (Marx, 1981:235; Theron & Bothma, 1988:189).

Die organiseringproses bestaan uit 'n aantal subtake, naamlik organisasiestruktuurskepping, delegering en koördinerings. Hierdie subtake sal vervolgens verder toegelig en op bestuursontwikkeling van toepassing gemaak word.

2.6.3.1 Organisasiestruktuurskepping

Die onderwysleier skep met 'n bepaalde organisasie-struktuur 'n raamwerk van afgebakende take wat bepaalde persone moet vervul ten einde bepaalde doelstellings te laat realiseer. Elkeen van hierdie take of poste het 'n bepaalde verantwoordelikheid en gesag wat daarmee saamgaan. Daar is 'n verskeidenheid van organisasiestrukture waarvan die onderwysleier gebruik kan maak. Hy kan van die lyn-, staf-, lyn en funksionele- of matriksorganisasiestrukture gebruik maak (Marx, 1981:246-259; Van der Westhuizen, 1986:155-162).

Die hoof maak tydens die beplanningstadium voorsiening vir 'n bepaalde organisasiestruktuur waarbinne bestuursontwikkeling plaasvind. Die struktuur word gebou rondom die deelnemers en aanbieders van die bestuursontwikkelingsprogram. Die hoof behoort die bestuursspan se aktiwiteite so te reël dat die deelnemers aan die bestuursontwikkelingsprogram op voorafbepaalde tye tyd tot hul beskikking kan hê vir

deelname aan 'n bestuursontwikkelingsprogram. Die struktuur sal so saamgestel word dat deelnemers wat op verskillende posvlakke is, op gelyke basis deelneem aan die bestuursontwikkelingsproses. Die doel hiermee is om spanwerk en saamwerkzaamheid te bevorder om sodoende kompetisie tussen deelnemers uit te skakel.

Die hoof sal as leier van die bestuursontwikkelingsprogram optree. Hy kan van die take verbonde aan die program delegeer.

2.6.3.2 Delegering

Dit is duidelik uit bostaande dat die skoolhoof sekere take tesame met gesag en verantwoordelikheid aan sy personeellede moet toevertrou. Hierdie proses is noodsaaklik om 'n sinvolle verdeling van werk te verseker, asook die doeltreffende uitvoer van take. Persone word hierdeur aanspreeklik gehou vir die bereiking van gestelde doelwitte (Theron & Bothma, 1988:189).

Barth (1988:640) beweer dat die skoolhoof nie al die bestuursontwikkeling self kan doen nie omdat hy 'n baie besige program het. Hy sal dus sekere aspekte van die bestuursontwikkelingsprogram delegeer aan lede van die bestuurspan. Hy sal waarskynlik die bestuurskundigheid binne die bestuurspan aanwend tot voordeel van al die lede van die bestuurspan.

Die individu wat verantwoordelik is vir die bepaalde aspek van die bestuursontwikkelingsprogram, sal dan ook die nodige gesag kry om bepaalde doelwitte vir die gedeelte te stel binne die raamwerk van die hoof se doelstellings.

Die hoof sal nog steeds verantwoordelik wees om die verskillende gedelegeerde aktiwiteite te koördineer ten einde doeltreffende bestuursontwikkeling te laat geskied.

2.6.3.3 Koördinerings

Die proses waarin elke onderafdeling van die beplanningsproses so gereël en gereguleer word dat die materiaal, mense en middele op die regte tyd en op die regte plek bymekaar uitkom om 'n bepaalde beplanningsaksie te voltooi, of gedeeltelik te voltooi, word koördinerings genoem (Theron & Bothma, 1988:190).

Dit is die hoof se verantwoordelikheid om toe te sien dat aktiwiteite binne die skool en die aktiwiteite van die bestuursontwikkelingsprogram so gekoördineer word dat daar ruimte en tyd vir albei is. Hy moet ook verseker dat al die verskillende doelwitte van die bestuursontwikkelingsprogram wel uitloop op die bereiking van die gestelde doelwitte.

2.6.4 Leidinggewing by bestuursontwikkeling

Leidinggewing is daardie werk wat die onderwysleier moet verrig om ander mense doeltreffend te laat optree (Van der Westhuizen, 1986:172). Die skoolhoof moet die leiding neem sodat die bestuursontwikkelingsprogram tot uitvoer gebring word. Hy kan hierdie aspek nie delegeer nie.

Leidinggewing beteken om die groep te lei om bepaalde doelwitte te bereik. Dit vereis verskillende leierskapstyle, behoorlike kommunisering, goeie motiveringstrategieë en die vermoë om gesonde verhoudings tussen mense daar te stel.

2.6.4.1 **Leierskapstyle van die skoolhoof**

Die hoof kan van 'n verskeidenheid van leierskapstyle gebruik maak in die bestuursontwikkelingsprogram. Volgens Dennison en Shenton (1987:38) vind die mees effektiewe leierskap plaas wanneer die vereistes van die leier, die bestuurspan en die taak bymekaar aanpas. Die skoolhoof sal, wanneer hy die riglyne vir die bestuursontwikkelingsprogram neerlê, waarskynlik outokraties optree, maar wanneer die programinhoud bepaal word, sal hy demokraties optree. Cawood en Gibbons (1981:103-104) het bevind dat bestuurspanlede wil voel dat hulle deelname het aan beplanning, besluitneming en implementering. Die hoof sal dus aan sy bestuurslede die geleentheid moet bied om insette te lewer ten opsigte van die bepaalde aspekte wat ingesluit sal word in die bestuursontwikkelingsprogram en waarskynlik ook die wyse waarop die kennis oorgedra sal word.

Hierdeur verseker die hoof dat bestuurspanlede wel inspraak het in die beplanning van die bestuursontwikkelingsprogram.

2.6.4.2 **Kommunikering**

Kommunikasie is tydens elke bestuurstaak van kardinale belang, aangesien dit sal bepaal of daar doeltreffend opgetree sal word. Volgens Van Schoor (soos aangehaal deur Van der Westhuizen, 1986:191) is kommunikasie die verkeer van mededeling en vertolking van boodskappe.

Die hoof en sy bestuurspan gee gereeld opdragte aan onderwysers en leerlinge.

Opdragte word feitlik 90% van die tyd deur middel van verbale kommunikasie oorgedra. Dit is belangrik dat bepaal sal word wat die doel met kommunikasie is, aan wie gekommunikeer moet word, wat gekommunikeer moet word, die medium van kommunikasie asook watter bepaalde kommunikasiekanaal gevolg sal word (Sergiovanni, 1984:291).

Die bestuurspan benodig die vermoë om doeltreffend te kan kommunikeer en daarom sal hierdie vaardighede deel uitmaak van bestuursontwikkeling. Die bestuurspanlede se kommunikasie-areas sal waarskynlik die volgende insluit:

- * die onderwysdepartement
- * vakadviseurs
- * skoolsielkundige dienste
- * personeel
- * leerlinge
- * skoolrade
- * die plaaslike gemeenskap
- * kerke, en
- * oud-leerlinge.

Die individuele lede van die bestuurspan sal dus onderlê moet word in kommunikasievaardighede om doeltreffend op hierdie verskillende vlakke te kan kommunikeer. Barry en Tye (soos aangehaal deur De Wet, 1981:174) beweer dat die bestuurspanlede alleenlik kan bepaal of hulle doeltreffend gekommunikeer het as hulle die volgende drie basiese vrae kan beantwoord:

- * Wie moet wat weet en wanneer?
- * Hoe weet hulle?

- * Hoe weet jy dat hulle weet?

2.6.4.3 **Motivering**

Motivering is die gewilligheid van mense om vrywillig hul energie en vermoëns tot beskikking te stel om 'n bepaalde taak of aksie tot voltoering te bring (Theron & Bothma, 1988:192). Die onderwysleier het die belangrike taak om onderwysers en leerlinge so te motiveer dat effektiewe en doeltreffende onderwys wel kan plaasvind (Marx, 1981:193).

In bestuursontwikkeling het die hoof dus die taak om sy bestuurspan sodanig te motiveer dat hulle bestuursontwikkeling as nodig sowel as belangrik vir hul eie ontwikkeling aanvaar en beleef. Hierdie motivering kan op verskillende wyses geskied en dit kan intrinsiek, ekstrasiek of as prestasiebehoefte plaasvind (Theron & Bothma, 1988:192).

Die wyses waarop mense en dus ook die bestuurspan gemotiveer word, berus op 'n mengsel van die verskillende motiveringsteorieë. Dit is belangrik om te onthou dat individue verskillend reageer op motiveringsmiddele. Daarom sal die hoof sy bestuurspan goed moet ken om te bepaal of die persoon gemotiveer word deur prestasiebehoefte, intrinsieke of ekstrasieke faktore.

2.6.4.4 **Verhoudingstigting**

Die verhoudinge binne die skool bestaan hoofsaaklik tussen die personeellede en die bestuurspan, personeellede onderling, personeel en leerlinge, en personeel en die

administratiewe personeel. Die verhoudinge buite die skool is hoofsaaklik tussen personeel en leerlinge se ouers en die res van die gemeenskap.

Een van die take van die bestuurspan is om goeie verhoudinge binne die skool te verseker, omdat dit 'n bepaalde uitwerking het op die doeltreffende funksionering van die skool. Dit is dus die taak van die skoolhoof om te verseker dat elke lid van die bestuurspan oor die nodige vaardighede beskik. Die basis vir gesonde verhoudingstigting is volgens Van der Westhuizen (1986:177) die handhawing van selfrespek, om met empatie te luister en te reageer, om opreg te wees, om geleentheid te gee vir deelname en om duidelik te wees.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die resultate van 'n skool afhang van die mense wat by die skool betrokke is. Hiervoor is doeltreffende verhoudingstigting nodig. Die doeltreffendheid van die verhoudingstigting hang weer op sy beurt in 'n groot mate af van die klimaat wat daarvoor geskep word.

Klimaatskepping deur die skoolhoof moet volgens Cawood en Gibbons (1981:103-104) aan sekere vereistes voldoen. Spanlede wil ervaar dat hul deelname het in beplanning, besluite en die implementering van besluite. Hulle wil ervaar dat hul vordering maak ten opsigte van gestelde doelwitte, dat hul besig is met belangrike werk. Hulle wil aangemoedig word, voel dat hul bydrae erken word en aanprysing sal kry vir suksesse wat hulle behaal. Die ideale optrede van die skoolhoof in hierdie verband is volgens Cawood en Gibbons (1981:103-104) vriendelike optrede en openbaring van vertroue in sy bestuurspanlede. Voorts moet hy goed kan luister, wegdoen met onnodige formaliteite en nie voorstelle afmaak as onbenullig nie. Daarbenewens moet hy

meningsverskille en konflik effektief kan hanteer en lede nie voor die ander kritiseer nie.

Die hoof moet doeltreffende menseverhouding hê, maar hy moet ook beheer kan uitoefen ten einde doelstellings te kan hereik.

2.6.5 Beheeruitoefening by bestuursontwikkeling

2.6.5.1 Soorte beheeruitoefening

Beheeruitoefening is daardie bestuurstaak wat verseker dat die beplande doelwitte uiteindelik gerealiseer word (Theron & Bothma, 1988:193), en kan op verskillende wyses geskied.

Beheeruitoefening kan plaasvind tydens die afhandeling van die werk of nadat die werk afgehandel is. Beheeruitoefening impliseer ook evaluering tydens die bestuursontwikkelingsproses en rekordhouding van deelnemers en hul vordering.

Deur beheer vooraf uit te oefen, word vooraf bepaal of die gestelde doelwitte wel realiseerbaar is, en word gepoog om alle moontlike struikelblokke wat voorsien kan word, vroegtydig uit die weg te ruim. Castetter (1986:310) poneer dat daar drie vrae gestel moet word tydens die beplanningsproses om te verseker dat beheeruitoefening wel van die begin af 'n integrale deel van die beplanningsproses is. Die vrae is die volgende:

- Op watter wyse gaan die ontwikkelingsprogram bestuur word?
- Word die beste beskikbare tegniese kennis in die proses benut?
- Hoe effektief is die program ten opsigte van daaglikse, jaarlikse en langtermyn doelwitte?

Beheeruitoefening tydens die afhandeling van die bestuursontwikkelingsproses, verseker dat doeltreffende organisering wel plaasvind.

Beheeruitoefening nadat 'n bepaalde bestuursontwikkelingsessie afgehandel is, het ten doel om inligting wat so bekom is, te gebruik vir toekomstige bestuursontwikkelingsprogramme. Volgens Marx (1981:290-291) is dit die swakste vorm van beheer.

Dit blyk uit bogenoemde dat die doeltreffendste wyse van beheeruitoefening geskied waar beheer deurlopend plaasvind.

2.6.5.2

Evaluering

Dean (1986:48) beweer dat evaluering op informele of formele wyse kan geskied. Die evaluering geskied op informele manier onmiddellik na afloop van 'n bestuursontwikkelingsessie. Dit is wanneer die deelnemende lede van die bestuurspan in groepies hul ervarings met mekaar deel. Die gevaar van sodanige evaluering mag daarin lê dat die programinhoud, die persoon wat die aanbieding gedoen het, of die

metode wat sodanige persoon gevolg het, geëvalueer word en nie of die bestuursontwikkelingsessie sy doelwitte bereik het nie.

Die gevare van informele evaluering van bestuursontwikkelingsprogramme kan vermy word. Castetter (1986:311) meen dat die evaluering op drie terreine kan geskied.

Die eerste is ten opsigte van die deelnemers aan die program en dan kan gevra word watter bydrae die program gelewer het om die deelnemer se gedrag te modifiseer.

Die tweede terrein is ten opsigte van die posisie wat die deelnemer beklee en hier word die vraag gevra hoe die deelnemer se werkverrigting verbeter het ten opsigte van die bepaalde posisie wat hy beklee.

Die derde terrein hou verband met die vraag op watter wyse en tot watter mate die ontwikkelings-program bygedra het tot die bereiking van die skool se doelstellings.

Die bestuursontwikkelingsprogram moet op deurlopende basis geanaliseer en geëvalueer word om voorsiening te maak vir maandelike verandering, uitbouing of hersiening (Bailey, 1987:90; Roberts, 1988:73).

2.6.5.3 Stappe by beheeruitoefening

Die stappe in die proses van beheeruitoefening is volgens Marx (1981:292-298), Van der Westhuizen (1986:203-206) en Theron en Bothma (1988:193-194) die volgende:

- * Die daarstel van beheervoorskrifte waarvolgens die taak tot uitvoering gebring word en die bepaling van standaarde waaraan voldoen moet word;
- * die meting en waarneming van werk wat gelewer is in vergelyking met die standaard wat gestel is;
- * die werk wat gedoen is, asook die werk wat nog gedoen gaan word moet gedurende die afhandelingsproses geëvalueer word om te bepaal of die gestelde doelwitte nog haalbaar en van toepassing is; en
- * indien die evaluering toon dat daar in die afhandelingsproses leemtes is, moet korrekatief opgetree word om die leemtes deur middel van bysturing uit te skakel vir die suksesvolle voltooiing van die taak.

Daar moet tydens die beheeruitoefeningsproses en kontrole voortdurend gebruik gemaak word van deurlopende evaluering en opvolging om te verseker dat die bysturingsmaatreëls of korrektiewe optrede wel uitgevoer word, ten einde die doelstelling tot uitvoer te bring.

2.6.5.4 Rekordhouding

Rekordhouding is deel van die proses van beheeruitoefening. Volgens Dean (1986:35) is die hoof verantwoordelik vir 'n rekordhoudingsstelsel van persone wat deelgeneem

het aan die bestuursontwikkelingsprogram. Die doel hiermee is tweeledig. Dit kan aantoon wie deelgeneem het, watter tipe opleiding verskaf is, die tyd wat daaraan spandeer is en watter ondervinding opgedoen is. Dit kan ook gebruik word vir bevorderingsdoeleindes.

Die tweede aspek van sodanige rekordhouding is dat dit vir buitestaanders moontlik maak om die bestuursontwikkelingsprogram te volg (Dean, 1986:48).

2.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die taak van die skoolhoof ten opsigte van die bestuursplan se bestuursontwikkeling bepaal.

Daar is kortliks beskryf wat bestuursontwikkeling behels, die doel daarvan is en wat die voordele verbonde aan bestuursontwikkeling is.

Die vereistes vir doeltreffende bestuursontwikkeling is kortliks aangesny. Die skoolhoof se bestuurstaak ten opsigte van bestuursontwikkeling is hierna onder die loep geneem. Die skoolhoof se betrokkenheid by die beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening van bestuursontwikkeling is bierna bepaal.

Die skoolhoof moet verseker dat sy skool ontwikkel om voortdurend die opvoedingstaak doeltreffend te volvoer. Bestuursontwikkeling is nodig, sodat bestuursvaardighede ook ontwikkel word, want as ontwikkeling nie plaasvind nie, beteken dit dat die status quo gehandhaaf word wat in werklikheid stagnasie beteken.

In die volgende hoofstuk sal aandag gegee word aan aspekte van volwassenes se wyse van leer wat van belang is vir bestuursontwikkeling en sal verskillende bestuursontwikkelingsmetodes kortliks bespreek word.

HOOFSTUK 3

BESTUURSONTWIKKELINGSMETODES TOT DIE SKOOLHOOF SE BESKIKKING

3.1 INLEIDING

Uit die vorige hoofstuk het dit geblyk dat die skoolhoof die persoon is wat primêr verantwoordelik is vir die bestuursontwikkeling van die bestuurspan. Die bestuurspan bestaan uit individue wat van mekaar verskil ten opsigte van bestuurskennis, bestuursvaardighede en kognitiewe vaardighede. 'n Bestuursontwikkelingsprogram sal dus sò ontwerp moet word dat metodes gebruik word wat die beste by die individu pas (Stoner 1978:514). Die skoolhoof sal dus kennis moet hê van spesifieke metodes en tegnieke om bestuursontwikkeling te laat plaasvind.

Uit die vorige hoofstuk het dit ook geblyk dat bestuursontwikkeling gepaard gaan met die aanleer van bepaalde kognitiewe en tegniese vaardighede. Voorts is die bestuurspan wat by bestuursontwikkeling betrokke is, volwassenes wat op 'n bepaalde wyse leer. Dit is dus ten tweede ook nodig dat die skoolhoof kennis sal hê van leer by volwassenes, 'n aspek wat binne die terrein van die andragogieë lê.

3.2 ANDRAGOGIEK VERSUS PEDAGOGIEK

Die hoof van 'n skool sal, wanneer hy die beplanning van bestuursontwikkeling vir sy bestuurspan doen, kennis moet neem van die wesenlike verskille tussen leer by

volwassenes en leer by kinders. Die hoof is gewoonlik deeglik vertrouwd met die metodes van onderrig aan en leer by kinders, maar waarskynlik minder vertrouwd met die onderrig aan en leer by volwassenes.

Pedagogiek is in wese die kuns en wetenskap om kinders te leer (Knowles, 1980:40).

Die doel met hierdie leer is om kinders met kulturele vaardighede toe te rus wat hul in staat sal stel om te oorleef in die volwasse wêreld. Hierdie wyse van leer was ook geslaagd ten opsigte van die volwasse leerder tot ongeveer 1900 en wel omdat:

die industriële revolusie en die verbasende vordering en snelle verandering op tegnologiese gebied meegebring het dat kulture ook binne die lewensiklus van die individu verander het. Dit het beteken dat die gereedmaking van die individu deur die skool nie meer as voldoende beskou kon word nie. 'n Persoon moes later in sy lewe verdere opleiding ontvang en nuwe vaardighede aanleer om 'n bydrae te maak tot die samelewing (Feuer & Gerber, 1988:31-32).

Hierdie verandering het tot gevolg gehad dat die opleiers en onderwysers van die volwasse leerders tot die besef gekom het dat die wyse waarop die volwassenes leer en die wyse waarop die kinders leer, betekenisvol verskil. Dit het aanleiding gegee tot eksperimentering ten opsigte van die aannames waarop leer gegrond is en die aannames ten opsigte van die kenmerke van die volwasse leerder. Die kuns en wetenskap van hoe om volwassenes te help leer, is uit hierdie nuwe kennis geformuleer en die wetenskap staan bekend as **andragogie** (Feuer & Gerber, 1988:31-32). Die verskillende vooronderstellings onderliggend aan pedagogiek en andragogie word skematies in figuur 3.1 voorgestel.

Figuur 3.1: 'n Vergelyking tussen pedagogiek en andragoëiek

Pedagoëiek	Andragoëiek
<p>Die leerder is afhanklik van die onderwyser vir die leerstof. Die onderwyser bepaal wat geleer gaan word, hoe geleer gaan word, wanneer en of die leerstof wel geleer is.</p>	<p>Die volwasse leerder het 'n behoefte om self te bepaal wat hy wil leer. Die onderwyser het die verantwoordelikheid om die volwassene te begelei vanaf rigtinggewing na selfstandige studie.</p>
<p>Die leerling het min ondervinding en dit word gebruik as 'n wegspringpunt is sy leerproses. Die metodes wat hier hoofsaaklik gebruik word is lesings en voorgeskrewe leeswerk.</p>	<p>Die volwassene beskik oor 'n rype ervaringswêreld wat voortdurend uitgebrei word en wat 'n ryk bron vir leer is. Mens is geneig om meer waarde te heg aan leer deur ervaring. Die metodes wat hier aangewend word is bespreking, probleemoplossing, simulatie oefeninge en praktiese oefeninge.</p>
<p>Leerlinge is gereed om te leer wat die gemeenskap bepaal hulle moet leer, indien genoeg druk op hulle toegepas word. Die leerstof moet vir almal in 'n bepaalde gestruktureerde en gestandaardiseerde kurrikulum uiteengesit word.</p>	<p>Volwassenes is gereed om te leer wanneer hulle 'n behoefte ervaar om te leer, ten einde daaglikse probleme makliker te oorkom.</p>
<p>Die leerlinge leer met die doel om kennis wel op die een of ander stadium later in hul lewens te benut of gebruik. Dit maak die leerlinge vakgerigte leerders.</p>	<p>Volwasse leerders sien hul opleiding as 'n wyse om met beter vaardighede toegerus te word om hulle volle potensiaal te verwesenlik. Hulle uitgangspunt is om die kennis en vaardighede wat hulle bemeester vandag toe te pas ten einde 'n beter toekoms te verseker. Die volwasse leerders se ingesteldheid ten opsigte van leer is prestasie gerig.</p>

Bron: Knowles (1980:43-44)

Volgens Dillion-Peterson (1981:33-36) en Feuer en Geber (1988:32-33) is die beginsels onderliggend aan leer by volwassenes die volgende:

- * Volwassenes het 'n behoefte om self te bepaal waarvan hulle wil leer. Die ervarings en ondervindings wat hulle beleef het, skep sekere behoeftes wat hulle graag wil bevredig.

Hierdie behoeftes en ondervindings bepaal die wyse waarop volwassenes gemotiveer word om te leer, met ander woorde deur dit wat hul belangstelling prikkel, wat hulle graag wil weet of wat hulle nodig het ten einde hul werk doeltreffend uit te voer. Die behoeftes en belangstellings van die volwasse leerder is dus belangrike leerbeginpunte.

Daresh (1989:258) beweer dat leerders op hul weg na volwassenheid vanaf 'n situasie van afhanklikheid van die leerstof en 'n sterk behoefte aan leiding na 'n situasie beweeg waar hy self die inhoud van die leerstof wil bepaal.

- * Die vertrekpunt vir leer by die volwassene is die lewenswerklikheid. Leerinhoud moet dus gebaseer wees op werklike lewensituasies en nie vakke nie. Volgens Daresh (1989:258) en Dejoy en Dejoy (1987:64-65) word die volwasse leerder se ontwikkelingsbehoefes veral bepaal deur sy eie ervarings en sy evaluering van sy bestuursvaardighede.
- * Dit is uit bogenoemde duidelik dat die vertrekpunt vir leer by die volwassene ervaring en ondervinding is. Die kernmetodologie vir leer by volwassenes is die analise van ondervindings. Dennison en Shenton (1987:29-30) beweer dat die volwasse leerder meer probleemgesentreerd leer. Hy probeer oplossings vind vir 'n probleem en in die proses verbreed hy sy kennis.
- * Die volwasse leerder het 'n behoefte om self sy pas van leer te bepaal. Dit beteken dus dat die verskillende individue betrek moet word in 'n proses van die gesamentlike ondersoek van die werklikhede.

- * Daar moet voorsiening gemaak word vir individuele verskille in terme van leerstyle, die tempo waarteen geleer word, en persoonlikhede. Volgens Dennison en Shenton (1987:30) sal die volwassene se bereidheid om te leer en die spoed waarteen effektiewe leer plaasvind, bepaal word deur hul betrokkenheid by die probleem.
- * Die volwassene het 'n inherente wil om verworwe kennis uit te toets en binne die werklikheid toe te pas. Hierdeur evalueer hy die nuut verworwe kennis se nuttigheidswaarde.

Uit die voorafgaande gedeelte spreek dit vanself dat die skoolhoof deeglik kennis moet dra van die beginsels onderliggend aan leer by volwassenes, en dit toepas in die bestuursontwikkelingsprogram van sy skool. Benewens hierdie kennis sal hy ook deeglik onderlê moet wees in die verskillende bestuursontwikkelingsmetodes.

3.4 BESTUURSONTWIKKELINGSMETODES

3.4.1 Oriëntering

Daar kan onderskei word tussen metodes van bestuursontwikkeling binne skoolverband en buite skoolverband (Stoner & Wankel, 1986:339). Aangesien die doel van hierdie studie is om die taak van die skoolhoof ten opsigte van bestuursontwikkeling te bepaal, sal slegs die metodes van bestuursontwikkeling binne skoolverband in oënskou geneem word.

3.4.2 Komitees

Wanneer 'n individuele lid van die bestuurspan in verskillende komitees dien wat verantwoordelik is vir die uitvoering van bepaalde take, verkry hy 'n wye perspektief op verskillende take en doen hy waardevolle ondervinding op. Hy kry ook geleentheid om bepaalde idees van hom te toets (Koontz et al., 1980:585; Terry & Franklin, 1982:400).

3.4.3 Vergaderings, seminare en konferensies

Elke personeel- en bestuursvergadering het 'n bepaalde doel. Die lede van die bestuurspan verkry beter insig wanneer bepaalde probleme vanuit 'n wye verskeidenheid van perspektiewe belig en bespreek word. Volgens Bondesio en De Witt (1990:301-302) is die kabinetsvergadering, waar die bestuurspan vergader om dringende aangeleenthede te bespreek, 'n vergadering waar 'n wedersydse vertroue bestaan. Die mededeling en bespreking van standpunte geskied in 'n klimaat wat bevorderlik is vir die aanleer van nuwe bestuursvaardighede. Elke bestuurspan en personeelvergadering kan dus beskou word as 'n ontwikkelingsgeleentheid van die individu.

Die onderskeie bestuurspanlede kry die geleentheid om tydens die vergadering 'n bepaalde funksie te verrig. Waar 'n bestuurspanlid as voorsitter optree, gee dit aan hom die geleentheid om sy leierskapsvaardighede te ontwikkel. Volgens Roderick (1986:92-93) kan die adjunkhoof die take wat aan bepaalde komitees tydens die vergadering opgedra is, moniteer deur hul strategieë en hul vordering tydens 'n daaropvolgende vergadering met die komitee te bespreek en die komitee van raad bedien.

Tydens seminare en konferensies word bepaalde temas vanuit verskillende hoeke beskou. Hiertydens word situasies en gebeure op verskillende wyses ontleed wat die individu se verwysingsraamwerk ten opsigte van probleemoplossingstegnieke en situasie-analise verbreed (Terry & Franklin, 1982:401). 'n Praktiese voorbeeld hiervan is byvoorbeeld ontwikkelingseminare vir skole se bestuurspanne wat deur die onderskeie onderwysdepartemente gereël word.

3.4.4 Taakmag

'n Taakmag behels dat bepaalde lede van die bestuurspan deur die hoof aangestel word om 'n eenmalige probleem op te los of 'n funksie te reël. Die lede van die taakmag kry die geleentheid om besondere probleemoplossingstrategieë te ervaar en 'n bepaalde een tot uitvoer te bring (Terry & Franklin, 1982:402; Dufour & Eaker, 1987:87).

3.4.5 Afrigting

Afrigting geskied wanneer daar aan die individu 'n bepaalde voorbeeld van bestuursvaardighede voorgedhou word. Die individu word dan 'n taak gegee waar hy die vaardighede moet toepas. Daarna vind 'n bespreking plaas waar sy vermoë om die vaardighede toe te pas, bespreek word. Hy kry ook strategieë om die vaardighede meer doeltreffend te benut. Die metode is gewild omdat 'n bepaalde voorbeeld voorgedhou word waarvan geleer kan word (Stoner & Freeman, 1989:347). Die lid van die bestuurspan wat afrigting moet ontvang in byvoorbeeld kommunikasiewyses voor, tydens en na afloop van 'n klasbesoek, sal deur die hoof ingeroep word. Die leemte in sy bestuursmondering sal geïdentifiseer word en 'n ander lid van die bestuurspan sal dan aangewys word om die afrigting te onderneem. Hierdie metode word deur Allan en Stacy (1989:360-361) en Garniston (1987:19-26) as 'n baie gewilde en suksesvolle een beskou.

3.4.6 Werkrotasie

Die doel met werkrotasie is om die individu die geleentheid te gee om van soveel bestuursaspekte van sy werk as moontlik te wete te kom. Dit verskaf die geleentheid om homself te verryk en waardevolle ondervinding op te doen ten opsigte van 'n verskeidenheid bestuurstake (Stoner & Freeman, 1989:347; Peel, 1984:12-13). Volgens Gorton (1987:2) kan die hoof die bestuurspan se verantwoordelikhedsareas herstruktureer ten einde te verhoed dat dieselfde persoon altyd dieselfde bestuurstake verrig. Dit het tot gevolg dat bestuursontwikkeling sowel as persoonlike groei plaasvind.

3.4.7 Tydelike promosie

Deur middel van tydelike promosie kry die individu die geleentheid om bepaalde bestuurwerk van die volgende pos eerstehands te ervaar terwyl hy waarneem. Hy bestudeer dan die bestuursvaardighede wat benodig word vir die dag tot dag funksionering van 'n persoon in sodanige pos. Hy ontvang terselfdertyd bystand en ondersteuning van kollegas in daardie of soortgelyke poste. Dit is moontlik dat een van die kollegas as 'n rolmodel gebruik kan word om aan sodanige persoon leiding te verskaf (Koontz et al., 1980:584; Viedge & Taffinder, 1986:4).

3.4.8 Modellingering

Tydens modellering word die bestuursvaardighede van 'n kollega aanvanklik nageboots. Die nuut aangestelde departementshoof boots byvoorbeeld aanvanklik 'n meer ervare departementshoof na. Die persoon word gebruik as 'n tipe mentor. Alle probleme word met hom bespreek en sy wyse van probleemoplossing word benut (Dressler, 1982:272; Dull, 1981:117). Zabezensky et al. (1986:56) beweer dat, waar moontlik, van meer as een mentor gebruik gemaak moet word. Dit blyk dat elke lid van die bestuurspan in 'n bestuursaspek spesialiseer en daarom moet die hoof sorg dra dat beter bestuursvaardighede wat nageboots is, versterk word en die swakker bestuursvaardighede gemodifiseer word.

3.4.9 Delegering

Strategiese take of beplande werksaktiwiteite kan gedelegeer word na 'n lid van die bestuurspan om hom sekere vaardighede te laat oefen en te laat ontwikkel. Die individu kry geleentheid om kardinale besluite te neem en tot uitvoering te bring. Hy kry die geleentheid om probleme op te los asook om doeltreffend as leier op te tree (Terry & Franklin, 1982:401-402). Die adjunkhoof kry byvoorbeeld die taak vanaf die skoolhoof om 'n kermis vir die skool te organiseer.

Volgens Giessing (1987:137-139) word die adjunkhoof nie net 'n opdrag gegee nie, maar sal die hoof ook bepaalde riglyne daarstel waarbinne die adjunkhoof kan optree. Die hoof sal en moet bereid wees om leiding te verskaf.

3.4.10 Voorligting

Hierdie metode kan met vrug deur die skoolhoof gebruik word wanneer 'n lid van die bestuurspan deur 'n bepaalde moeilike tydperk gaan en probleme onoplosbaar blyk te wees. Hy word dan met empatie en ondersteuning behandel. Hy leer dat die vaardighede bestaan uit effektiewe luistervermoë, begrip vir die aard van die probleme en dat hy met empatie beheë word deur die hoof. Die lid van die bestuurspan kan direk met 'n moontlike probleemoplossingstrategie gehelp word of indirek, deur aan hom ondersteuning te verskaf in sy soeke na 'n oplossing (Terry & Franklin, 1982:402).

3.4.11 Bestuurspan spanwerk

Die verskillende lede van die bestuurspan word deur die hoof byeengebring om as 'n span byvoorbeeld sekere organisatoriese probleme binne die skool te probeer oplos. Die metode bring die verskillende individue byeen, sodat interaksie tussen die lede plaasvind, terwyl hul sosiale kontak verbreed en hul vaardigheidsbasis vergroot. Dit verskaf ook die geleentheid om met nuwe vaardighede te eksperimenteer (Viedge & Taffinder, 1986:4).

3.4.12 Leesgebeure

In opdrag van sy skoolhoof gaan lees 'n lid van die bestuurspan na oor 'n bepaalde aspek van bestuur. Dit stel hom in staat om sy tegniese kennis omtrent 'n bestuurstaak te verbreed en uit te brei (Terry & Franklin, 1982:403). Dit sluit ook aan by die konsep dat die volwasse leerder self die rigting en intensiteit van sy leer sal bepaal (vergelyk 3.3).

3.4.13 Rolspel

Dié metode van bestuursontwikkeling kan plaasvind wanneer lede van die bestuurspan tydens 'n bestuursontwikkelingsessie dieselfde probleem in die bestuursproses identifiseer. Die betrokkenes is gewoonlik twee ondergeskiktes wat 'n werklike situasie naboots onder leiding van 'n leier. Die situasie wat uitgebeeld word, moet van die bestuurstake wees wat in daaglikse aktiwiteite tot uitvoer gebring word. Tydens die rolspel word versigtige en aanhoudende refleksie op die optrede van die twee deelnemers deur die leier gedoen. Die departementshoof word gehelp om 'n outokratiese leierskapstyl sowel as 'n demokratiese leierskapstyl voor te stel. Die metode word veral gebruik om in die rolspelsituasie 'n bestuursaspek vanuit alle hoeke in 'n geborge situasie te belig (Terry & Franklin, 1982:402; Dressler, 1982:275). Dit gee aan die lede van die bestuurspan die geleentheid om hul idees en nuutverwerwe kennis prakties toe te pas. Volgens Dull (1981:116) kan dit aanleiding gee tot opvolgbesprekings van werklike ervarings soos opgedoen na die rolspel.

3.4.14 Probleemoplossingstegniek

Hierdie tegniek kan die vorm aanneem van 'n skriftelik gestelde gevallestudie. Daar word dan van die betrokkenes verwag om die feite te analiseer, 'n probleem te identifiseer, 'n oplossing voor te stel en die oplossing te motiveer. Tydens die bespreking van die gevallestudie word die verskillende oplossings krities geëvalueer. Dull (1981:115) beweer dat hierdie metode hom daartoe leen dat besprekings in 'n gemoedelike klimaat geskied omdat nie een van die bestuurspanlede se eie optrede geëvalueer word nie. Dit verhoog die graad van entoesiasme en leer vind plaas deur bespreking en mededeling.

3.4.15 In-mandjie aktiviteite

Hierdie metode kan veral tydens bestuursontwikkelingsessies met groot vrug aangewend word. Die deelnemers aan hierdie oefening ontvang 'n gesimuleerde mandjie vol pos en hulle moet binne 'n bepaalde tyd die pos lees, prioriteite bepaal en besluit op aksiestappe. Die metode help die deelnemers om verskillende leemtes in hul bestuursvaardighede te identifiseer en te verbeter (Terry & Franklin, 1982:401).

3.4.16 Bestuurspele

Die deelnemers word in groepe verdeel en daar word van hulle verwag om besluite te neem ten einde vooropgestelde doelwitte te bereik. Dit is 'n genotvolle manier om bestuursontwikkeling te bewerkstellig en dit fokus op die behoefte vir doeltreffende beplanning, asook die waarde van goeie koördinasie en spanwerk (Terry & Franklin, 1982:401; Dressler, 1982:274).

3.4.17 Werkswinkel

Dull (1981:119) definieer die werkswinkel as 'n ondervindinggesentreerde metode wat deur 'n professioneelvolwasse groep persone onderneem word. Die werkswinkel sentreer om die probleme en ervarings wat in die daaglikse funksionering van die bestuurspan na vore kom. Die hoof kan sy bestuurspan oor 'n naweek byeenbring as 'n werkgroep. Hy kan as fasiliteerder optree of hy kan 'n bestuurskonsultant kry om vir bepaalde probleme riglyne te verskaf (Dull, 1981:119).

In hierdie hoofstuk is die verskil tussen andragogie en pedagogiek kortliks uitgewys. Enkele kenmerke van volwasse leer is uitgelig. 'n Belangrike feit wat geïdentifiseer is, is dat 'n volwassene leer deur middel van reflektoring, dit wil sê evaluering van sy eie optrede in bepaalde situasies. Hieruit kan afgelei word dat bestuursontwikkeling gebaseer moet wees op die werklikhede van die dag tot dag funksionering van die pos wat die bestuursspanlid beklee. Daar is ook kortliks ondersoek ingestel na watter bestuursontwikkelingsmetodes tot beskikking van die skoolhoof is vir die uitvoering van sy bestuursontwikkelingstaak. In die volgende hoofstuk word die empiriese ondersoek na die bestuursontwikkelingstaak van die skoolhoof uiteengesit en bespreek.

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK NA DIE BESTUURSONTWIKKELINGSTAAK VAN DIE SKOOLHOOF

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die navorsingsontwerp uiteengesit en die data van die empiriese ondersoek weergegee en geïnterpreteer. Daar word eerstens aandag gegee aan die meetinstrument wat gebruik word. Daarna word die samestelling van die vraelys bespreek en ten slotte word die resultate van die vraelys aangedui en bespreek.

4.2 NAVORSINGSONTWERP

4.2.1 Die vraelys

4.2.1.1 Redes vir die gebruik van die gestruktureerde vraelys

Om die doel van hierdie navorsing soos gestel in hoofstuk 1 te bereik, is gebruik gemaak van 'n vraelys. Die rede vir die gebruik van genoemde vraelys was onder andere die relatiewe grootte van die bereikbare bestuurspanne. Voorts was dit 'n maklike manier om die nodige inligting in 'n kort tydbestek te versamel.

4.2.1.2 Die doel met die vraelys

Die vraelys is opgestel om die doelstellings, soos uiteengesit in hoofstuk 1, te bereik. Dit omvat in breë die volgende:

- Om te bepaal in watter mate skoolhoofde bestuursontwikkeling toepas.
- Om vas te stel wat die hoof se persepsie is van sy bestuursontwikkelingstaak.

- Om vas te stel wat die bestuurspan se persepsie is van die hoof se bestuursontwikkelingstaak.
- Om te bepaal watter bestuursontwikkelingsmetodes die hoof gebruik om bestuursontwikkeling te bewerkstellig.

4.2.1.3 Voordele van die gestruktueerde vraelys

Die voordele van die vraelys is volgens De Wet et al. (1981:163) die volgende:

- 'n Groot groep mense kan maklik met die vraelys bereik word.
- Die respondent bly anoniem. Name van repondente word nie op die vraelyste aangebring nie en kan meebring dat respondente meer eerlike antwoorde gee.
- Meer objektiewe menings kan verkry word, omdat persoonlike kontak nie gemaak word nie.
- Response is direk en kan maklik ontleed word.
- Al die respondente ontvang dieselfde vraelys en word dus blootgestel aan 'n homogene stimulus.

4.2.1.3 Nadele van 'n gestruktueerde vraelys

Die nadele van 'n vraelys kan soos volg saamgevat word (De Wet et al., 1981:163-164):

- Respondente kan gedwing word om response te kies waarmee hulle nie ten volle saamstem nie.
- Die opstel en versorging van die vraelys vereis baie tyd.
- Vraelyste is onpersoonlik van aard. Geen persoonlike kontak word met die respondent gemaak nie.

4.2.1.4 Loodsondersoek

n Loodsvraelys is na twee skoolhoofde, 'n adjunk- en 'n departementshoof geneem. Hulle is versoek om veral te let op die duidelikheid en verstaanbaarheid van die vrae. Die persone het nie probleme met die vrae in die loodsvraelys gehad nie en dit is net so in die finale vraelys opgeneem.

4.2.1.5 Goedkeuring van die vraelys

Die Natalse Onderwysdepartement het skriftelike toestemming verleen (vgl. bylae 1) dat die vraelyste aan sekondêre skole in Noord-Natal geneem kan word vir voltooiing. Die goedgekeurde vraelys is daarna na 9 skole geneem. Die vraelyste moes voltooi word deur skoolhoofde en lede van hul bestuurspan. Daar is spesifiek melding gemaak dat dit op vrywillige basis sou geskied. Skoolhoofde is verseker van die vertroulike hantering van die inligting.

4.2.1.6 Konstruksie van die vraelys

Die vraelys bestaan uit vier afdelings wat vervolgens uiteengesit word.

Afdeling A

Die vrae in die afdeling het ten doel gehad om die biografiese inligting ten opsigte van die respondent te bekom. Die vrae het die geslag, opvoedkundige kwalifikasie, aantal jare as lid van die bestuurspan, die grootte van die skool, die pos wat respondent beklee en die grootte van die bestuurspan waarin hy dien, bepaal.

Afdeling B

Hierdie afdeling het ten doel gehad om te bepaal of daar wel 'n bestuursontwikkelingsprogram vir elke skool in die populasiegroep bestaan, die wyse van delegering indien enige, die organisasie van die program en of die onderwysdepartement fasiliteer in die uitvoer van die program.

Afdeling C

Die vrae in hierdie afdeling is gerig op die breë bestuur van die bestuursontwikkeling in die skool. Daar is eerstens gepoog om te bepaal wat die doel, die voordele en die vereistes vir bestuursontwikkeling is. Tweedens is gepoog om die wyse waarop die bestuursontwikkelingsprogram bestuur word, te bepaal.

Afdeling D

Die doel met die afdeling was om te bepaal of die hoof en die bestuurspan kennis dra van die wyse waarop volwassenes leer en watter bestuursontwikkelingsmetodes deur skoolhoofde benut word.

4.2.2

Populasie

Die gestruktueerde vraelys is na sekondêre skole onder beheer van die Natalse Onderwysdepartement in Noord-Natal geneem ($N = 9$).

Daar is 71 vraelyste gegee aan bestuurspanne van die verskillende sekondêre skole. Agt en vyftig vraelyste is voltooid terug ontvang.

Tabel 4.1 : Vraelyste uitgegee en terug ontvang

Aantal vraelyste uitgegee	Aantal vraelyste terug ontvang	Persentasie
71	58	81,6

Uit tabel 4.1 blyk dit dat 81.6% van die vraelyste terug ontvang is. Volgens Landman (1980:112) is 'n terugvoering van meer as 70% voldoende om betekenisvolle afleidings te kan maak. Alle afleidings wat gemaak word uit die navorsing geld egter slegs vir skoolhoofde en bestuurspanne van sekondêre skole in Noord-Natal.

4.2.3. Statistiese tegniek

Die data wat uit die empiriese ondersoek ingewin is, is verwerk deur middel van die "Statistical Analysis Software" - rekenaarprogram.

4.3 AANBIEDING EN INTERPRETERING VAN DATA

4.3.1 Biografiese gegewens

4.3.1.1 Geslag

Die vraag het ten doel gehad om te bepaal hoeveel mans en vroue aan die ondersoek deelgeneem het. Daaruit kon moontlik bepaal word of daar 'n verskil is tussen die geslagte se siening en ervaring van bestuursontwikkeling in die sekondêre skool.

Tabel 4.2 : Geslag van respondente

Geslag	Frekwensie	Persentasie
Manlik	48	78.7
Vroulik	13	21.3

Dit blyk uit tabel 4.2 dat die meeste respondente wat gerespondeer het, mans is. Daar het 78.7% mans gerespondeer teenoor 21.3% dames.

4.3.1.2 Aantal jare ervaring as hoof

Die doel van hierdie vraag was om vas te stel wat die ervaringsvlak van die hoof is. Die ervaringsvlak van die hoof kan moontlik die persepsie van die hoof ten opsigte van bestuursontwikkeling beïnvloed. Tabel 4.3 verskaf die response op hierdie vraag.

Tabel 4.3 : Ervaring as hoof

Jare ondervinding as skoolhoof	Frekwensie	Persentasie
00-05	5	55,6
06-10	2	22,2
11-15	2	22,2
15+		

Dit is duidelik uit die tabel dat meeste van die hoofde oor minder as vyf jaar ervaring beskik.

4.3.1.3

Aantal jare lid van die bestuurspan

Dié vraag (vgl. bylae 1, A1.3) het ten doel om te bepaal hoeveel jare die respondente lid van 'n bestuurspan is. Die response op hierdie vraag word in tabel 4.4 weergegee.

Tabel 4.4 : Aantal jare lid van die bestuurspan

Jare	0-5	6-10	11-15	15+
Hoof	0%	0%	66.7%	33.3%
Bestuurspan	53.8%	36.5%	9.6%	0%

Tabel 4.4 toon dat 28 (53.8%) van die respondente wat lede van die bestuurspan is, vyf jaar en minder ondervinding as bestuurspanlede het. Bestuurspanlede met ses tot tien jaar ondervinding verteenwoordig 36.5% van die respondente.

Bostaande tabel dui ook aan dat al die skoolhoofde elf jaar en langer lid van 'n bestuurspan is. Dit is 'n aanduiding dat die skoolhoofde uitgebreide ervaring het van die vereistes wat aan bestuurspanlede getel word en waaraan hul moet voldoen. Die afleiding kan dus gemaak word dat skoolhoofde die aangewese persoon is om bestuursontwikkeling van die bestuurspan te lei.

4.3.1.4

Die hoogste kwalifikasie behaal

Vraag 1.4 (vgl. bylae 3) het die hoogste kwalifikasie van die respondente gepeil en dit het ten doel om die waarskynlike akademiese kennis ten opsigte van bestuursontwikkeling te help bepaal.

Tabel 4.5 : Kwalifikasies van respondente

Kwalifikasie	Frekwensie	Persentasie
Diploma	12	19.7
B. Graad	25	41
Hon/B.Ed	20	32.8
M. Graad	4	6.6
D. Graad	0	0

Uit tabel 4.5 kan afgelei word dat meeste van die respondente akademies en professioneel goed opgelei is. Daar kan met sekerheid beweer word dat 60,7% van die respondente oor geen of min formele bestuursopleiding beskik. Hierdie respondente het slegs hul voorgraadse diploma voltooi of hul akademiese graad en nagraadse onderwysdiploma verwerf.

Die vraelys het nie bepaal wie van die respondente formele bestuursontwikkeling ontvang het nie. Dit is 'n leemte wat in 'n volgende studie ondersoek kan word.

4.3.1.5

Die grootte en ligging van die skool

Die doel met vrae 1.5 tot 1.8 (vgl. bylae 3) is om die ligging van die skool en sy grootte in perspektief te plaas.

Die respondente het aangetoon dat vier van die skole geklassifiseer word as gekompliseerde skole, drie skole as H 1 skole, d.w.s skole met meer as 500 leerlinge en 2 skole met 'n leerlingtal van minder as 500 leerlinge.

Al die skole deur die respondente is as plattelandse skole geklassifiseer.

4.3.1.6 Die grootte van die bestuurspan

Die doel met hierdie vraag was om te bepaal of die grootte van die bestuurspan 'n invloed gehad het op die skoolhoof se besluit om bestuursontwikkeling te implementeer.

Al die skoolhoofde (9) het aangetoon dat hul bestuurspan bestaan uit adjunkhoofde en departementshoofde. Een skoolhoof het aangedui dat senior onderwysers ook deel uitmaak van die bestuurspan.

4.3.2 Bestuursontwikkeling as taak van die skoolhoof

4.3.2.1 Die bestaan van 'n bestuursontwikkelingsprogram aan die skool

Die doel met vraag 2.1 (vgl. bylae 3) was om te bepaal of die betrokke skool wel 'n bestuursontwikkelingsprogram het vir die bestuurspan van die skool. Hierdie vraag is slegs aan die skoolhoof gestel.

Hier het slegs een respondente (12,5%) negatief geantwoord, terwyl die ander agt (87,5%) positief geantwoord het. Dit blyk hieruit dat bestuursontwikkeling wel plaasvind aan sekondêre skole in Noord-Natal.

4.3.2.2 Die persoon verantwoordelik vir die uitvoering van die bestuursontwikkelingsprogram

Die doel met vraag 2.2 en 2.3 (vgl. bylae 3) was onderskeidelik om te probeer vasstel wie verantwoordelik is vir die uitvoering van die bestuurspanontwikkeling en aan wie terugrapporteer moet word in verband met die geslaagdheid van die program.

Tabel 4.6 : Verantwoordelike persoon vir uitvoering van bestuursontwikkeling

	%
Skoolhoof	71.4
Adjunkhoof	28.6
Departementshoof	0
Vakhoof	0

Die skoolhoof word hier uitgesonder as die persoon wat verantwoordelik is vir die uitvoering van die bestuursontwikkelingsprogram. Slegs 28,6% van die respondente het aangedui dat dit die verantwoordelikheid van die adjunkhoof is.

Tabel 4.7 : Persoon aan wie terugrapporteer word

	%
Superintendent van Onderwys	57.1
Bestuursraadvoorsitter	0
Skoolhoof	42.9
Adjunkhoof	0
Departementshoof	0

Die meerderheid van die skoolhoofde (57,1%) het aangedui dat daar aan die Superintendent van Onderwys terugrapporteer moet word, terwyl 42,9% aangedui het dat daar aan die skoolhoof terugrapporteer moet word ten opsigte van die geslaagdheid van die bestuursontwikkelingsprogram.

4.3.2.4

Die tipe organisasiestruktuur waarbinne bestuursontwikkeling plaasvind

Die vraag is gestel om te bepaal wat die tipe organisasiestruktuur is waarbinne bestuursontwikkeling kan plaasvind.

Tabel 4.8 : Organisasiestruktuur waarbinne bestuursontwikkeling plaasvind

	%
Lynorganisasie	0
Staf- en lynorganisasie	20
Funksionele organisasiestruktuur	80
Matriksorganisasiestruktuur	0

Dit blyk uit tabel 4.8 dat 80% van die respondente aangedui het dat die funksionele organisasie-struktuur gebruik word. Bestuursontwikkeling word deur 20% van skoolhoofde in 'n staf- en lynorganisasiestruktuur geplaas.

4.3.2.5 Leiding en bestuursontwikkelingsmateriaal ontvang vanaf die Natalse Onderwysdepartement vir aanwending

Die doel met die vraag was om te bepaal in watter mate die onderwysdepartement as fasiliteerder optree in bestuursontwikkeling van die bestuurspan.

Van die respondente het 66.7% almal positief op hierdie vraag geantwoord waaruit duidelik blyk dat die Natalse Onderwysdepartement hulp en bystand aan skoolhoofde ten opsigte van bestuursontwikkeling verleen. 33.3% respondente het nie die vraag beantwoord nie. Die vraag het egter 'n leemte deurdat nie voorsiening gemaak is vir watter tipe hulp verleen word nie. Ook hierdie faset kan in latere navorsing ondersoek word.

4.3.3 Bestuur van die bestuursontwikkelingsprogram

4.3.3.1 Die doel van bestuursontwikkeling

Die vraag is gestel om te bepaal wat die skoolhoofde as die belangrikste doel van bestuursontwikkeling beskou en om dit dan te vergelyk met die siening van die bestuurspan (vgl. 2.3). Die vraag was so gestel dat die respondente die geïdentifiseerde doeleindes in rangorde moes plaas.

Tabel 4.9 : Rangorde van doel van bestuursontwikkeling

	Rangordes				
		1	2	3	4
Om 'n breë bestuursvaardigheid daar te stel	Hoof	44.4%	11.1%	33.3%	11.1%
	B-span	45.1%	19.6%	27.5%	7.8%
Om individu se produktiwiteit te verbeter	Hoof	11.1%	44.4%	33.3%	11.1%
	B-span	5.9%	47.1%	39.2%	7.8%
Om individu se doeltreffendheid te verbeter	Hoof	44.4%	33.3%	22.2%	0%
	B-span	45.1%	23.5%	25.5%	5.9%
Om die bestaande en die toekomstige te verbind	Hoof	0%	11.1%	11.1%	77.8%
	B-span	2.0%	11.8%	9.8%	76.5%

Uit tabel 4.9 blyk dit dat die respondente verskil het ten opsigte van die belangrikste doel. Die eerste en derde stelling is albei deur 45% respondente as die belangrikste doel geïdentifiseer. Die eerste stelling is deur 18,3% van die respondente as tweede belangrikste en deur 28,3 % van die respondente as derde belangrikste doel geïdentifiseer.

Die derde stelling, dat die individu se doeltreffendheid verbeter, is deur 25% van die respondente onderskeidelik as tweede en derde belangrikste doel gesien.

Die stelling dat die individu se produktiwiteit verbeter, is deur 46,7% van die respondente tweede geplaas.

Die stelling dat om die bestaande en toekomstige te probeer verbind, is deur 76,7% van die respondente as die vierde belangrikste doel geïdentifiseer.

Uit die voorafgaande kan die afleiding gemaak word dat die doel van bestuursontwikkeling vir die respondente daarin geleë is om 'n breë bestuursvaardigheidsbasis daar te stel, sowel as om die individu se bestuursdoeltreffendheid te verbeter.

4.3.3.2

Die voordele van bestuursontwikkeling

Die vraag het ten doel om te bepaal wat die belangrikste voordele van bestuursontwikkeling is. Die bepaling hiervan is belangrik, aangesien 'n individu slegs deelneem indien hy die nut of voordeel daarvan kan insien (vgl. 3.3). Die response sou ook 'n aanduiding wees van of daar 'n wesenlike verskil is tussen die voordele wat vir die skoolhoofde die belangrikste is en wat belangrik is vir die res van die bestuurspan.

Dit is uit tabel 4.10 duidelik dat hoofde se siening van die voordele van bestuursontwikkeling verskil van dié van bestuurspanlede. Die hoofde meld dat die belangrikste voordeel is om spanwerk te verbeter, terwyl lede van die bestuurspanne se persepsie van die belangrikste voordeel is om individue te ontwikkel.

Die evaluering van bestaande beleid ten opsigte van aanvaarbaarheid en toepaslikheid word deur die grootste persentasie van hoofde as tweede belangrikste voordeel geag. Die bestuurspanlede evalueer die identifisering van probleme van makro-omvang as die tweede belangrikste voordeel. Beide die hoofde en die bestuurspanne plaas die openbaring van bestuursgebreke wat bysturing vereis, derde op die rangordelys. Die bestuurspan beskou die verbetering van spanwerk as vierde op die ranglys, terwyl die hoofde redelik verdeel is ten opsigte van die vierde rangorde posisie.

Die hoofde is redelik verdeel ten opsigte van die plasing van die oorblywende voordele in 'n rangorde. Die bestuurspanlede is ook verdeel ten opsigte van die vyfde en sesde posisie, maar dit blyk tog dat die evaluering van bestaande beleid ten opsigte van aanvaarbaarheid en toepaslikheid deur 45% van die respondente in die vyfde plek geplaas word.

Tabel 4.10 : Rangorde van voordele van bestuursontwikkeling

	Rangorde	1ste	2de	3de	4de	5de	6de
Stimuleer individue om te ontwikkel.	Hoof	22.2%	33.3%	11.1%	11.1%	0%	22.2%
	Bestuurspan	37.3%	23.5%	13.7%	7.8%	7.8%	9.8%
Dit verbeter spanwerk	Hoof	55.6%	0%	22.2%	11.1%	11.1%	0%
	Bestuurspan	21.6%	17.6%	23.5%	29.4%	2.0%	5.9%
Bestuurspan bly op hoogte van jongste bestuurstegnieke	Hoof	0%	11.1%	11.1%	22.2%	33.3%	22.2%
	Bestuurspan	21.6%	5.9%	23.5%	15.7%	17.6%	15.7%
Openbaar bestuursgebreke wat hysturing vereis	Hoof	0%	11.1%	33.3%	22.2%	22.2%	11.1%
	Bestuurspan	13.7%	17.6%	27.5%	19.6%	11.8%	9.8%
Evalueer bestaande beleid t.o.v. aanvaarbaarheid en toepaslikheid	Hoof	0%	44.4%	11.1%	11.1%	0%	33.3%
	Bestuurspan	7.8%	7.8%	9.8%	5.9%	45.1%	23.5%
Identifiseer probleme van makro omvang vir die bestuurspan	Hoof	22.2%	0%	22.2%	22.2%	33.3%	0%
	Bestuurspan	3.9%	31.4%	9.8%	9.8%	11.8%	33.3%

4.3.3.3

Vereistes vir 'n bestuursontwikkelingsprogram

Die doel met Afdeling C se vraag 3 was om te bepaal of die vereistes vir 'n bestuursontwikkelingsprogram soos uiteengesit (vgl. 2.5) korrespondeer met die vereistes van die respondente.

Tabel 4.11 : Vereistes vir bestuursontwikkeling

Bestuursontwikkelingsprogramme moet aan die volgende vereistes voldoen:			
		Ja	Nee
Daar moet 'n beleid t.o.v. bestuursontwikkeling bestaan.	Hoof	85 %	13 %
	Bestuurspan	90.2 %	9.8 %
Die bestuursontwikkelingsprogram moet doeltreffend bestuur word.	Hoof	96,7 %	1,7 %
	Bestuurspan	98.0 %	2.0 %
Bestuursontwikkeling moet geïntegreer wees met bestaande aktiwiteite.	Hoof	91,7 %	8,3 %
	Bestuurspan	94.1 %	5.9 %
Die bestuursontwikkelingsprogram moet aaneenlopend wees.	Hoof	72,9 %	25,4 %
	Bestuurspan	80.0 %	20.0 %
Die bestuursontwikkelingsprogram moet sistematies wees.	Hoof	81.4 %	18.6 %
	Bestuurspan	84.0 %	16.0 %

Dit blyk uit tabel 4.11 dat die respondente oor die algemeen saamstem dat die gestelde vereistes ook vir hulle geld. Dit blyk egter ook dat daar 'n meningsverskil is ten opsigte van die vereiste dat die bestuursontwikkelingsprogram aaneenlopend moet wees. 74.1% van die respondente het aangetoon dat hulle dit as 'n vereiste beskou, terwyl 25.9% dit nie as 'n vereiste ag nie.

Die stelling dat die bestuursontwikkelingsprogram sistematies moet wees is deur 82.8% respondente aangetoon as 'n vereiste maar deur 17.2% respondente nie aangetoon as 'n vereiste nie.

4.2.3.4

Behoeftebepaling ten opsigte van bestuursontwikkeling

Hierdie vraag het ten doel om te bepaal op watter wyse behoeftebepaling gedoen word ten opsigte van bestuursontwikkeling en watter mate van insette lede van die bestuurspan lewer.

55,7% van die respondente het aangetoon dat hul bestuurseffektiwiteit glad nie of baie min op 'n jaarlikse basis geëvalueer word. Hiervan het 16.4% respondente aangetoon dat hul nooit op 'n jaarlikse basis geëvalueer word nie 39,3% het gerapporteer dat hul baie min op 'n jaarlikse basis geëvalueer word ten opsigte van bestuurseffektiwiteit.

Daar is deur 34,4% respondente gerapporteer dat hul op 'n gereelde basis jaarliks geëvalueer word. 9.8% van die respondente het aangedui dat hul altyd jaarliks geëvalueer word ten opsigte hul bestuurseffektiwiteit.

Dit blyk ook dat evaluering ten opsigte van die bestuurseffektiwiteit van die individuele lede word nie gereeld afsonderlik met die lede behandel word nie. 55.7% van die respondente het aangetoon dat dit baie min of nooit gedoen word nie. 16,4% van die respondente, het aangetoon dat dit altyd afsonderlik met hul bespreek word. 27.9% het aangetoon dat hul evaluering op 'n gereelde grondslag met hulle bespreek word.

4.3.3.5 **Beleid ten opsigte van bestuursontwikkeling**

Die doel met hierdie vraag was om te bepaal of die beleid ten opsigte van bestuursontwikkeling aan sekere norme voldoen. Deur vrae 5.2 en 5.3 is probeer vasstel of die beleid die wyse en hoeveelheid tyd wat aan bestuursontwikkeling afgestaan word, bepaal. Met vrae 5.5 en 5.6 is probeer vasstel of die beleid bepaal wie aan bestuursontwikkeling deelneem. Vraag 5.7 bepaal die evalueringsaspek van die beleid. Vraag 5.8 bepaal hoeveel tyd 'n maand aan bestuursontwikkeling spandeer word.

Tabel 4.12 : Formele beleidstuk t.o.v. bestuursontwikkeling

	Nee	Onseker	Ja
Skoolhoofde	66.7%	11.1%	22.2%
Bestuurspan	64.6%	6.3%	29.2%

Die hoofde van 6 skole (66.7%) het aangedui dat hul skole geen formele beleid ten opsigte van bestuursontwikkeling het nie. 22.2% van die skoolhoofde het aangetoon dat hulle wel oor 'n beleid ten opsigte van bestuursontwikkeling beskik. Die persentasie van bestuurspanlede van aangedui het dat daar wel 'n bestuursontwikkelingsbeleid bestaan, korreleer in 'n groot mate met die response van die skoolhoofde.

Hieruit kan dus afgelei word dat meeste skole nie oor 'n formele beleid ten opsigte van bestuursontwikkeling beskik nie.

Vrae 5.2 tot 5.5 (vgl. bylae 3) het gehandel oor die evaluering van die beleid ten opsigte van die bepaling van tyd afgestaan aan die program, waar en wanneer die program sou plaasvind, of dit bepaal op watter wyse dit in die skool se program geïntegreer word en of die beleid bepaal wie deelneem aan die bestuursontwikkelingsprogram.

Die response op die vraag of die beleid bepaal hoeveel tyd afgestaan word aan bestuursontwikkeling, word weergegee in tabel 4.13.

Tabel 4.13 : Beleid t.o.v. tyd bestee aan bestuursontwikkeling

	Nooit	Baie min	Gereeld	Altyd
Hoofde	77.8%	11.1%	0%	11.1%
Bestuurspan	66.7%	8.3%	2.1%	22.9%

Die aanname sou gemaak kon word dat tabel 4.12 se response behoort te korreleer met tabel 4.13. Dit korreleer egter nie en dus kan die afleiding gemaak word dat een van die beleidstukke ten opsigte van bestuursontwikkeling nie bepaal hoeveel tyd afgestaan word aan bestuursontwikkeling nie.

Dieselfde afleiding kan gemaak word ten opsigte van tabel 4.14 waar die response gemeet word om vas te stel of die beleid bepaal watter tyd en wanneer bestuursontwikkeling plaasvind.

Tabel 4.14 : Bepaal die beleid wanneer en watter tyd aan bestuursontwikkeling bestee word?

	Nooit	Baie min	Gereeld	Altyd
Hoofde	77.8%	11.1%	0%	11.1%
Bestuurspan	70.8%	8.3%	4.2%	16.7%

Die doel met vraag 5.4 (vgl. bylae 3) was om vas te stel of die beleid bepaal op watter wyse die bestuursontwikkelingsprogram geïntegreer is in die skoolprogram.

Die respons op bogenoemde vraag was dat ses skoolhoofde aangetoon het dat hul beleid nie voorsiening maak vir die wyse waarop die bestuursontwikkelingsprogram geïntegreer is in die skoolprogram nie. Volgens twee skoolhoofde bepaal die beleid wel die wyse waarop die bestuursontwikkelingsprogram geïntegreer is in die skoolprogram.

Drie skoolhoofde het aangedui dat hul beleid wel bepaal watter lede van die personeel deelneem aan die bestuursontwikkelingsprogram.

Tabel 4.15 : Personeel wat deelneem aan bestuursontwikkeling

	Geen respons		Nooit		Baie min		Gereeld		Altyd	
	Hoof	B-span	Hoof	B-Span	Hoof	B-span	Hoof	B-span	Hoof	B-span
Hoof	0%	23.0%	0%	3.8%	0%	3.8%	22.2%	3.8%	77.8%	65.4%
Adjunkhoof	0%	23.0%	11.1%	3.8%	11.1%	3.8%	11.1%	3.8%	77.8%	65.4%
Departement shoof	0%	23.0%	11.1%	7.8%	11.1%	9.6%	11.1%	9.6%	66.7%	50.0%
Vakhoof	44.4%	40.4%	44.5%	28.8%	0%	9.6%	11.1%	1.9%	0%	19.3%
Senior Onderwyser	44.4%	40.4%	44.5%	35.5%	0%	9.6%	11.1%	1.9%	0%	11.6%

Uit tabel 4.15 is dit duidelik dat die skoolhoofde, adjunkhoofde en departementshoofde gereeld aan bestuursontwikkeling deelneem. Dit blyk egter ook dat in baie min gevalle vakhoofde en/of senior onderwysers aan bestuursontwikkeling deelneem.

In tabel 4.16 word die response weergegee van die vraag of die beleid die wyse waarop die bestuursontwikkelingsprogram geëvalueer word, bepaal.

Tabel 4.16 : Beleidbepaling van evalueringswyse

	Nooit	Baie min	Gereeld	Altyd
Hoofde	88.9%	0%	0%	11.1%
Bestuurspan	63.0%	10.9%	10.9%	15.2%

Uit tabel 4.16 blyk dit dat die verskillende skole se beleidstukke ten opsigte van bestuursontwikkeling nie voorsiening maak vir die wyse waarvolgens bestuursontwikkeling geëvalueer word nie. Die bestuurspanlede en die skoolhoofde se response korreleer.

Hierdie data moet egter saam gelees word met tabel 4.12 waarin slegs twee skoolhoofde aangedui het dat daar wel 'n formele beleidstuk ten opsigte van bestuursontwikkeling bestaan.

Die beleidstuk is veronderstel om te bepaal hoeveel tyd afgestaan word aan bestuursontwikkeling en gevolglik is daar gevra dat skoolhoofde moet aandui hoeveel tyd aan bestuursontwikkeling bestee word per maand (vgl. 2.6.2.4 en bylae 3 vraag C 5.8).

Tabel 4.17 : Tyd afgestaan aan bestuursontwikkeling

Tyd per maand	Geen respons		Nooit		Baie min		Gereeld		Altyd	
	Hoof	B-span	Hoof	B-Span	Hoof	B-span	Hoof	B-span	Hoof	B-span
0-3 uur	44.5%	23.0%	0%	9.6%	11.1%	1.9%	11.1%	7.8%	33.3%	57.7%
4-6 uur	77.8%	71.2%	0%	11.5%	0%	0%	0%	3.8%	22.2%	13.5%
7-10 uur	100%	84.6%	0%	9.6%	0%	0%	11.1%	0%	0%	5.8%
11-15 uur	100%	86.6%	0%	11.5%	0%	0%	11.1%	0%	0%	1.9%
15+ uur	100%	86.6%	0%	11.5%	0%	0%	11.1%	0%	0%	1.9%

Dit blyk uit tabel 4.17 dat 44.4% van skoolhoofde aantoon dat hul gereeld tot altyd ongeveer 3 uur per maand aan bestuursontwikkeling bestee. Twee skoolhoofde het aangetoon dat hulle tussen 4 tot 6 ure per maand aan bestuursontwikkeling afstaan. Die bestuurspan se response het gekorreleer met die response van die skoolhoofde.

Geen skoolhoof het aangedui dat hul meer as 7 ure per maand aan bestuursontwikkeling afstaan nie.

4.3.3.6

Organisering van bestuursontwikkeling

Die subvrae van vraag 6 (vgl. bylae 3) bepaal op watter wyse die bestuursontwikkeling georganiseer is en die wyse van ontwikkeling wat plaasvind.

Die doel was om te bepaal of die deelnemers in die bestuursontwikkelingsprogram op 'n gelyke basis deelneem. Die deelnemers aan bestuursontwikkeling is soms op verskillende posvlakke en een van die vereistes is dat al die lede op gelyke basis deelneem (vgl. 2.6.3).

Tabel 4.18 : Deelname van individue op verskillende posvlakke op gelyke basis aan bestuursontwikkeling

	Nooit	Baie min	Gereeld	Altyd
Hoofde	22.2%	11.1%	11.1%	55.6%
Bestuurspan	25.5%	15.7%	9.8%	49.0%

Volgens tabel 4.18 dui ses (66.7%) skoolhoofde aan dat die deelnemers aan die bestuursontwikkeling op gelyke basis deelneem. Dit korreleer met die response van lede van die bestuurspan, waar hul gerapporteer het dat 58.8% van respondente dit wel so ervaar het. Dit gee aanleiding tot die vraag of die deelnemers se onderskeie kennis met mekaar gedeel word.

Die doel van vraag 6.2 (vgl. bylae 3) was om te bepaal of daar van die lede van die bestuurspan gebruik gemaak word om hul bestuurskennis met die ander lede te deel (vgl. 2.6.3.1).

Tabel 4.19 : Mededeling van bestuurskennis

	Nooit	Baie min	Gereeld	Altyd
Hoofde	0%	33.3%	11.1%	55.6%
Bestuurspan	9.8%	23.5%	9.8%	56.9%

Uit tabel 4.19 blyk dit dat 66.8% van die skoolhoofde en 66.7% van die bestuurspanlede gerapporteer het dat hulle op gereelde basis hul bestuurskennis met ander lede deel. 33% van die skoolhoofde sowel as 33% van bestuurspanlede het gemeld dat hulle baie min hul bestuurskennis met ander lede deel.

Uit die literatuurstudie het dit geblyk dat gesag binne bepaalde riglyne gedeleeger word (vgl. 2.6.3.2), gevolglik is vraag 6.3 (vgl. bylae 3) ingesluit in die vraelys. Die response op die vraag word gesag tydens die bestuursontwikkelingsprogram gedeleeger binne bepaalde riglyne word in tabel 4.20 weergegee.

Tabel 4.20 : Delegering van gesag

	Nooit	Baie min	Gereeld	Altyd
Hoofde	11.1%	22.2%	0%	66.7%
Bestuurspan	23.5%	19.6%	5.9%	51.0%

Uit tabel 4.20 blyk dit dat 33% van die skoolhoofde aangedui het dat hulle nooit of selde gesag deleeger binne bepaalde riglyne. 66% van die skoolhoofde het aangedui dat hulle altyd gesag binne bepaalde riglyne deleeger. Die bestuurspanne het ooreenstemmend met die skoolhoofde gerespondeer.

Die afleiding kan gemaak word dat skoolhoofde binne die bestuursontwikkelingsprogram oorwegend gesag binne bepaalde riglyne deleeger.

Met vraag 6.4 is bepaal of daar met verloop van tyd ontwikkeling van die bestuursontwikkelingsprogram plaasvind. Die vraag is gestel om te kan bepaal of die bestuursontwikkelingsprogram jaarliks herhaal word en of dit ontwikkel namate die bestuurspanlede se bestuursvaardighede verbeter.

Tabel 4.21 : Ontwikkeling van bestuursontwikkelingsprogram

	Nooit	Baie min	Gereeld	Altyd
Hoofde	22.2%	22.2%	11.1%	44.4%
Bestuurspan	27.7%	14.9%	14.9%	42.6%

Uit tabel 4.21 blyk dit dat 44.4% van die skoolhoofde aangedui het dat die bestuursontwikkelingsprogram min of geen ontwikkeling toon nie. 11.1% het aangetoon dat daar op gereelde basis ontwikkeling plaasgevind het en 44.5% het aangetoon dat hul bestuursontwikkelingsprogram altyd met verloop van tyd ontwikkel. Die bestuurspanlede het dienoooreenkomstig gerespondeer.

4.3.3.7 Leidinggewing

Die doel met vraag 7 (vgl. bylae 3) was om die wyse van leidinggewing van die hoof tydens bestuursontwikkeling te bepaal. Met vraag 7.1 is probeer bepaal watter leierskapstyl die hoof openbaar tydens die verskillende fases van bestuursontwikkeling. Hierdeur kan waarskynlik vasgestel word watter leierskapstyl die suksesvolste by bestuursontwikkeling aangewend kan word. Vrae 7.2 tot 7.4 bepaal die wyse waarop die hoof verskillende motiveringsmiddele aanwend om sy bestuursontwikkeling te laat slaag. Vrae 7.6 tot 7.8 bepaal die wyse waarop die hoof die bestuurspan betrek by die bestuursontwikkeling en sodoende samewerking en meeleving kry.

4.3.3.7.a Leierskapstyl

Die response in tabel 4.22, 4.23 en 4.24 dui op die leierskapstyl wat die hoof openbaar tydens die verskillende fases van die bestuursontwikkelingsprogram, naamlik beplanning, organiseren en uitvoering.

Tabel 4.22 : Leierskapstyl tydens beplanning

	Geen respons		Nooit		Baie min		Gereeld		Altyd	
	Hoof	B-span	Hoof	B-Span	Hoof	B-span	Hoof	B-span	Hoof	B-span
Demokraties	0%	11.54%	0%	3.85%	0%	7.69%	22.2%	11.54%	77.8%	65.38%
Outokraties	66.7%	69.23%	11.1%	5.77%	11.1%	13.46%	11.1%	1.92%	0%	9.62%
Vryeteuel	77.8%	65.38%	11.1%	17.31%	11.1%	11.54%	0%	1.92%	0%	3.85%
Burokraties	88.9%	80.77%	11.1%	11.54%	0%	5.77%	0%	1.92%	0%	0%

Volgens tabel 4.22 blyk dit dat die skoolhoofde van mening is dat hulle oorwegend demokraties optree tydens die beplanning van bestuursontwikkeling. Al die skoolhoofde het aangetoon dat hulle gereeld (22.2%) en altyd (77.8%) 'n demokratiese leierskapstyl openbaar. Van die bestuur-spanlede het 65.4% aangetoon dat hul hoofde altyd demokraties optree, 11.5% dat hul hoofde gereeld 'n demokratiese leierskapstyl openbaar, 7.7% dat hul hoofde baie min so 'n leierskapstyl openbaar, 3.9% dat hul hoofde nooit 'n demokratiese leierskapstyl openbaar nie en 11.5% het geensins gerespondeer op die vraag nie.

Die meeste skoolhoofde en bestuurspanlede het nie gerespondeer op die vraag of die skoolhoof se leierskapstyl elemente bevat van outokratiese, vryeteuel en burokratiese manier van lei tydens die beplanningfase van bestuursontwikkeling nie. Die afleiding kan dus gemaak word dat die skoolhoofde hoofsaaklik gebruik maak van 'n demokratiese leierskapstyl tydens beplanning van bestuursontwikkeling.

Tabel 4.23 : Leierskapstyl tydens organisering

	Geen respons		Nooit		Baie min		Gereeld		Altyd	
	Hoof	B-Span	Hoof	B-Span	Hoof	B-span	Hoof	B-span	Hoof	B-span
Demokraties	0%	13.46%	0%	0%	0%	1.92%	22.2%	19.23%	77.8%	65.38%
Outokraties	66.7%	69.23%	11.1%	7.69%	11.1%	17.31%	11.1%	1.92%	0%	3.85%
Vryeteuel	77.8%	63.46%	11.1%	9.62%	11.1%	19.23%	0%	1.92%	0%	5.77%
Burokraties	88.9%	80.77%	11.1%	11.54%	0%	7.69%	0%	0%	0%	0%

Volgens tabel 4.23 meld die skoolhoofde dat hul oorwegend demokraties optree tydens die organisering van bestuursontwikkeling. Al die skoolhoofde het aangetoon dat hul gereeld (22.2%) en altyd (77.8%) 'n demokratiese leierskapstyl openbaar. Die bestuurspan se response korreleer in 'n groot mate met die van die skoolhoofde. 65.4% van die bestuurspanlede het aangetoon dat hul hoofde altyd demokraties optree, 19.2% dat hul gereeld 'n demokratiese leierskapstyl openbaar, 1.9% dat skoolhoofde baie min 'n demokratiese leierskapstyl openbaar en 13.5% het nie gerespondeer op die vraag nie.

Uit tabel 4.23 blyk dit ook dat die meeste skoolhoofde en bestuurspanlede nie gerespondeer het op die vraag of die skoolhoof se leierskapstyl elemente bevat van outokratiese, vryeteuel en burokratiese manier van lei nie. 11.1% van die skoolhoofde het tog aangetoon dat daar wel gereeld gebruik gemaak word van 'n outokratiese leierskapstyl tydens die organisering van bestuursontwikkeling. Die afleiding kan dus gemaak word dat die skoolhoofde hoofsaaklik gebruik maak van 'n demokratiese leierskapstyl tydens organisering.

Tabel 4.24 : Leierskapstyl tydens uitvoering

	Geen respons		Nooit		Baie min		Gereeld		Altyd	
	Hoof	B-Span	Hoof	B-Span	Hoof	B-span	Hoof	B-span	Hoof	B-span
Demokraties	0%	15.38%	0%	1.92%	0%	5.77%	22.2%	15.38%	77.8%	61.54%
Outokraties	55.6%	67.31%	11.1%	7.69%	22.2%	15.38%	11.1%	1.92%	0%	7.69%
Vryeteuel	77.8%	65.38%	11.1%	11.54%	11.1%	15.38%	0%	1.92%	0%	5.77%
Burokraties	88.9%	80.77%	11.1%	9.62%	0%	5.77%	0%	1.92%	0%	1.92%

Volgens tabel 4.24 blyk dit dat die skoolhoofde oorwegend 'n demokratiese leierskapstyl openbaar tydens die uitvoering van bestuursontwikkeling. Al die skoolhoofde het aangetoon dat hul gereeld (22.2%) en altyd (77.8%) 'n demokratiese leierskapstyl openbaar. Van die bestuurspanlede het 61.5% aangetoon dat hul hoofde altyd demokraties optree, 15.4% dat hul gereeld 'n demokratiese leierskapstyl openbaar, 5.8%, baie min so 'n leierskapstyl openbaar, 1.9% nooit so 'n leierskapstyl openbaar nie en 15.4% het geensins gerespondeer op die vraag nie.

Uit tabel 4.24 blyk ook dat die meeste skoolhoofde en bestuurspanlede nie gerespondeer het op die vraag of die skoolhoof se leierskapstyl elemente bevat van outokratiese, vryeteuel en burokratiese manier van lei nie. 11.1% van die skoolhoofde het tog aangetoon dat daar gereeld gebruik gemaak word van 'n outokratiese leierskapstyl tydens die uitvoering van bestuursontwikkeling. Die afleiding kan dus gemaak word dat die skoolhoofde hoofsaaklik gebruik maak van 'n demokratiese leierskapstyl tydens die uitvoering van bestuursontwikkeling.

4.3.3.7.b Motivering

Die skoolhoof moet die bestuurspanlede sodanig motiveer dat die bestuursontwikkeling as positief ervaar word (vgl. 2.6.1 en 2.6.4.3). Hierdie feit het gelei tot die vraag 7.2: Is daar 'n verandering in die gemotiveerdheid van die lede van die bestuurspan te bespeur na 'n bestuursontwikkelingsessie? Die response op hierdie vraag word in tabel 4.25 weergegee.

Tabel 4.25 : Verandering in gemotiveerdheid

	Nooit	Baie min	gereeld	altyd
Hoofde	11.1%	0%	11.1%	77.8%
Bestuurspan	2.2%	24.4%	17.8%	55.6%

11.1% van die skoolhoofde het aangedui dat daar nooit 'n verandering in die gemotiveerdheid van die bestuurspanlede na 'n bestuursontwikkelingsessie opgemerk is nie, terwyl 88.9% gereeld of altyd sodanige verandering gemerk het.

Die skoolhoof is as onderwysleier daar om onder andere te motiveer. As die verandering in gemotiveerdheid so positief is soos aangedui in tabel 4.25, dan moet die vraag gevra word of dit is as gevolg van ekstrasieke of intrinsieke motivering. Tabel 4.26 dui die respons op die gebruikmaking van ekstrasieke motiveringsmiddele, terwyl tabel 4.27 die response op intrinsieke motiveringsmiddele weergee.

Tabel 4.26 : Ekstrasieke motivering by bestuursontwikkeling

	Nooit	Baie min	gereeld	altyd
Hoofde	33.3%	0%	22.2%	44.4%
Bestuurspan	17.8%	28.9%	11.1%	42.2%

Dit blyk uit tabel 4.26 dat 44.4% skoolhoofde altyd gebruik maak van ekstrinsieke motivering, terwyl 22.2% skoolhoofde aangedui het dat hulle gereeld gebruik maak van ekstrinsieke motivering. 33.3% van die skoolhoofde het aangedui dat hul nooit van ekstrinsieke motivering gebruik maak nie. Daar het 17.8% van die bestuurspanlede gerespondeer dat daar nooit van ekstrinsieke motivering gebruik gemaak word nie. 28.9% het aangedui dat daar baie min van ekstrinsieke motivering gebruik gemaak word. 3.3% van die bestuurspanlede het aangedui dat daar gereeld of altyd van ekstrinsieke motivering gebruik gemaak word.

Tabel 4.27 : Intrinsieke motivering by bestuursontwikkeling

	Nooit	Baie min	gereeld	altyd
Hoofde	33.3%	0%	11.1%	55.6%
Bestuurspan	6.8%	22.7%	18.2%	52.3%

Dit blyk uit tabel 4.27 dat 55.6% van die skoolhoofde aangedui het dat hulle altyd van intrinsieke motivering gebruik maak. 11.1% van die skoolhoofde maak op 'n gereelde basis daarvan gebruik, terwyl 33.3% aangedui het dat hulle nooit daarvan gebruik maak nie. Die bestuurspanlede se response het nie ooreengekom met die van die skoolhoofde nie.

Daar het slegs 6,8% van die bestuurspanlede gerespondeer dat daar nooit van intrinsieke motivering gebruik gemaak word nie, terwyl 33,3% van die skoolhoofde dit aangedui het. Dit blyk dat 22.7% van die bestuurspanlede ervaar het dat baie min van intrinsieke motivering aangewend is in die bestuursontwikkeling, terwyl geen skoolhoof aangedui het dat dit wel so aangewend is nie.

Dit blyk dus uit tabel 4.26 en tabel 4.27 dat skoolhoofde op 'n gereelde basis van beide ekstrinsieke en intrinsieke motiveringsmiddele gebruik maak.

4.3.3.7.c Doelwitstelling

Die onus rus op die skoolhoof om doelwitte daar te stel vir elke bestuursontwikkelingsessie (vgl. 2.6.1) en dit het gelei tot die vraag: Word daar doelwitte gestel vir elke bestuursontwikkelingsessie? Die response op hierdie vraag word in tabel 4.28 weergegee.

Tabel 4.28 : Doelwitstelling vir bestuursontwikkelingsessie

	Nooit	Baie min	gereeld	altyd
Hoofde	11.1%	0%	11.1%	77.8%
Bestuurspan	15.6%	17.8%	8.9%	57.8%

Dit blyk uit tabel 4.28 dat daar 'n wesentlike verskil in die persepsie van doelwitstelling ten opsigte van elke bestuursontwikkelingsessie is tussen die skoolhoofde en bestuurspanlede. 77.7% van die skoolhoofde het aangedui dat hulle altyd doelwitte stel vir 'n bestuursontwikkelingsessie, terwyl 57.8% van die bestuurspanlede dit so ervaar het.

Die afleiding kan gemaak word dat die skoolhoofde waarskynlik vir elke bestuursontwikkelingsessie spesifieke doelwitte stel, maar dat dit waarskynlik nie so oorgedra word aan die bestuurspanlede nie.

4.3.3.7.d Verhoudingstigting

Die skoolhoof moet as leier van bestuursontwikkeling vir die bestuurspanlede betrokke by bestuursontwikkeling terugvoering gee ten opsigte van hul vordering in bereiking van gestelde doelwitte, erkenning van hul bydrae en aanprysing vir sukses wat behaal word (vgl. 2.6.4.4).

Tabel 4.29 verskaf die response op die vraag of die terugvoering aan die bestuurspanlede gegee word ten opsigte van vordering in bereiking van gestelde doelwitte.

Tabel 4.29 : Terugvoering aan bestuurspanlede

	Nooit	Baie min	Gereeld	Altyd
Hoofde	50%	0%	12.5%	37.5%
Bestuurspan	28.9%	15.6%	11.1%	44.4%

Slegs 37.5% van die skoolhoofde dui aan dat hulle altyd terugvoering verskaf, 12.5% op 'n gereelde basis en 50% meld dat hul nooit terugvoering verskaf nie. Die bestuurspanlede se response stem ooreen met dié van die skoolhoofde behalwe in die baie min kategorie.

Die afleiding kan gemaak word dat slegs 'n relatief klein persentasie van die skoolhoofde terugvoering aan die bestuurspan verskaf ten opsigte van hul vordering in bereiking van die gestelde doelwitte vir bestuursontwikkeling. Dit hou waarskynlik verband met die bestuurspanlede se mening dat daar nooit nie of baie min doelwitte gestel word vir bestuursontwikkeling soos die response aandui in tabel 4.28.

Die aangewese wyse waarvolgens 'n positiewe klimaat vir bestuursontwikkeling geskep word, is om bestuurspanlede se bydrae te erken. Tabel 4.30 verskaf die response ten opsigte van die erkenning van bestuurspanlede se bydraes tot bestuursontwikkeling.

Tabel 4.30 : Erkenning van bestuurspanlede se bydraes

	Nooit	Baie min	Gereeld	Altyd
Hoofde	0%	0%	0%	100%
Bestuurspan	4.4%	13.3%	17.8%	64.4%

Die skoolhoofde het almal aangedui dat hulle altyd die bestuurspanlede se bydraes erken. Daar is 'n verskil in die response van die bestuurspanlede, maar tog stem die meerderheid saam dat die skoolhoofde gereeld tot altyd hul bydraes erken. Daar is egter 'n beduidende hoeveelheid wat die persepsie het dat hul bydraes nooit of baie min erken word.

Die erkenning van die bydraes van die bestuurspanlede lei natuurlik tot die vraag of aanprysing verskaf word vir suksesse behaal tydens bestuursontwikkelingsessies. Die response hierop word weergegee in tabel 4.31.

Tabel 4.31 : Aanprysing vir sukses by bestuursontwikkeling

	Nooit	Baie min	gereeld	altyd
Hoofde	22.2%	0%	0%	77.8%
Bestuurspan	6.7%	17.8%	17.8%	57.8%

Dit blyk uit tabel 4.31 dat 77.7% van die skoolhoofde altyd aanprysing verskaf vir sukses wat behaal is. 22.2% van die skoolhoofde het aangedui dat hulle nooit aanprysing verskaf vir sukses wat behaal is nie. Die bestuurspanlede het dienoreenkomstig gerespondeer op die vraag.

Die afleiding wat gemaak kan word, is dat die meerderheid skoolhoofde verdiende aanprysing verskaf aan hul bestuurspanlede.

4.3.3.8 Beheeruitoefening en evaluering

Die bestuur van bestuursontwikkeling in enige skool vereis dat dit gemeet moet word en dit impliseer evaluering. Vraag 8.1 (vgl. bylae 3) het die wyse waarop beheeruitoefening gedoen word ten opsigte van bestuursontwikkeling bepaal. Die doel met vrae 8.2 en 8.3 is die bepaling van die geslaagdheid van bestuursontwikkeling ten opsigte van die verhoging van die bestuurspan se doeltreffendheid en werkverrigting. Dit bepaal tot watter mate 'n hydrae gelewer word tot bereiking van die skool se gestelde doelwitte.

Beheeruitoefening

Die aanvaarde norm vir beheeruitoefening is voor, tydens en na die afhandeling van 'n bestuursontwikkelingsprogram of -sessie (vgl. 2.6.5.2). Tabel 4.32 dui die response aan op die wyse van beheeruitoefening.

Tabel 4.32 : Wyse van beheeruitoefening

	Geen respons		Nooit		Baie min		Gereeld		Altyd	
	Hoof	B-Span	Hoof	B-Span	Hoof	B-span	Hoof	B-span	Hoof	B-span
Voor	22.2%	25.0%	44.5%	55.7%	1.11%	11.5%	11.1%	3.9%	11.1%	3.9%
Tydens	22.2%	25.0%	44.5%	28.8%	11.1%	15.4%	11.1%	13.5%	11.1%	17.3%
Na	22.2%	25.8%	22.2%	28.8%	11.1%	15.3%	0%	7.8%	44.5%	26.9%

Dit is uit tabel 4.32 duidelik dat die meerderheid van die skoolhoofde beheeruitoefening van die bestuursontwikkeling na die afhandeling van die bestuursontwikkeling toepas. Daar het 22.2% van die skoolhoofde aangedui dat hulle gereeld en/of altyd beheeruitoefening toepas voor die aanvang van die bestuursontwikkelingsprogram. 11.1% van die skoolhoofde het aangedui dat hy tydens die uitvoering van die bestuursontwikkelingsprogram beheer uitoefen. Dit is egter opmerklik dat 22.2% van die skoolhoofde nie 'n respons gelever het nie.

Die afleiding wat hieruit gemaak kan word is dat weinig skoolhoofde beheer uitoefen voor en tydens die bestuursontwikkelingsprogram, maar wel nadat die bestuursontwikkelingsprogram afgehandel is. Die response dui egter daarop dat die bestuursontwikkelingsprogram wel geëvalueer word.

Evaluering

Die evaluering van die bestuursontwikkelingsprogram berus op die bepaling of die program bygedra het tot die modifisering van die deelnemers se gedrag, of die doeltreffendheid van die deelnemer verbeter is en die bydrae wat die program gelever het tot bereiking van skool se doelstellings (vgl. 2.6.5.3). Dit het aanleiding gegee tot die stel van vrae 8.2 tot 8.4 (vgl. hylae 3) met die doel om te bepaal of die onderskeie bestuursontwikkelingsprogramme van die skole wel die deelnemers se gedrag modifiseer, bestuursdoeltreffendheid verbeter en of die skool se doelstellings daarmee versoen word. Tabelle 4.33 tot 4.35 verskaf die response op die vrae.

Tabel 4:33 : Verandering van bestuursdoeltreffendheid

	Nooit	Baie min	gereeld	altyd
Hoofde	0%	0%	14.3%	85.7%
Bestuurspan	0%	23.3%	30.2%	46.5%

Dit blyk uit tabel 4.33 dat die meerderheid van die respondente saamstem dat hul bestuursdoeltreffendheid positief verander word deur bestuursontwikkeling. Dit is egter beduidend dat 23.3% van die bestuurspanlede van mening is dat bestuursontwikkeling baie min bydra tot 'n groter mate van bestuursdoeltreffendheid. Dit kan waarskynlik toegeskryf word aan die bestuurspanlede se persepsie dat daar nie doelwitstelling en terugvoering ten opsigte van bestuursontwikkeling plaasvind nie (vgl. tabelle 4.28 en 4.29).

Tabel 4:34 : Verbetering van bestuurswerkverrigting

	Nooit	Baie min	gereeld	altyd
Hoofde	0%	0%	25%	75%
Bestuurspan	2.3%	25.6%	27.9%	44.2%

Uit tabel 4.34 blyk dit dat skoolhoofde van mening is dat bestuursontwikkeling gereeld of altyd 'n positiewe invloed het op die bestuurswerkverrigting van die bestuurspanlede. Van die bestuurspanlede repondeer 72.1% dat hul bestuurswerkverrigting verbeter a.g.v. bestuursontwikkeling, terwyl 27,9% aandui dat bestuursontwikkeling weinig verbetering teweeg gebring het aan hul bestuurswerkverrigting.

Die bestuurspanlede het aangetoon dat hul bestuursdoeltreffendheid en bestuurswerkverrigting verbeter het as gevolg van die bestuursontwikkeling. Bestuursontwikkeling moet egter 'n bydrae lewer tot die bereiking van die skool se gestelde doelstellings. Tabel 4.35 verskaf die response op sodanige vraag.

Tabel 4.35 : Bydra van bestuursontwikkeling tot die bereiking van die doelstellings van skool

	Nooit	Baie min	gereeld	altyd
Hoofde	0%	0%	12.5%	87.5%
Bestuurspan	0%	14.0%	20.9%	65.1%

Dit blyk uit tabel 4.35 dat die skoolhoofde en bestuurspanlede oortuig daarvan is dat bestuursontwikkeling 'n positiewe bydrae maak tot bereiking van gestelde doelstellings van die skool.

4.3.4. Bestuursontwikkelingsmetodes

4.3.4.1 Wyse waarvolgens volwassenes leer

Die onderwyserskorps word opgelei in die wyse waarop kinders ontwikkel en leer. Uit die literatuurstudie het dit geblyk dat daar wesenlike verskille tussen leer by kinders en volwassenes is. Wanneer die skoolhoof tydens bestuursontwikkeling te doen het met volwassenes, is die vraag of hy en sy bestuurspanlede kennis dra van die wyse waarvolgens volwassenes leer en dit implementeer by die bestuursontwikkelingsprogram. Die doel van vraag D.1 (vgl. hylae 3) is om te bepaal wat die respondente se kennis ten opsigte van leer by volwassenes is.

Tabel 4.36 : Kennis van beginsels van andragogie

	Geen	Onseker	Dra kennis
Hoofde	33.3%	11.1%	55.6%
Bestuurspan	25.5%	21.3%	53.2%

Uit tabel 4.36 blyk dit 55.5% van die skoolhoofde en 53.2% van die bestuurspanlede wel kennis dra van die beginsels onderliggend aan volwasse leer. Dit is ook duidelik dat 33.3% van die skoolhoofde en 25.5% van die bestuurspanlede oor geen kennis van die beginsels van volwasse leer beskik nie. Een (11.1%) skoolhoof het aangedui dat hy onseker is of hy oor kennis beskik van die beginsels van andragogie, terwyl 21.3% van die bestuurspanlede sy siening gedeel het.

4.3.4.2 Bestuursontwikkelingsmetodes

Die skoolhoof kan van verskillende bestuursontwikkelingsmetodes gebruik maak tydens bestuursontwikkelingsessies. Die verskillende bestuursontwikkelingsmetodes soos geïdentifiseer uit die literatuurstudie (vgl. 3.3) is gelys en die respondent moes aandui watter van die metodes nooit, baie min, soms, gereeld en altyd gebruik word.

Die response word in tabel 4.37 aangedui.

Tabel 4.37 : Bestuursontwikkelingsmetodes

Metode		Nooit	Baie min	Soms	Gereeld	Altyd
Komitees	Hoof	11.1%	11.1%	55.5%	22.2%	0%
	Bestuurspan	20.8%	14.6%	39.6%	22.9%	2.1%
Vergaderings	Hoof	0%	0%	0%	33.3%	66.7%
	Bestuurspan	6.3%	0%	4.2%	39.6%	50.0%
Taakgroepe	Hoof	11.1%	33.3%	44.4%	11.1%	0%
	Bestuurspan	29.2%	22.9%	37.5%	6.3%	4.2%
Afrigting	Hoof	66.7%	33.3%	0%	0%	0%
	Bestuurspan	52.1%	27.1%	12.5%	6.3%	2.1%
Werkrotasie	Hoof	0%	22.2%	22.2%	33.3%	22.2%
	Bestuurspan	16.7%	10.4%	27.1%	16.7%	29.2%
Tydelike promosie	Hoof	11.1%	44.4%	33.3%	11.1%	0%
	Bestuurspan	35.4%	27.1%	14.6%	20.8%	2.1%
Modellering	Hoof	55.6%	22.2%	11.1%	11.1%	0%
	Bestuurspan	66.7%	10.4%	4.2%	16.7%	2.1%
Delegering	Hoof	0%	0%	0%	66.7%	33.3%
	Bestuurspan	6.3%	0%	27.1%	47.9%	18.8%
Voorligting	Hoof	0%	11.1%	55.6%	33.3%	0%
	Bestuurspan	12.5%	14.6%	22.9%	41.7%	8.3%
Bestuurspanwerk	Hoof	0%	11.1%	11.1%	55.6%	22.2%
	Bestuurspan	14.6%	6.3%	8.3%	50.0%	20.8%
Leesgebeure	Hoof	55.6%	22.2%	11.1%	0%	11.1%
	Bestuurspan	58.3%	22.9%	6.3%	10.4%	2.1%
Rolspel	Hoof	100%	0%	0%	0%	0%
	Bestuurspan	83.3%	10.4%	6.3%	0%	0%
Probleem-oplossings tegnieke	Hoof	22.2%	11.1%	33.3%	33.3%	0%
	Bestuurspan	33.3%	16.7%	16.7%	31.3%	2.1%
Bestuurspele	Hoof	88.9%	11.1%	0%	0%	0%
	Bestuurspan	79.2%	14.6%	4.2%	2.1%	0%
Werkswinkels	Hoof	44.4%	33.3%	22.2%	0%	0%
	Bestuurspan	60.4%	16.7%	16.7%	4.2%	2.1%

Dit blyk uit tabel 4.37 dat die respondente vergaderings as die bestuursontwikkelingsmetode aangedui het wat die meeste gebruik word. Die bestuursontwikkelingsmetode wat op gereelde grondslag gebruik word, is delegering en bestuurspanwerk. Die bestuurspanlede en die skoolhoofde se response is redelik eenstemmig betreffende die bestuursontwikkelingsmetodes.

Uit die response blyk dit ook dat daar baie min en/of soms gebruik gemaak word van komitees, voorligting, probleemoplossingstegnieke, tydelike promosie en taakgroepe as bestuursontwikkelingsmetodes.

Die skoolhoofde maak volgens die tabel 4.37 nooit of feitlik nooit gebruik van afrigting, modellering, leesgebeure, rolspele, bestuurspele en werksinkels as bestuursontwikkelingsmetode nie. Die bestuurspanele se response stem grootliks ooreen met dié van die skoolhoof.

4.4

SAMEVATTING

In hoofstuk 4 is die doelstellings en metodes van die empiriese ondersoek omskryf, en die samestelling en hantering van die vraelyste uiteengesit. Daarna is die gegewens wat uit die vraelyste verkry is, geïnterpreteer en afleidings gemaak.

Die doel met die empiriese ondersoek was om skoolhoofde en bestuurspanne se persepsies van die voordele en die doel van bestuursontwikkeling te bepaal en om vas te stel watter metodes aangewend word om bestuursontwikkeling teweeg te bring.

In hoofstuk 5 word 'n samevatting van die navorsing gegee, gevolgtrekkings gemaak en aanbevelings gedoen.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

Die oorkoepelende doel van hierdie studie was om te bepaal wat die bestuursontwikkelingstaak van die hoof aan 'n sekondêre skool ten opsigte van die bestuursplan is.

Hierdie studie bestaan uit vyf hoofstukke. Die eerste hoofstuk is 'n oriëntering ten opsigte van die studie en dit word in die tweede en derde hoofstuk gevolg met 'n literatuurstudie wat die tema dek. Die empiriese studie word beskryf in hoofstuk vier en in die laaste hoofstuk volg 'n samevatting van die studie, gevolgtrekkings en aanbevelings wat hieruit mag voortvloei.

5.2 SAMEVATTING

In hoofstuk 1 is daar oorsigtelik gewys op die belangrikheid van doeltreffende bestuur van die skool en die taak van die skoolhoof om doeltreffende bestuur van die bestuursplan te verseker.

In die probleemstelling is die volgende vrae gevra (vgl. 1.2):

- Wat is die bestuursontwikkelingstaak van die skoolhoof ten opsigte van die bestuursplan?
- Watter bestuursontwikkelingsmetodes het die skoolhoof van die sekondêre skool tot sy beskikking?
- Watter metodes word tans deur skoolhoofde gebruik om bestuursontwikkeling te laat plaasvind?

Die eerste twee vrae is beantwoord deur middel van die literatuurstudie en die laaste vraag deur middel van 'n empiriese ondersoek by sekondêre skole in Noord-Natal.

In hoofstuk twee is die begrip bestuursontwikkeling eerstens verklar en daarna is die doel, vereistes en voordele van bestuursontwikkeling bespreek. Die bestuursstaak van die skoolhoof ten opsigte van bestuursontwikkeling is vervolgens bespreek.

In hoofstuk 3 is die verskil tussen andragogiek en pedagogiek kortliks belig asook die verskillende bestuursontwikkelingsmetodes wat tot beskikking van die skoolhoof is, vir aanwending in die skool.

Die vierde hoofstuk behels die bespreking van die empiriese ondersoek. Die meetinstrument wat gebruik is, is 'n gestruktureerde vraelys. 'n Loodsondersoek is van stapel gestuur waarna die finale vraelys na nege sekondêre skole in Noord-Natal geneem is. Die vraelys moes deur die bestuurspanede van die skole voltooi word. Agt en vyftig vraelyste is voltooid terug ontvang. Die doel met die vraelys was om inligting te bekom aangaande die bestuursstaak van die skoolhoof ten opsigte van bestuursontwikkeling en die verskillende bestuursontwikkelingsmetodes wat hy binne die skool toepas.

5.3 BEVINDINGS EN GEVOLGTREKKINGS

5.3.1 Bevindings en gevolgtrekkings ten opsigte van die literatuurstudie

- * Die eis na prestasie van die skoolgemeenskap dring die skool na doeltreffende bestuur. Dit bring mee dat die lede van die bestuurspan bestuursmatig ontwikkel moet word (vgl. 1.1).
- * Die doel van bestuursontwikkeling is om produktiwiteit en effektiwiteit van die individu te verbeter om sodoende die doeltreffendheid van die skool te verseker (vgl. 2.3).
- * Een van die vereistes vir 'n doeltreffende bestuursontwikkelingsprogram is dat een persoon verantwoordelikheid sal aanvaar vir bestuursontwikkeling. In die skool is die skoolhoof sodanige verantwoordelike persoon (vgl. 2.5).

- * Die organisering van bestuursontwikkeling behels die skepping van organisasiestrukture waarbinne bestuursontwikkeling kan plaasvind. Dit impliseer ook die delegering en koördinering van bestuursontwikkelingstake. Die skoolhoof sal waarskynlik nie alleen die bestuursontwikkelingsprogram kan behartig nie en daarom sal hy van die take moet delegeer.
- * Hoewel die skoolhoof weens sy druk program nie al die bestuursontwikkeling sal kan doen nie, is hy primêr verantwoordelik vir die beplanning daarvan en om as fasiliteerder van bestuursontwikkeling op te tree (vgl. 2.6).
- * Die bestuurstaak van die skoolhoof sal in alle skole in hooftrekke ooreenstem, maar die wyse van bestuur en uitvoering kan verskil, want dit word bepaal deur die bestuurstyl van die skoolhoof (vgl. 2.6.4.1).
- * 'n Formele beleid vir elke skool waarin riglyne neergelê word ten opsigte van die tyd wat afgestaan word aan bestuursontwikkeling, personeel wat deelneem aan bestuursontwikkeling en watter personeel aangewend gaan word in bestuursontwikkeling, is noodsaaklik (vgl. 2.6.2.4).
- * Die skoolhoof moet sy bestuurspan se aktiwiteite so reël dat die deelnemers aan bestuursontwikkeling tyd tot hul beskikking sal hê vir deelname aan bestuursontwikkeling (vgl. 2.6.3).
- * Leidinggewing by bestuursontwikkeling hou onder andere verband met die leierskapstyle wat die skoolhoof gebruik tydens die verskillende fases van bestuursontwikkeling en die wyse waarop hy sy bestuurspan kan motiveer om deel te neem aan bestuursontwikkeling. Hy moet ook sorg dat daar 'n positiewe klimaat geskep word vir die uitvoering van bestuursontwikkeling en dat daar positiewe verhoudinge tussen bestuurspanlede bestaan sodat bestuursontwikkeling doeltreffend kan plaasvind.
- * Die skoolhoof het die taak om sy bestuurspan te motiveer ten opsigte van die belangrikheid van bestuursontwikkeling (vgl. 2.6.4.3).

- * Die skoolhoof moet sy bestuurspanlede volledig inlig ten opsigte van die doelwitte van bestuursontwikkeling. Hul moet ook op hoogte gehou word van hul vordering in die bereiking van die gestelde doelwitte (vgl. 2.6.4.4).
- * Beheeruitoefening en evaluering bestaan uit die verskillende wyse van beheeruitoefening wat in die verskillende fases van bestuursontwikkeling toegepas word. Beheeruitoefening kan voor, d.w.s. tydens die beplanningsfase, tydens die uitvoering van bestuursontwikkeling of nadat die bestuursontwikkeling afgehandel is, plaasvind. Dit blyk dat deurlopende beheeruitoefening die doeltreffendste is. Evaluering geskied ten opsigte van die bestuursontwikkelingsprogram en van die deelnemers aan die program om te bepaal of bestuursontwikkeling doeltreffend plaasgevind het (vgl. 2.6.5).
- * Daar moet rekordhouding plaasvind van elke bestuursontwikkelingsessie (vgl. 2.6.5).
- * Die skoolhoofde moet onderlê wees in die beginsels van andragogie, dit wil sê die wyse waarop volwassenes leer, aangesien dit verskil van die wyse waarop kinders leer (vgl. 3.2).
- * 'n Verskeidenheid bestuursontwikkelingsmetodes is tot die beskikking van die skoolhoof (vgl. 3.4).

5.3.2 Bevindings en gevolgtrekkings ten opsigte van die empiriese ondersoek

- * Skoolhoofde beskik oor uitgebreide ervaring van 'n bestuurspan en is almal elf jaar en langer lid van 'n bestuurspan. Dié ervaring stel hom in staat om as leier van bestuursontwikkeling op te tree.
- * Bestuursontwikkeling van die bestuurspan vind aan die meeste sekondêre skole in Noord-Natal plaas.
- * Die belangrikste doel van bestuursontwikkeling is om die individu se doeltreffendheid te verbeter en om die bestuursvaardighede te verbreed.

- * Daar bestaan 'n wesenlike verskil tussen sieninge van bestuurspanlede en skoolhoofde oor die rangorde van die voordele van bestuursontwikkeling.
- * Die meeste van die sekondêre skole in Noord-Natal beskik nie oor 'n formele beleidstuk ten opsigte van bestuursontwikkeling nie.
- * In sekondêre skole in Noord-Natal word gemiddeld 6 uur per maand aan bestuursontwikkeling bestee.
- * Skoolhoofde se bestuurstyle is oor die algemeen demokraties ten opsigte van die beplanning, organisering en uitvoering van bestuursontwikkeling.
- * Daar is 'n wesenlike verskil tussen die sieninge van skoolhoofde en die bestuurspanlede ten opsigte van die gemotiveerdheid van die bestuurspan na 'n bestuursontwikkelingsessie.
- * Die persepsie van die skoolhoofde en bestuurspanlede verskil ten opsigte van die stel van doelwitte vir 'n bestuursontwikkelingsessie wat mag dui op gebrekkige kommunikasie.
- * Nie alle bestuurspanlede se bydraes word tydens bestuursontwikkeling erken nie.
- * Beheeruitoefening ten opsigte van bestuursontwikkeling word uitgevoer nadat die bestuursontwikkelingsprogram afgehandel is.
- * Skoolhoofde en bestuurspanlede se persepsie verskil ten opsigte van die invloed van bestuursontwikkeling op die bestuurswerkverrigting van die bestuurspan.
- * Die bestuursontwikkelingsmetodes wat hoofsaaklik aangewend word, is vergaderings, delegering, en bestuurspan werk. Daar word ook op gereelde basis gebruik gemaak van komitees, voorligting taakgroepe en tydelike promosie as bestuursontwikkelingsmetodes. Afrigting, modellering,

leesgebeure, rolspel en bestuurspele word feitlik nooit as bestuursontwikkelingsmetode gebruik nie.

5.4 AANBEVELINGS

5.4.1 Aanbevelings voortspruitend uit die navorsing

- * Skoolhoofde moet bewus gemaak word van die belangrikheid van bestuursontwikkeling van die bestuurspan.

Motivering: Die bestuursmatige ontwikkeling van die bestuurspan dra by tot die doeltreffende funksionering van die skool wat lei tot beter produktiwiteit en resultate. Die huidige tydvak vereis van die bestuurspan om nie net onderwysleiers te wees nie, maar ook onderwysbestuurders.

- * Die skoolhoof moet 'n formele beleidstuk daarstel vir bestuursontwikkeling.

Motivering: Daar moet bepaalde riglyne neergeleë word ten opsigte van die tyd wat afgestaan gaan word aan bestuursontwikkeling, wanneer en waar bestuursontwikkeling gaan plaasvind, asook wie betrek gaan word as deelnemers en watter kennis oorgedra gaan word.

- * Die bestuurspan behoort voortdurend bewus gemaak te word van die voordele van bestuursontwikkeling.

?? **Motivering:** 'n Bewustheid van die voordele van bestuursontwikkeling medebepaal die nuttigheidswaarde van sodanige ontwikkeling en dra by tot motivering.

- * Die skoolhoof behoort hom telkens te vergewis van die bydrae van bestuursontwikkeling tot die gemotiveerdheid van die bestuurspan.

Motivering: 'n Persoon wat gemotiveerd werk lewer doeltreffende werk. Die bestuurspan moet aan die skoolhoof hul eerlike evaluering tydens 'n bestuursontwikkelingsessie openbaar ten einde bysturing te laat plaasvind.

- * Die skoolhoof moet die doelwitte van elke bestuursontwikkelingsessie duidelik uitspel.
Motivering: Elke individu wat deelneem aan bestuursontwikkeling moet duidelikheid hê oor wat beoog word sodat hy die nuttigheidswaarde daarvan kan insien.

- * Skoolhoofde moet erkenning verskaf vir bydraes gelewer deur individue.
Motivering: Die individu se motiveringspeil verhoog indien sy bydrae erken word en terselfdertyd voel hy dat hy meegehelp het in die aanbieding van die bestuursontwikkelingsessie. Hy is dus deel van die uitvoering en nie net 'n toeskouer nie.

- * Beheeruitoefening by bestuursontwikkeling moet deurlopend toegepas word.
Motivering: Daar kan onmiddellik bysturing geskied indien 'n bepaalde bestuursontwikkelingsessie nie aanpas by die bestuurspan se behoeftes nie en dit skakel ook die demotiverende uitwerking van 'n bestuursontwikkelingsessie uit wat bygewoon word waarby niemand die nuttigheid daarvan kan insien nie.

- * Skoolhoofde behoort individuele lede van die bestuurspan ten minste voor en na afloop van die bestuursontwikkelingsprogram evalueer.
Motivering: Sodanige evaluering is nodig ten einde aan die individu te toon tot watter mate die bestuursontwikkeling bygedra het tot die verbetering van sy bestuursdoeltreffendheid.

- * Skoolhoofde behoort van 'n groter verskeidenheid van bestuursontwikkelingmetodes gebruik maak.
Motivering: Dit verskaf meer wisseling in die roetine en die maak die bestuursontwikkelingsessies ook meer interessant. Hierbenewens leen sekere metodes hul ook beter tot die ontwikkeling van sekere vaardighede as ander.

5.4.2 Aanbevelings vir verdere navorsing

- * Die behoefte aan bestuursontwikkeling onder bestuurspanlede behoort ondersoek te word en terselfdertyd bepaal te word of daar 'n wesenlike verskil is tussen die individue wat nog geen formele bestuursopleiding ontvang het nie en dié wat wel sodanige bestuursopleiding ontvang het.

Motivering: Daar kan moontlik 'n verskil in persepsie wees by bestuurspanlede ten opsigte van bestuursontwikkeling en bestuursopleiding en die behoefte mag verskil tussen dié bestuurspanlede wat alreeds bestuursopleiding ondergaan het en dié wat nog geen bestuursopleiding ondergaan het nie. Dit kan die bestuursontwikkelingstaak van die skoolhoof kompliseer.

5.5

SLOTOPMERKING

Die huidige tydvak word gekenmerk deur veranderinge wat 'n groter bestuurskundigheid van die bestuurspan van die skool eis. Die skoolhoof het daarom bestuursvaardige onderwysleiers in skool nodig om die uitdagings wat aan die skool en die skoolgemeenskap gestel word, aan te pak en suksesvol te oorkom.

BIBLIOGRAFIE

- ALLEN, B. & STACY, M.H. 1989. Grow your own developing instructional leaders for the future. Clearing House, 62(8):360-361, Apr.
- BAILEY, A. J. 1987. Support for school management. London : Croom Helm. 150 p.
- BALLINGER, E. 1986. The training and development needs of managers: an overview. (In Day, C. & Moore, R., eds. Staff development in the secondary school. London : Croom Helm. p.9-31.)
- BARTH, R.S. 1988. Principals, teachers and school leadership. Phi Delta Kappan, 69(9):639-642, May.
- BENTS, R.H. & HOWEY, K.R. 1981. Staff development: Change in the individual. (In Dillion-Peterson, B., ed. Staff development / Organization development. Alexandria : ASCD. p.11-36.)
- BONDESIO, M.J. & DE WITT, J.T. 1990. Personeelbestuur. (In Van Der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende Onderwysbestuur. Pretoria : HAUM. p.249-359.)
- BONDESIO, M.J. & DE WITT, J.T. 1986. Personeelbestuur. (In Van Der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur : Grondslae en riglyne. Pretoria : HAUM. p.221 - 303.)
- CASETTER, W.B. 1986. The personnel function in educational administration. New York : Macmillan. 638 p.
- CROSBY, J.R. 1988. Developing local nationals in a multinational. (In The South African handbook of management development. 1(1) Gardenview : MCB University Press. p.34 - 44.)
- CAWOOD, J. & GIBBON, J. 1981. Educational leadership: Staff development. Cape Town : Nasou 314 p.
- DARESH, J.C. 1989. Supervision as a proactive process. New York : Longman. 287 p.
- DARESH, J.C. 1987. Staff development: Guidelines for the principal. NASSP Bulletin, 71(497):20-23, March.
- DAY, C. 1986. Staff development: Some problems in promoting professional learning and change. (In Day, C. & Moore, R., eds. Staff development in the secondary school. London : Croom Helm. p.179-208.)
- DEAN, J. 1986. Management and the role of the LEA. (In Day, C. & Moore, R., eds. Staff development in the secondary school. London : Croom Helm. p.32-60.)

- DE BETTIGNIES, H.C. 1975. Management development: The international perspective. (In Taylor, B. & Lippitt, G.L., eds. Management development and training handbook. London : McGraw-Hill. p.3-11.)
- DEJOY, J.K. & DEJOY, D.M. 1987. Self directed learning: The time is now. Training and Development Journal, 36(6):64-66, September.
- DENNISON, B & SHENTON, K. 1987. Challenges in educational management. London : Croom Helm. 213 p.
- DE WET, P.R. 1981. Inleiding tot onderwysbestuur. Kaapstad : Rex Patria. 230 p.
- DE WET, J.J., MONTEITH, J.L.de K., VENTER, P.A. & STEYN, H.S. 1981. Navorsingsmetodes in die opvoedkunde. Durban : Butterworths. 348 p.
- DOGGET, M. 1987. Staff development: Eight leadership behaviors for principals. NASSP Bulletin, 71(497): 1-10, March.
- DOWNS, J. 1985. The individual within the system: performance management. Educational management and administration, 13(1985) : 99-105.
- DRESLER, G. 1982. Management fundamentals, modern principles and practices. 3rd ed. Virginia : Prentice Hall. 576 p.
- DUFOUR, R. & EAKER, R. 1987. The principal as leader: Two major responsibilities. NASSP Bulletin, 71(502):1-10, September.
- DULL, W.L. 1981 Supervision: School leadership handbook. Columbus : Merrill. 480 p.
- FIELD, D. 1985. Headship in the secondary school. (In Hughes, M., Ribbins, P., Thomas, H., eds. Managing education. London : Holt, Rinehart and Winston. p 308-324.)
- FEUER, D. & GEBER, B. 1988. Second thoughts about adult learning theory. Training, 25(12):21-39, Dec.
- GRAY, H.L. 1987. Problems in helping head teachers to learn about management. Educational management and administration, 15(1987):35-42.
- GRAY, H.L., ed. 1982. The management of educational institutions. Sussex : Falmer Press. 294 p.
- GIESSING, F.J.C. 1987. Delegering as 'n bestuurstaak van die skool as middel tot die bestuursontwikkeling in die spesiale skool. 151 p. (Skripsie (M. Ed.) - PU vir CHO.)
- GLICKMAN, C.D. 1985. Supervision of instruction a development approach. Boston : Allyn and Bacon. 424 p.
- GORTON, R. 1987. Improving the assistant principalship: The principal's contribution. NASSP Bulletin, 71(501):1-4 October.

- HALL, J. 1989. The care and feeding of management talent. Human Resource Management, 519:10-12 September.
- INSTITUTE FOR PERSONNEL MANAGEMENT. 1989. Management development. Fact Sheet, 159.
- IPM
kyk
INSTITUTE FOR PERSONNEL MANAGEMENT
- KNOWLES, M.S. 1980. The modern practice of adult education: from Pedagogy to Androgogy. Wilton : Association Press. 324 p.
- KREIKEN, J. 1975. Top management's role in management development. (In Taylor, B. & Lippitt, G.L., eds. Management development and training handbook. London : McGraw-Hill p. 12-21.)
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C. & WEHRICH, H. 1980. Management. Tokyo : McGraw-Hill. 832 p.
- LANDMAN, W.A. 1980. Opvoedkundige navorsing: Inleiding tot die opvoedkundige navorsingspraktyk. Pretoria : Butterworth. 286 p.
- LAWLEY, P. 1988. Deputy headship. Essex : Longman. 162 p.
- MAIN, A. 1985. Educational staff development. London : Croom Helm. 129 p.
- MARX, F.W. 1981. Bedryfsleiding. Pretoria : HAUM. 335 p.
- McQUEENEY, J. 1985. The development of secondary school organisation and staff management: The headteacher as principal protagonist. Educational management and administration, 13(1985):106-112.
- NICHOLS, N. 1989. Managerial job change: men and women in transition. Oxford : Cambridge University Press. 215 p.
- OWEN, P.R., DAVIES, M. & WAYMENT, A. 1983. The role of the deputy head in secondary schools. Educational management and administration, 11(1983):51-56.
- PEEL, M. 1984. Management development and training. London : Professional Publishing. 48 p.
- PRINSLOO, I.J. 1988. Die bestuursontwikkelingstaak van die skoolhoof in die primêre skool. 95 p. (Skripsie (M.Ed) - PU vir CHO).
- ROBERTS, J. 1988. Training for effective instructional supervision: using the research. NASSP Bulletin, 72(511):73-77, November.
- RODERICK, L. 1986. Working with assistant principals to achieve maximum value. NASSP Bulletin, 72(511):73-77, November.

- SERGIOVANNI, S.J. 1984. Effective department leadership. 2nd ed. Boston : Allen and Bacon. 506 p.
- STONER, J.A.F. & WANKEL, C.C. 1986. Management. 3rd ed. London : Croom Helm. 714 p.
- STONER, F. 1986. Managing the school: The role of the headteacher at a time of rapid change. (In Day, C. & Moore, R., eds. Staff development in the secondary school. London : Croom Helm. p. 51-101.)
- STONER, J.A.F. & FREEMAN, R.E. 1989. Management. 4th ed. New York : Prentice-Hall. 800 p.
- SULLIVAN, R.L. & WIRCENSKI, J.L. 1988. Clinical supervision: The role of the principal. NASSP Bulletin, 72(510):34-39, October.
- TERRY, G.R. & FRANKLIN, S.G. 1982. Principles of management. 8th ed. Illinois : Irwin. 614 p.
- THERON, P.F. & BOTHMA, J.H. 1988. Riglyne vir die skoolhoof. Pretoria : Academia. 230 p.
- TRETHOWAN, D.M. 1986. Target setting and appraisal at Warden Park School. (In Day, C. & Moore, R., eds. Staff development in the secondary school. London : Croom Helm. p. 161-178.)
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990. Post assessment activities and management development in education. South African Journal for Education, 10(3):262-269.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1986. Onderwysbestuurstake. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: Grondslae en riglyne. Pretoria : HAUM. p. 129-217.)
- VIEDGE, C. & TAFFINDER, P.A. 1986. Management development: a re-appraisal. IPM Journal, 4(11):3-6, March.
- WOODCOCK, M. 1979. Team development manual. Westmead : Gower Press. 221 p.
- ZABEZENSKY, F., BECKER, T., BYDALEK, D., CARDENAS, R., CARTER, C. & MONREAL, R. 1986. Management internship program: A model. Community College Review, 13(3):54-58 Winter.

BYLAAG 1



DEPARTEMENT VAN ONDERWYS EN KULTUUR
DEPARTMENT OF EDUCATION AND CULTURE

ADMINISTRATIEVE VEREENSAAMING
ADMINISTRATIVE HOUSE OF ASSEMBLY

NATALSE ONDERWYSDEPARTEMENT
NATAL EDUCATION DEPARTMENT

Navrae: Mnr D V Bromley
Enquiries:
Verw.: 2/12/2/3
Ref.:
Tel.: (0331) 942351
X 328

Natalse Onderwysgebou
Natal Education Building
Privaatsak A9044
Private Bag 33044
Pietermaritzburg 3200

15 Oktober 1991

Mnr M C Eksteen
Hoërskool Sarel Cilliers
Privaatsak
GLENCOE
2930

Geagte mnr Eksteen

M.ED. VERHANDELING

U brief gedateer 3 Oktober 1991 het betrekking.

U navorsingsmetodes en vraelys is goedgekeur en toestemming om u navorsing voort te sit word op die volgende voorwaardes verleen:

- * Geen individu of skool mag in die navorsingsverslag geïdentifiseer word nie.
- * Die navorsing mag net voortgesit word met die vrywillige samewerking van die hoof en individuele lede van die bestuurspan.

U word vriendelik versoek om 'n afskrif van die navorsingsverslag aan hierdie departement beskikbaar te stel.

Voorgestelde verbeterings word onder u aandag gebring.

Ek wens u voorspoed toe met u navorsing.

Die uwe

15/10/91 UITVOERENDE DIREKTEUR: ONDERWYS



Die Kaapse Provinsie van die Oos-Kaap, Natal en die Noord-Kaap Departement van Onderwys en Kultuur
Address: correspondence to the Director, Natal Education Department and study schools/colleges

☎ 0331 942351
FAX 0331 942351

BYLAAG 2

Irisstraat 4
Dundee
3000
4 November 1991

Geagte kollega,

Ek is tans besig met n M. Ed kursus aan die P.U. vir C.H.O. Daar word van my vereis om navorsing te doen. Ek wil u versoek om my behulpsaam te wees in hierdie navorsing deur meegaande vraelys te voltooi.

Die tema van die verhandeling is: Bestuursontwikkeling van die bestuurspan, as taak van die skoolhoof aan sekondêre skole.

U word versoek om alle vrae te beantwoord. Die vrae moet volgens die situasie, soos dit tans by u skool is, beantwoord word. U of die skool sal op geen wyse geïdentifiseer word nie.

U kan my skakel indien u enige navrae of probleme met die vraelys het by: (0341)-31154/5 vanaf 7:30 - 14:00
(0341)-23326 vanaf 14:45 - 22:00

Ek sal dit waardeer indien u die vraelys kan voltooi teen 20 November 1991, wanneer ek dit by u skool sal kom afhaal.

Ek dank u by voorbaat vir u samewerking.

M.C. Eksteen
.....
M.C. Eksteen

BYLAAG 3

Bestuursontwikkelingsvraelys

Instruksie.

Merk die toepaslike blokkie met n X.

A	1.	Biografiese inligting	
	1.1	Geslag	manlik
			vroulik
	1.2	Jare ondervinding as hoof	00-05
			06-10
			11-15
			15+
	1.3	Aantal jare lid van bestuurspan	00-05
			06-10
			11-15
			15+
	1.4	Hoogste kwalifikasie	Diploma
			B. Graad
			Hon/B.Ed
			M. Graad
			D. Graad
	1.5	Grootte van skool	Gekompliseerd
			H 1
			H 2
	1.6	Ligging van skool	Stedelik
			Semi-Stedelik
			Plattelands
	1.7	Pos wat u tans beklee?	Hoof
			Bestuurspanlid

1.8	Grootte van bestuurspan		
1.8.1	Adjunkhoofde	0	
		1	
		2	
		3	
1.8.2	Departementshoofde	3	
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	
1.8.3	Senior onderwysers	0	
		1-3	
		4-6	
		7-9	

Instruksie:

Rangskik onderstaande stellings in volgorde van belangrikheid volgens u mening. Maak gebruik van die volgende skaal:

- 1 - belangrikste
- 6 - van minste belang

C. 1.	Die doel van bestuursontwikkeling is:	
1.1	Om n breë bestuursvaardigheidsbasis daar te stel.	
1.2	Om die individu se produktiwiteit te verbeter.	
1.3	Om die individu se doeltreffendheid te verbeter.	
1.4	Om die bestaande en toekomstige te probeer verbind.	

C. 2.	Die voordele van bestuursontwikkeling is:	
2.1	Dit stimuleer individue om te ontwikkel.	
2.1	Dit verbeter spanwerk.	
2.3	Die bestuurspan bly op hoogte van jongste bestuurstechnieke.	
2.4	Dit openbaar bestuursgebreke wat bysturing vereis.	
2.5	Dit evalueer bestaande beleid ten opsigte van aanvaarbaarheid en toepaslikheid.	
2.6	Dit identifiseer probleme van makro omvang vir die bestuurspan.	

Instruksie:

Dui aan watter van die volgende stellings u as essensieel beskou deur gebruik te maak van die volgende kodes:

- Nee = 1
- Ja = 2

C. 3.	Bestuursontwikkelingsprogram moet aan die volgende vereistes voldoen:	
3.1	Daar moet n beleid t.o.v. bestuursontwikkeling bestaan.	
3.2	Die bestuursontwikkelingsprogram moet doeltreffend bestuur word.	
3.3	Bestuursontwikkeling moet geïntegreer wees met bestaande aktiwiteite.	
3.4	Die bestuursontwikkelingsprogram moet aaneenlopend wees.	
3.5	Die bestuursontwikkelingsprogram moet sistematies wees.	

Instruksie:

Beantwoord die volgende vrae deur gebruik te maak van die volgende skaal:

- 1 = Nooit
- 2 = Baie min
- 3 = Gereeld
- 4 = Altyd

C.	4.	Behoeftebepaling	
	4.1	Word individuele lede se bestuurseffektiwiteit jaarliks gevalueer?	
	4.2	Word die evaluering met elke lid van die bestuurspan afsonderlik bespreek?	
	4.3	Word bestuursgebreke wat voorgeskom het bepaal?	
	4.4	Beplan die hoof saam met die die bestuurspanlid watter lesintes aangespreek gaan word?	
	4.5	Kan die bestuurspanlid aandui watter bestuursontwikkeling hy benodig?	
	4.6	Word bestuursontwikkelingsbehoeftes vir die bestuurspan as geheel geïdentifiseer?	
	4.7	Het die bestuurspanlede geleentheid om gedurende die beplanningsproses insette te lewer?	

C.	5.	Beleid t.o.v. bestuursontwikkeling	
	5.1	Is daar n formele beleidstuk t.o.v. bestuursontwikkeling in die skool?	
	5.2	Bepaal die beleid hoeveel tyd afgestaan word aan bestuursontwikkeling?	
	5.3	Bepaal die beleid wanneer en watter tyd afgestaan word aan bestuursontwikkeling?	
	5.4	Bepaal die beleid op watter wyse die bestuursontwikkelingsprogram geïntegreer is in die skoolprogram?	
	5.5	Bepaal die beleid wie deelneem aan die bestuursontwikkelingsprogram?	
	5.6	Watter lede van die personeel neem deel aan die bestuursontwikkelingsprogram:	
	5.6.1	Hoof	
	5.6.2	Adjunkhoof	
	5.6.3	Departementshoof	
	5.6.4	Vakhoof	

5.7	Bepaal die beleid die wyse waarop die bestuursontwikkelingsprogram geëvalueer word?	
5.8	Dui aan hoeveel tyd word aan die bestuursontwikkelingsprogram afgestaan per maand:	
	0 - 3 uur	
	4 - 6 uur	
	7 - 10 uur	
	11 - 15 uur	
	15+ uur	

C.	6.	Organisering van bestuursontwikkelingsprogram	
	6.1	Neem al die deelnemers in die bestuursontwikkelingsprogram op n gelyke basis deel ?	
	6.2	Word daar van die lede van die bestuurspan gebruik gemaak om hul bestuurskennis met die ander lede te deel?	
	6.3	Word gesag tydens die bestuursontwikkelingsprogram gedelegeer binne bepaalde riglyne?	
	6.4	Vind daar met verloop van tyd, ontwikkeling van die bestuursontwikkelingsprogram plaas?	

C.	7.	Leidinggewing	
	7.1	Dui die leierskapstyl aan wat die hoof meestal openbaar tydens die verskillende fases van die bestuursontwikkelingsprogram:	
	7.1.1	Beplanning	
		demokraties	<input type="checkbox"/>
		outokraties	<input type="checkbox"/>
		vryeteuel	<input type="checkbox"/>
		buokraties	<input type="checkbox"/>
	7.1.2	Organisering	
		demokraties	<input type="checkbox"/>
		outokraties	<input type="checkbox"/>
		vryeteuel	<input type="checkbox"/>
		buokraties	<input type="checkbox"/>
	7.1.3	Uitvoering	
		demokraties	<input type="checkbox"/>
		outokraties	<input type="checkbox"/>
		vryeteuel	<input type="checkbox"/>
		buokraties	<input type="checkbox"/>
	7.2	Is daar n verandering in die gemotiveerdheid van die lede van die bestuurspan te bespeur na n bestuursontwikkelingsessie?	<input type="checkbox"/>
	7.3	Word daar gebruik gemaak van eksterne motivering tydens bestuursontwikkelingsessies?	<input type="checkbox"/>
	7.4	Word van intrinsieke motivering gebruik gemaak tydens bestuursontwikkelingsessies?	<input type="checkbox"/>
	7.5	Word daar doelwitte gestel vir elke bestuursontwikkelingsessie?	<input type="checkbox"/>
	7.6	Word terugvoering verskaf aan lede van die bestuurspan in verband met hul vordering in bereiking van die gestelde doelwitte?	<input type="checkbox"/>
	7.7	Word lede van die bestuurspan se bydrae erken?	<input type="checkbox"/>
	7.8	Word aanprysing verskaf vir suksesse behaa: tydens bestuursontwikkelingsessies?	<input type="checkbox"/>

C.	8.	Beheeruitoefening en evaluering	
	8.1	Wanneer maak u gebruik van beheeruitoefening met bestuursontwikkeling	
		Voor Tydens Na	
		die program afgehandel is?	
	8.2	Verander die bestuursontwikkelingsprogram die deelnemers se bestuursdoeltreffendheid positief?	
	8.3	Word die deelnemers se bestuurswerkverrigting verbeter deur die bestuursontwikkelingsprogram?	
	8.4	Dra die bestuursontwikkelingsprogram by tot die bereiking van die skool se gestelde doelstellings?	

Instruksie:

Beantwoord die volgende deur gebruik te maak van die volgende kodes:

- Nee = 1
Onseker = 2
Ja = 3

D	1.	Wise waarvolgens volwassenes leer	
	1.1	Beskik u oor kennis van die beginsels waarvolgens volwassenes leer?	

Instruksie:

Dui die gebruiksfrekwensie van die verskillende metodes aan deur gebruik te maak van die skaal:

- 1 = Nooit
2 = Baie min
3 = Soms
4 = Gereeld
5 = Altyd

D.	2.	Bestuursontwikkelingsmetodes	
	2.1	Komitees	
	2.2	Vergaderings	
	2.3	Taakgroepe	
	2.4	Afrigting	
	2.5	Werkrotasie	
	2.6	Tydlike promosie	

2.7	Modellering	
2.8	Delegering	
2.9	Voorligting	
2.10	Bestuurspanwerk	
2.11	Leesgebeure	
2.12	Rolspel	
2.13	Probleemoplossingstegnieke	
2.14	Bestuurspele	
2.15	Werkswinkels	

BAIE DANKIE VIR U SAMEWERKING. DIT WORD WAARDEER.