

## HOOFSTUK 5

### GESAGSDELEGERING IN GESAGSTOEPASSING

"Want wie van julle wat 'n toring wil bou, gaan nie eers sit en die koste bereken, of hy die middele het om dit uit te voer nie?" (Lukas 14: 28).

#### 5.1 Noodsaaklikheid van gesagsdelegering.

"Die hoof beplan die werk van die skool asook die van die koshuis. Om die beplanning tot uitvoer te bring, delegeer hy sy magte, na goeddunke, aan die personeel - professioneel, administratief en huishoudelik". (Handleiding vir skoolorganisasie, p. 276, onderstreping deur my).

In Vraag 31 (vergelyk p. 67) het hoofde geleentheid gehad om hul standpunt oor gesagsdelegering kortliks te stel. Volgens vraag 31 c. beskou hoofde gesagsdelegering as noodsaaklik om die volgende redes : (sake wat deur die meeste hoofde genoem was, volg eerste. Redes is dus hier in voorkeurorde geplaas).

- die werk is te veel as dit nie gedelegeer word nie. Dit is onmoontlik vir 'n skoolhoof om alles te behartig en voldoende aandag aan alles te gee. Een hoof het geantwoord dat dië vraag se antwoord in Exodus 18: 17 - 23 staan. Dit is 'n groot fout om nie te delegeer nie, want a.1 sou 'n hoof, as gevolg van vele talente, beskik oor die vermoë om elke saak 100% korrek te doen, sal die persentasie baie afneem as hy te veel take gelyktydig probeer doen. Die gemiddelde personeel-lid kan 'n saak beter afhandel as wat 'n hoof dit in 'n oorvol program in enkele sekondes kan doen. Eenvoudige wiskunde toon immers dat 100% van 80 eenhede bekwaamheid baie meer is as 20% van 90 of 100 eenhede bekwaamheid. Buitendien, as 'n hoof maar net 'n bietjie rondkyk, sien hy iemand in sy personeel wat 'n bepaalde saak beter as hyself kan doen;

- personeelopleiding geskied deur delegering. Die personeel moet geleentheid kry om hulle ondervinding te vermeerder en hulle talente te ontwikkel. Deur delegering word opleiding gedoen, leiers ontdek en opgelei om uiteindelik groter verantwoordelikheid te aanvaar;
- delegering lei tot medeverantwoordelikheid. Dit verlig nie net die hoof se verantwoordelikhedslas nie, maar verseker lojalere samewerking. Personeel wat sou kritiseer, word betrek en hulle moet self planne maak en tot uitvoer bring. Hulle leer die probleme wat aan 'n saak verbonde is, ken en is daarom minder geneë om te kritiseer en te veroordeel;
- deur te deleger kan die hoof sake waarvan hy goed op die hoogte is aan ander opdra, hulle daarin oplei, en sy tyd dan gebruik vir belangriker sake soos professionele leiding, vooruitbeplanning, verbetering van die onderrig in sy skool en die regskaaf van die ongelyk plekke in sy eie samestelling;
- delegering aan leerlinge soos leerlingrade en klasleiers is 'n noodsaaklike opvoedkundige metode om leierskap te ontwikkel;
- deur delegering kan individuele verskille van die personeel reg benut word. Deur aan elkeen 'n taak te deleger wat ooreenstem met sy aanleg word 'n beter totale poging verseker, maar kry personeel ook vir mekaar meer respek en verloop skoolsake gladder en doeltreffender.

Delegering is 'n vanselfsprekendheid in skole. Die rooster, waarvolgens 'n bepaalde personeellid vir 'n bepaalde vak in 'n klasgroep gedelegeerde verantwoordelikheid ontvang, is seker die beste voorbeeld hiervan. In hierdie hoofstuk gaan dit ook oor gesagsdelegering in die nie-akademiese aangeleenthede.

## 5.2 Delegering as noodsaaklike komponent van goeie organisasie.

"Doeltreffende delegasie word omskryf as die toewysing van 'n bepaalde verantwoordelikheid tesame met gepaardgaande magte deur hoër gesag wat die reg behou om tot verantwoording te roep". (Kursus in skooladministrasie en -bestuur vir hoofde van hoërskole, T.O.D., 1967, p. 43).

Delegering is 'n integrale en onvermydelike faset van die organisasie van 'n skool. (Barry en Tye, 1975, pp. 103, 104). Delegering is 'n ingewikkelde aangeleentheid. Dit omvat werksverdeling, maar impliseer ook gesag en verantwoordelikheid. Dit hou rekening met die skaars middele van tyd, mannekrag en finansies. Dit neem regulasies, aanvaarde norme en alle betrokkenes in ag. Dit let noukeurig op individuele ambisies en aspirasies, maar hou elkeen se beperkte vermoëns in gedagte. Belangrikste van alles : dit stuur af op die bereiking van vooraf-opgestelde en gekontroleerde doelwitte.

"By skilful delegation the organisation is strengthened and diversified, so that aims and objectives will have the best possible chance of fulfilment". (Ibid. 1975, p. 104).

#### 5.2.1 Eienskappe van effektiewe delegering.

Om effektief te wees :

- moet grensafbakening presies wees. "Delegation must be in precise terms" (Ibid. p. 104). Die voorwaardes moet presies deur die hoof en die persoon aan wie hy delegeer en deur die res van die personeel verstaan word. Elkeen moet weet wie waarvoor verantwoordelik is, na wie hulle vir informasie en raad moet gaan en aan wie hulle verslag moet doen en verantwoording verskuldig is. (Ibid.) Wanneer delegering vaag is, word dit of almal se taak of niemand s'n nie. So sal 'n kind wat verkeerd aantrek skool toe of deur niemand aangespreek word nie of "he is challenged in classroom and corridor twenty times a day. There is virtue, therefore, in setting boundaries as precisely as possible, even in such areas as those affecting general behaviour and appearance". (Ibid. p. 111).
- sal die nodige magte en outoriteit saam met delegering oorgedra moet word. Hierdie gesag sal egter ook presies

gedefinieer en gegrens wees en moet daar alle betrokkenes aanvaar word. (Ibid. p. 104). Almal moet weet dat die gedelegeerde magte uitgeoefen word namens die hoof.

- moet delegering rekening hou met die verantwoordelikheid, betroubaarheid en geskiktheid van personeel aan wie gedelegeer word. "Delegeer en moenie bekommer nie" sal slegs werk en die taak van 'n hoof verlig word, as die regte persoon vir 'n taak gekies is.
  
- sal delegering daarmee saam die veronderstelde benodigde middele verskaf. "Delegation is in danger of becoming meaningless, unless it is feasible in terms of time, man-power, money, tools and equipment". (Barry en Tye, 1975, p. 105).
  
- moet personeel aan wie gedelegeer word die taak aanvaar en verstaan dat hulle verantwoordelik is vir hul eie en hul ondergeskiktes se handeling in die verband.

Hierdie vyf punte is die belangrikstes wat Barry en Tye noem. (1975, pp. 101 - 103).

Sommige van die belangrikste beginsels wat vir delegering geld, word in die program en leesstof van die kursus in skooladministrasie en -bestuur, (T.O.D., 1967) weergegee. Dit is die volgende :

- "
- elke plig wat aan 'n individu opgedra word, moet vergesel wees van gesag om die plig mee uit te voer;
- daar moet net een sentrale gesag vir elke eenheid in die organisasie wees;
- gesagsvlakke moet tot 'n minimum beperk word;

die /....

- die gesag om 'n saak af te handel moet so na as moontlik aan die punt van uitvoering geplaas word;
- verwante werk moet onder dieselfde gesag geplaas word;
- die gesag en aanspreeklikheid verbonde aan elke plig moet duidelik omskryf word;
- een persoon moet vir die voltooiing van 'n besondere taak aanspreeklik gehou word;
- die werk en gesag gedelegeer, moet geskik wees vir die persoon aan wie dit gedelegeer word;
- elkeen moet volle erkenning kry vir die aanspreeklikheid wat hy aanvaar;
- afdoende beheermaatreëls moet daargestel word;
- verantwoordelikheid en aanspreeklikheid kan nooit gedelegeer word nie;
- een persoon kan nie 'n onbeperkte aantal persone beheer nie". (T.O.D., 1967, p. 46).

In verband met die laaste punt hierbo moet gemeld word dat in enige doeltreffende organisasiestruktuur dit nie toegelaat mag word dat enige gesagspersoon te veel mense onder sy toesig moet hê nie. "Elke mens het 'n bepaalde - beperkte beheersbestek". (Potgieter, 1966, p. 26).

#### 5.2.2 Delegering en die menslike faktor.

Organisasie, personeelbestuur en delegering gaan hand aan hand. Dit is nie moontlik om delegering buite organisasie, waarvan dit 'n integrale deel is of los van menseverhoudings, te bestudeer nie.

Delegering sal dus rekening hou met die mens in die onderneming. By 'n klein organisasie, soos 'n skool, waar daar nie 'n afsonderlike personeelafdeling met 'n personeelbestuurder is

nie, sal die hoof self die funksies vervul wat te make het met "developing the potentialities of employees so that they will get maximum satisfaction out of their work and give their best efforts to the organisation". (Pigors and Myers, 1956, aangehaal deur Reynders, 1965, p. 327). Leidinggewing het by uitstek te doen met die mens in die onderneming en sal die personeel vanaf die hoofleier tot by die onbelangrikste ondergeskikte, met inagneming van elke individu se vermoëns, beperkinge en aspirasies, koördineer om, binne die beleid en voorgeskrewe regulasies, die doeleindes van die organisasie op die beste wyse te bereik.

Voordat delegering kan slaag, sal die menslike betrekkinge in 'n skool op gesonde basis moet wees. Om dit te bekom, sal samewerking verkry moet word, mense gemotiveer en hulle moreel hoog gehou moet word. Werkers moet gesien word as hele mens en die doelwitte van die onderneming en die van personeel moet met mekaar versoen word. (Reynders, 1965, pp. 327 - 330).

Verder is goeie kommunikasie 'n primêre vereiste. Opdragte moet toereikend wees, die gemeenskaplike doel aan almal bekend wees en inligting na onder en na bo in die gesagslyn moet gemaklik en vryklik vloei. Kommunikasie is die uitsending en ontvangs van mededeling of berig na twee kante. Dit moet letterlik en figuurlik duidelik wees, kan vertikaal wees met die lynhiërargie af en op, of horisontaal tussen individue of departemente in dieselfde rang. Kommunikasie is in die ware sin van die woord 'n tweerigtingverkeer, dit wil sê konsultasie tussen hoofde en ondergeskiktes. Dit kan mondelings of skriftelik wees, formeel

of informeel, maar moet verstaanbaar en volledig wees. (Ibid. pp. 330 - 332). In die verband verdien die omskrywing in die program en leesstof van die kursus in skooladministrasie en -bestuur, T.O.D., vermelding.

- "Kommunikasie beteken óf die oordrag óf mededeling óf uitruiling óf wisseling van idees, begrippe, feite, kennis, gevoelens, houdings en gesindhede tussen twee of meer mense met die oog daarop om mekaar beter te verstaan. Indien mense mekaar nie verstaan nie is daar geen kommunikasie nie". (T.O.D., 1967, p. 67).

Sonder goeie kommunikasie is misverstande en onaangenaamheid nanselfsprekendheid.

### 5.2.3 Delegering deur organisasiekaarte.

Hoofde moet voortdurend na leemtes in hul organisasie en die peil van onderrig in die skool soek en tegnieke toepas wat tot verbetering sal lei. (Potgieter, 1972, p. 236).

Effektiewer delegering is so 'n tegniek.

Waar Morphet beginsels van organisasie behandel, noem hy onder andere om goeie organisasie te verseker, moet 'n personeellid aan een bepaalde hoof verantwoordig wees, moet daar oordelings doelstellings eenstemmigheid wees en "the effectiveness of an organization is enhanced when superordinates delegate authority to subordinates". (Morphet, Johns en Reller, 1974, pp. 96 - 98).

Om die noodsaaklikheid van organisasiekaarte in gesagsdelegering te staaf, word Cornell aangehaal :

"In order to delegate authority, it is essential first that the organization be completely charted so that the position

of the individual in the organization may be made clear not only to the individual but to everyone else concerned". (1958, p. 548).

Verskeie voorbeelde van organisasiekaarte word aangetref (Chandler en andere; Chamberlain; Morphet; Potgieter, 1966;) en daardeur word aangedui waar in die organisasie 'n bepaalde funksie uitgevoer word en deur wie. Verder gee dit 'n duidelike prentjie van die organisasie en toon personeel se onderlinge posisie aan ten opsigte van ander in die struktuur. Sodoende weet 'n individu waar hy inpas, aan wie hy verantwoording verskuldig is en wie hom moet help.

Die mate waarin 'n skoolhoof hierdie kennis uit die Bedryfseconomie suksesvol sal kan toepas, sal verskil van skool tot skool en veral afhang van die beskikbare personeel en die funksies binne die skool. Verder moet daar op die volgende gelet word :

- beheersbestek van afdelingshoofde. Effektiewe organisasie en delegering vereis dat aan 'n afdelingshoof nie meer ondergeskikte persone toegedeel sal word as wat hy kan beheer nie.

"The most efficient span of control differs for different types of organizations and for different types of tasks within an organization"; (Morphet en andere, 1974, p. 100) (Vergelyk Potgieter, 1966, p. 26).

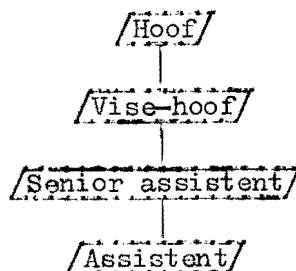
- die individu moet nie binne die stelsel verlore raak nie. Die ideaalste persoon volgens kennis, belangstelling, kwalifikasies en ondervinding moet 'n taak kry om te verrig. Die taak moet by die man pas en hoofde moet, omdat bekwame personeel meestal enige taak goed kan vervul, waak teen oorbelading van gewillige geskiktes, want "under the pressures and constraints with which secondary schools are only too familiar, heads sometimes find themselves obliged to assign a

substantial /....

substantial degree of additional responsibility to a colleague, yet knowing full well that his existing commitments cannot be reduced, nor his resources augmented"; (Darry en Tye, 1975, p. 108).

- alhoewel 'n organisasiekaart 'n stabiele stelsel veronderstel, waaraan nie verander sal word voordat resultate geëvalueer kan word nie, moet dit ook buigbaar wees en voorsiening maak vir invoer en vernuwing en verandering; (Morphet en andere, 1974, p. 100).
- take en funksies moet duidelik geïdentifiseer, gedefinieer, onlyn en beskryf wees. Sodoende kry personeel sekuriteit (Ibid. p. 101). Vir taak-beskrywing is taakanalise nodig en daarmee word terselfdertyd bepaal wat die omvang van 'n gedelegeerde plig is. (Rädel en Reynders, 1965, p. 334). Deur taakanalise en taakspeksifikasies kan hoofde ook beter bepaal watter soort personeellid vir die taak gekies moet word; (Ibid. p. 335).
- in beplanning van organisasiekaarte moet soos in enige goeie beplanning met langtermyndoelwitte voor oë gewerk word (Cornell, 1958, p. 524). Op so 'n wyse word personeelopleiding van tentatiewe plaasvervangers by 'n stelsel ingebou en veroorsaak die nimmereindigende personeelwisseling nie soveel ontwrigting nie;

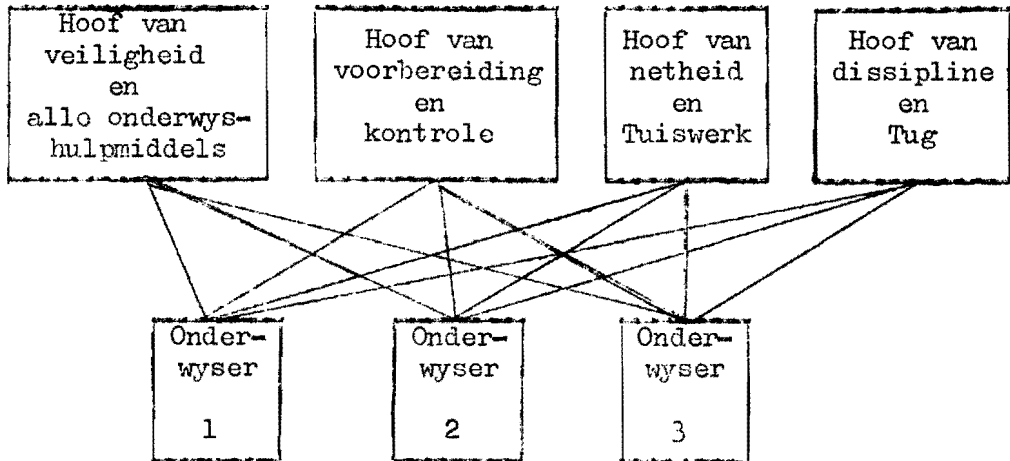
Daar word onderskei tussen die lynorganisasie, die funksionele organisasie en die lyn- en stafstelsel. Onderstaande voorbeeld van lynorganisasie, waar die bevelsketting bloot vertikaal langs die gesagshierargie afbeweeg, dui aan dat dit die basis vir enige organisasiestelsel behoort te wees, omdat dit die gesagslyn as ruggraat volg.



Hierdie lineêre of sogenaamde militêre tipe organisasie is eenvoudig, duidelik, maar die persoon wat uiteindelik die werk doen, baie ver van die hoof af.

- In die funksionele organisasie, kom instruksie na 'n bepaalde werker deur verskeie kanale vanaf departementshoofde. Hulle is elkeen 'n ekspert wat met gesag oor 'n bepaalde terrein van die werk kan praat.

VOORBEELD VAN FUNKSIONELE ORGANISASIE



Hierdie metode gee aan ondergeskiktes te veel "base".

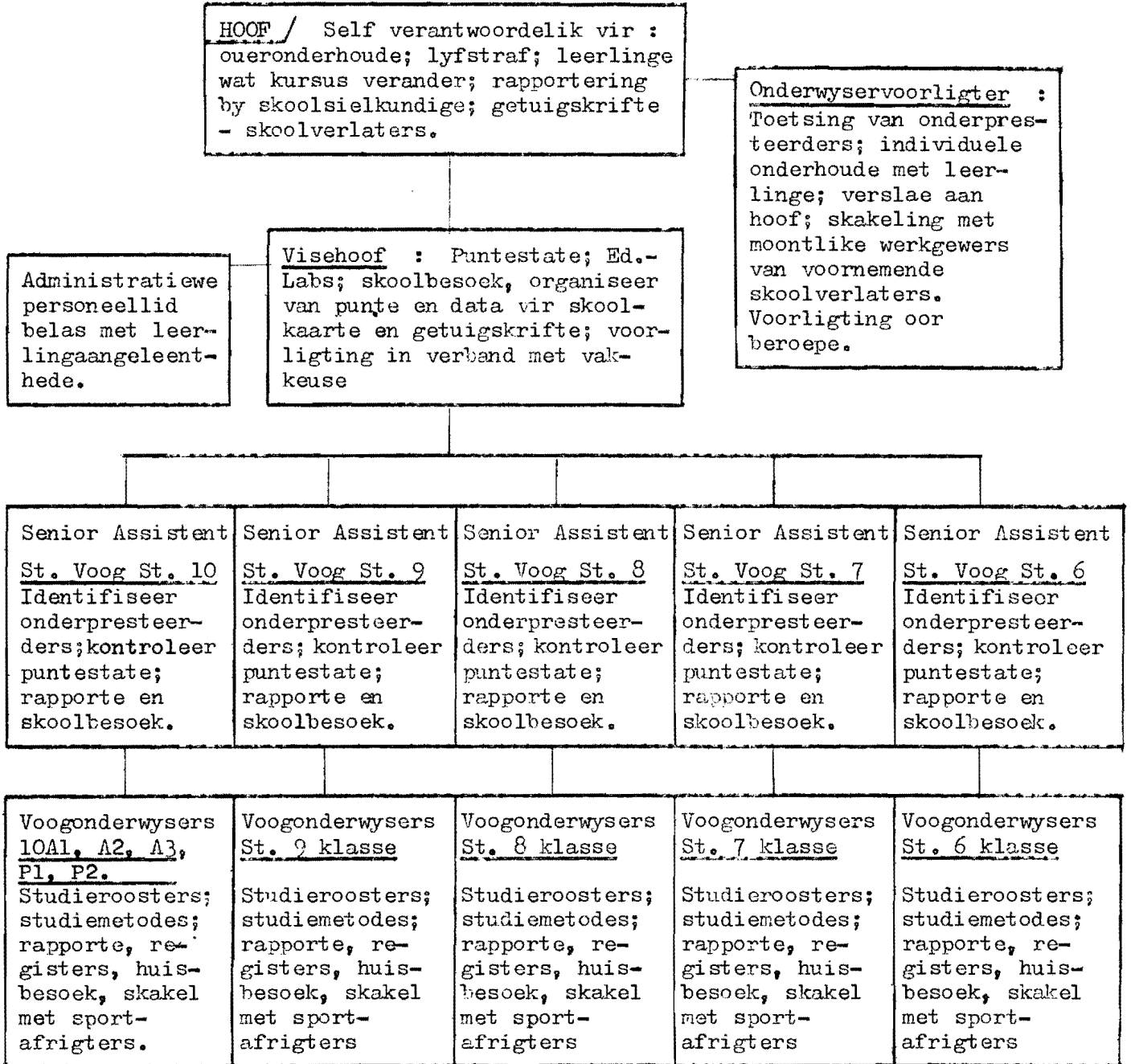
"This caused a conflict of authority because the worker could not possibly reconcile directives from many sources at all times. Hence, the lines of authority were weak and nebulous" (Cornell, 1958, p. 57).

- Die lyn- en stafstelsel gee aan elke ondergeskikte net een persoon aan wie hy verantwoording verskuldig is en maak verder van adviserende of hulpdienste langs die lynorganisasie gebruik. Hierdie stelsel werk goed en is redelik algemeen in gebruik (ook in moderne militêre organisasie).

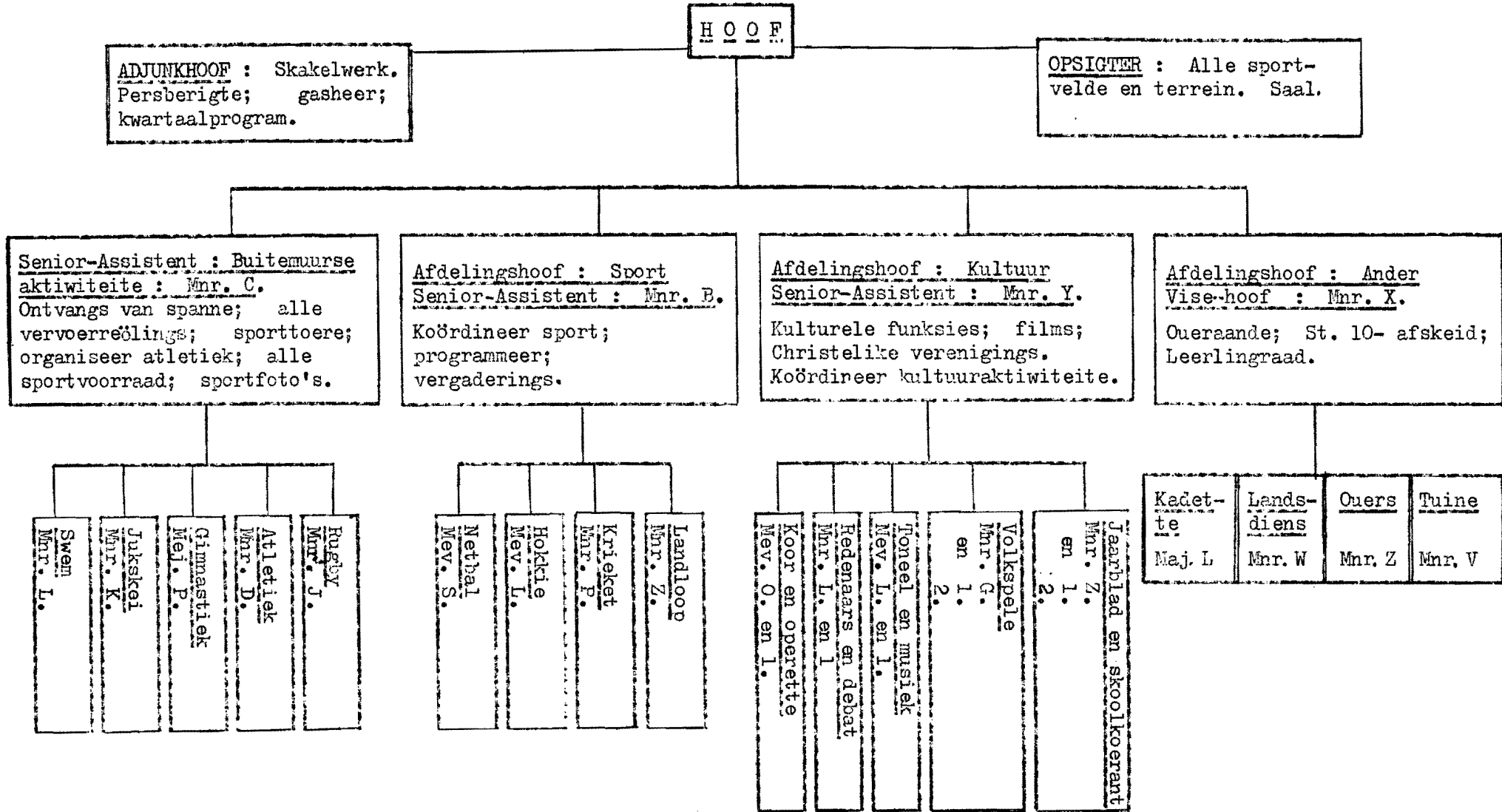
VOORBEELD 1

(LINIÛRE EN PERSONEEL-ORGANISASIEVORM)

ORGANISASIEKAART : VOORLIGTING EN VOOGONDERWYS IN 'N HOÛRSKOOL



## ORGANISASIEKAART : BUITEMUURSE BEDRYWIGHEDE



Voorbeeld I is slegs 'n voorbeeld van 'n organisasiekaart waar van staffunksionarisse gebruik gemaak word en geensins 'n poging om voor te stel hoedat Voorligting- en Voogonderwys by 'n skool georganiseer moet word nie. In die voorbeeld is die onderwyser-voorligter langs die gesagslyn en slegs aan die hoof verantwoordelik vir sy gespesialiseerde diens. So ook is die administratiewe personeellid vir leerlingaangeleentede langs die hiërargie slegs aan die vise-hoof verantwoording verskuldig vir aanvra van Ed.-Labs, ens. Voorbeeld II toon aan hoedat 'n organisasiekaart of 'n diagrammatiese voorstelling vir die buitemuurse aktiwiteite by 'n skool gebruik kan word. Dit is nie 'n normale gebruik om verkorte pligstate op 'n organisasiekaart in te vul nie, maar dit is handig indien dit sou kon inpas.

Soos reeds gesê, gee die organisasiekaart slegs 'n duidelike prentjie van wie vir 'n funksie se uitvoering verantwoordelik is en waar dit uitgevoer word en hoedat elkeen in die struktuur inpas. Die organisasiekaart se verbindingslyne dui op onderlinge kommunikasie. Met die verbindingslyn word opdragte van bo en inligting van onder oorgedra.

Omdat organisasiekaart in sigself staties is, sal dit nog 'n bykomstige verduideliking vereis om die organisasie in beweging te bring. Saam met organisasiekaarte behoort 'n organisasiehandleiding gegee te word wat die aard van die funksies met pligte (pligstate) en verantwoordelikhede verbonde aan die verskillende poste behoorlik uiteensit. Daarin sal prosedures omskryf word, tye wanneer funksies 'n aanvang neem en voltooi moet wees en die presiese verhouding tussen poste sal daarin

uiteengesit /....

uiteengesit word. So n organisasiehandleiding kan standaard-instruksies, prosedurehandleidings en die hoe en wanneer vir elke funksie neerlê. Hiermee saam is posbeskrywings en pligstate handige hulpmiddels. (Cornell, 1958, pp. 57 - 71).

Met organisasiekaarte geskied beplande en wetenskaplike delegering. Verantwoordelikheid en gesag is op skrif en mondelingse delegering met moontlike vergissings en "snap judgment" word beperk. Elkeen weet waar hy in die organisasie inpas en waarom dit alles in die organisasie gaan en nuwelinge vind gouer hulle voete.

#### 5.2.4 Metodes van delegering wat skoolhoofde gebruik.

Op vraag 31 b. moes hoofde die geskikste metode waarop hulle delegeer, noem. Hier volg die genoemde metodes en 'n kort bespreking daarvan :

- skriftelike opdragte wat per skoolbeleid, personeelhandleiding of interne omsendbrief aan personeel gestel word, kom die meeste voor. Hierin word die graad en grense van gedelegerde gesag omlin. Meer as 90% van die skole beskik reeds oor personeelhandleidings waarin hoofde se beleid uiteengesit word. Hierdie standaardinstruksies lê riglyne neer waarvolgens roetinesake aangepak en afgehandel word. Volgens vraag 14 (p. 61) se antwoorde is hoofde wat nog nie 'n geskrewe handleiding het nie, almal besig om een op te stel;
- hoofde maak tweedens gebruik van 'n stelsel van werksverdeling deur die take wat verrig moet word op te deel in mantake en dan vir elke onderafdeling die geskikste persoon, volgens ondervinding en belangstelling, te soek en die taak aan hom toe te wys. So n persoon word dan die afdelingshoof vir byvoorbeeld sport, kultuur of 'n bepaalde funksie binne die skool se organisasie en word van hulppersoneel voorsien.

Pligstate word deur enkele hoofde hiermee saam gebruik;

- deur aan adjunk- en vise-hoofde volle seggenskap met ge-  
paardgaande verantwoordelikeidsaanvaarding in sekere sake  
te gee, word delegering van gesag gedoen. Hulle moet dan  
op vasgestelde tye aan die hoof terugrapporteer;
- gebruikmaking van leerlingraad en klasleiers vir sover sake  
binne hul vermoë en terrein val;
- bepaling van rotasiebasis sodat almal ondervinding op  
verskeie terreine van skooladministrasie opdoen. Sodoende  
word die hele personeel jaarliks ingedeel en betrek;
- 'n mosie-van-vertroue-metode werk volgens sommige hoofde baie  
goed. Dit bestaan daarin dat die hoof 'n betroubare en be-  
voegde persoon vir 'n taak uitsoek en inroep om dit aan hom  
te stel dat met vrymoedigheid en vertroue op hom besluit is  
vir die hantering van 'n bepaalde belangrike taak. Hy kry  
dan die geleentheid om te gaan beplan en kan terugrapporteer  
voor, tydens en na afhandeling;
- een hoof sê dat delegering moet geskied deur 'n vergadering  
van die beleidskomitee,<sup>1</sup> wat dan op demokratiese wyse stem  
wie 'n bepaalde taak moet verrig;
- vyf hoofde het die vraag nie beantwoord nie en twee hiervan  
het gesê dat die vraag onduidelik is;
- een hoof maak gebruik van 'n soort organisasiekaart : 'n  
piramidevorm met die hoof aan die spits, gevolg deur vise-  
hoofde tot by leerlinge.

### 5.3 Sake waarin delegering, volgens hoofde, wenslik is.

Hoofde moes by vraag 31 a. (vergelyk p. 67) die sake noem waarin  
delegering noodsaaklik is. Hulle het goed gereageer en alhoewel nie

---

1. Die beleidskomitee bestaan klaarblyklik by sommige skole as 'n  
tipe kabinet waarin die hoof, vise-hoofde en senior-assistente  
dien.

alle sake waarin delegering nodig is, opgenoem is nie, is dit verklaarbaar. Hoofde het die belangrikstes genoem. Sake wat wel genoem is, volg hier in volgorde van die aantal hoofde wat die bepaalde aspek genoem het :

- administrasie en organisasie. Hieronder het hoofde sake genoem soos skoolroosters, eksamens, skoolbesoek, rekwisies, voorrade, departementele state, weerbaarheidsprogram, noodplan en Bantowerkers;
- dissipline waaronder ingesluit word klaswisseling, kleredrag, gedrag en voorkoms van leerlinge;
- buitemuurse aktiwiteite, afrigting, sportreëlings en kultuurfunksies;
- vakbeheer deur senior-assistente oor partikuliere vakke;
- koshuisaangeleenthede;
- tug in normale oortredings soos pligsversuim en stoutighede tydens pouses en klaswisseling;
- verlof aan leerlinge;
- leerlingraad en hulle pligpleging;
- kontrole van leerlinge se skriftelike werk deur standerdvoogde en vakhoofde;
- skoolterrein en tuine;
- skoolfonds.

Op haas elke terrein kan gedelegeer word. As geskikte personeel beskikbaar is, kan hierdie lys verleng word.

#### 5.4 Probleme wat met delegering ontstaan.

Alle goeie sake het ongelukkig ook dikwels nadele. Delegering gaan gepaard met die volgende probleme, gevare en gebreke. (Deur hoofde genoem by vraag 31 d., vergelyk p. 67).

- Kontrole is die belangrikste probleem en deur die meeste hoofde

genoem as die algemeenste probleem by delegering. Die probleem is dat die hoof verantwoordelik bly vir alles al het hy dit aan iemand anders gedelegeer. Hy sal dus wil en moet kontroleer dat alles reg verloop. Barry en Tye het toevallig dieselfde probleem beskryf : "But the truth is that a man who delegates is now accountable, not only for his own actions, but for the actions of those who exercise responsibility on his behalf. Delegation may reduce the number of chores, but it augments the total load of responsibility" (1975, p. 105). Die vraag ontstaan, hoe dikwels en hoe intensief die hoof n gedelegeerde saak moet kontroleer. Hoe kontroleer hy sonder om in te meng of vertrou te skend? Barry en Tye waarsku ook teen voortdurende "Look over the shoulders of his colleagues". (Ibid). Hul beveel aan dat baie versigtig op die regte persoon besluit moet word voordat gedelegeer word. So n persoon sal deur self te bepaal ... "when to act on his own initiative, when to ask for reassurance, and when to seek advice", (Ibid) voorkom dat dit vir die hoof nodig word om beheer by hom oor te neem omdat n krisis ontstaan het. n Verdere antwoord vir die probleem van kontrole lê moontlik in n stelsel van terugrapportering. n Vooraf ontwerpte vorm of verslag wat die belangrikste punte van die saak dek en op gesette tye deur afdelingshoofde voltooi en ingehandig moet word, kan die probleem baie verminder. Op die wyse onthou hulle die saak, evalueer hulle hul eie vordering en word die hoof deur vorderingsverslae op hoogte van sake gehou.

- . Die onvermoë van n personeellid om n taak suksesvol uit te voer, is n probleem. Niemand kan noukeurig vooruitbepaal of iemand vir n taak opgewasse is nie. As iemand se vermoëns oorskakel word en daar te veel van hom verwag word, laat hy, deur ongedane noodsaaklike werk, die hoof of die skool se naam saam met syne skade ly.
- . Met delegering verminder die hoof se werk, maar vermeerder sy spanning as gevolg van onsekerheid oor die uitkoms, sukses en eindresultaat van n bepaalde funksie.
- . Onwillige en onbetroubare personeel kan groot skade doen deur n noodsaaklike taak te verwaarloos. Wanneer kontrole dit ontdek, is die skade reeds gedoen.
- . Oorywerige personeel kan hul magte oorskry en sodoende skade doen aan menseverhoudings.

- Die rotasiestelsel het voordele en is noodsaaklik vir personeelopleiding, maar het die nadeel dat die geskikste en mees ervare personeellid nie by 'n taak bly nie en dat leerlinge onderhewig is aan verskillende standaarde en inkonsekwente oordeel.
- Deur delegering verloor 'n hoof kontak met die afdelings van sy skool waar dit goed gaan. Hoe minder kontrole in 'n bepaalde afdeling nodig is, hoe onkundiger raak 'n hoof oor die gedeelte. As personeelwisseling dan geskied, neem dit lank voordat die bepaalde afdeling weer ten volle onder beheer is.
- Menige saak word nie hanteer soos wat die hoof dit graag sou wou gedoen hê nie. Om na die tyd misnoeë te kenne te gee, is te laat, want die skade is dan reeds gedoen.
- As delegering langs 'n lang gesagshiërargie moet geskied, veroorsaak die tussengangers dat die hoof se versoek aansienlik "vertaal" word en baie van die takt en entoesiasme bereik nie die persoon wat die taak moet aanpak nie.
- Die pligte in 'n skool wissel van baie aangenaam tot baie oninteressant. Wie rig die eerste rugbyspan af of gaan saam met die hoë besoeker eet? Wie reël die parkering of werk in die kombuis tydens die atletiekkampioenskapstoernooi? Vir een saak is 'n lang waglys, vir 'n volgende moet met besondere oorredingsvermoë iemand geïnspireer word. Dit maak delegering nog delikater.

Die nadele wat hoofde genoem het, is redelik volledig volgens Barry en Tye, maar die aspek van onwilligheid "to accept full accountability, including responsibility for supervision, guidance and assessment of their departmental colleagues" (pp. 109, 110) bespreek laasgenoemde breedvoeriger. Hulle wys verder daarop dat departementshoofde ook nie maklik 'n kollega sal rapporteer of aankla vir swak werk nie. Dié probleem bestaan in die praktyk. 'n Vakhoof is verantwoordelik vir die standaard van akademiese werk in sy vak. Sy magte is min as sy verantwoordelikheid in ag geneem word. Sy enigste dreigement teen 'n kollega is dat hy vir die hoof sal sê en dit sal hy nie graag doen nie, want meestal voel dit of hy net sy eie onvermoë om met personeel

te werk op die wyse kom aanmeld. So 'n persoon word mettertyd onwillig om verantwoordelikheid wat aan hom gedelegeer word, te aanvaar, want dit gaan nie met ooreenstemmende gesag gepaard nie.

In die lig van die voorgaande, kry die redes wat die Transvaalse Onderwysdepartement op die vraag : waarom wil sommige leiers nie deleger nie? verskaf, nou meer ratio (T.O.D., 1969, p. 6)

die volgende redes word verstrekk :

- hulle is van die mense wat dink net hulle self kan dinge reg doen;
- hulle glo ook dat hulle manier van doen die enigste regte is;
- hulle het nie vertrouwe in hulle ondergeskiktes nie. (Miskien het die ondergeskikte nog nooit die geleentheid gekry om vertrouwe te wek nie);
- hulle kan bang wees dat die ondergeskikte hulle sal oorskadu en vir hulle 'n bedreiging word;
- hulle was hoofde van klein inrigtings waar hulle alles kon behartig en dan dink dat hulle daarmee by groot organisasies kan voortgaan;
- hulle is bang iets loop verkeerd, asof 'n mens nie foute mag begaan nie. (T.O.D., 1969, p. 6).

Dit is belangrike redes en konsentreer op leiers se onwilligheid en verkeerde benadering.

#### 5.5 Gevolgtrekking en samevatting.

Die meeste hoofde is ten gunste van gesagsdelegering. Tewens dit is noodsaaklik en al sou dit hoeveel nadele hê, moet daarmee voortgegaan word. Deur die probleme en nadele te bestudeer, kan stelsels ontwerp word waarin dit tot 'n minimum beperk word.

As die regte persoon vir 'n taak uitgesoek word, sy samewerking verkry

word en hy goed gemotiveer word, kan delegering suksesvol verloop.

"Indeed, it is one of the greatest advantages of delegation, and one of the soundest reasons for its adoption that, like consultation, it harnesses the full potential of a school's resources, and makes maximum use of the knowledge and experience which the school enjoys". (Barry en Tye, 1975, p. 108).

Die grootste probleem by die meeste skole is tans om geskikte personeel te vind (vraag 32, p. 68 het dit aan die lig gebring). Nou moet hoofde nie as gevolg van hierdie probleem, wat nou saamhang met die mannekragtekort in die land, 'n organisatories noodsaaklike stelsel soos delegering naderhand begin afskryf nie. Hoe swakker die personeel, hoe minder is delegering moontlik en hoe minder personeelopleiding vind plaas. Sodoende word die probleem in 'n kwaadaardige kringloop al hoe groter. Die teenoorgestelde geld ook.

Niemand kan egter 'n hoof verkwalik as hy ter wille van effektiwiteit in die korttermyn, omdat dit gouer is as om 'n geskikte persoon te soek, sy verskonings aan te hoor, hom in die saak in te praat en te motiveer en daarna te kontroleer, iets liewer maar self doen nie.

Delegering van gesag is noodsaaklik en sal hoofde in hul gesagstoepassing baie help.

"Er zijn aanwijzingen dat distributie van functies beter werkt". (Stellwag, 1973, p. 62).

Die laaste en miskien belangrikste saak by gesagsdelegering is dat daar in die ingewikkelde organisasie van 'n goeie stelsel van delegering nie vergeet moet word waarom dit nou eintlik gaan nie. Daarom moet die

belange van die kinders en hulle opvoeding, wanneer keuses gedoen word, altyd eerste kom. Effektiewe administrasie is 'n nuttige hulpmiddel in 'n goeie opvoedkundige instelling, maar mag nie belangriker word as die ware doelstellings van opvoeding nie. In die verband sê Potgieter :

- organisatoriese bemoeiinge in die opvoeding moet altyd ten behoewe van die kind in die skoolleefwêreld gedaan word;
- elke faset van organisasie moet 'n onmiddellike en uiteindelijke doelstelling hê;
- omslagtige verslae, onoordeelkundige, onbeplande en onverantwoorde navrae moet vermy word en
- organisasie moet 'n arbeidsomgewing op grond van pedagogiese doelstellings en kriteria tot stand bring. (Potgieter, 1966, pp. 16 - 30).

Die belangrikste bly egter dat gesagsverhoudinge duidelik omlin moet wees en hoofde moet onthou dat delegasie nie 'n verplasing van gesag is nie, maar wel 'n korrelasie van gesag en verantwoordelikheid. (Ibid. p. 24).