

HOOFSTUK VII

ENKELE ASPEKTE VAN DIE ROEPINGSBEWUSTE LEIDING VAN DIE HOOF VAN DIE AFRIKAANSE SKOOL

1. Inleiding

In hoofstuk II is die grondslae neergelê van die leiding wat ook van die hoof van die Afrikaanse skool behoort uit te gaan. In hoofstukke III en IV is die ontwikkeling van hoofskap hier te lande en die tegniese samestelling van die omvattende taakomgewing van die hoof beskryf. In die hoofstukke is tot die gevolgtrekking gekom dat dit die primêre taak van die hoof van die Afrikaanse skool is om in al die teoretiese en praktiese verbande van sy skool Christelik perspektiewiese professionele leiding te gee. Uit die beskrywing van die profiel van die hoof van die Afrikaanse skool blyk dit egter duidelik dat dit nie as vanselfsprekend aanvaar moet word dat al dié hoofde 'n Christelike lewensbeskouing as die belangrikste vereiste in die opvatting en uitvoering van hulle taak beskou nie. Daar is by 'n beduidende persentasie van dié hoofde sprake van die bestaan van 'n dualisme in die teorie en praktyk van hulle hoofskap. In die lig van die sleutelposisie wat die hoof in die onderwys en opvoeding beklee, kan dit dan ook nie bo alle twyfel gestel word dat al die Afrikaanse skole deur-en-deur Christelik is nie.

Die behorensiese wat die grondslae van die Afrikaanse skool stel, dwing die hoof van dié skool om die volle omvang van sy leiding in roepingsperspektief te betrag en uit te voer.⁽¹⁾ Sy kennis en vaardigheid moet roepingsbewus in diens van Gods koninkryk gestel word. Teorie en praktyk lê ook op die taakterrein van die hoof ineengevleg. 'n Ondersoek na die aard en omvang van sy leiding sal vollediger wees as ook aandag aan enkele praktiese implikasies van die grondslae van sy leiding gegee word. Daarin moet konsekwent in gedagte gehou word dat die aard, wese en funksie van die

1. Kyk pp. 36–39.

onderwys en opvoeding in die koninkryk van God grootliks dieselfde as dié van die wêreld is, maar dat daar groot verskille in die aksente en waarde-bepalings van dié twee koninkryke bestaan.(2)

2. Die hoof as persoon

"The dynamic leadership needed in schools and education today calls for choice, influential persons who can look the part, speak the part, and be the part."(3)

Konstruktiewe, dinamiese leiding in die Afrikaanse skool veronderstel roepingsbewuste leiding. Roepingsbewuste leiding vereis 'n lewens- en wêreldbeskouing gegrond in Gods Woord. Dit vereis dat die daad op die geloof sal volg. In praktiese sin beteken dit die realisering van die drie-dimensionele perspektief wat hierbo gestel is. Die leier van die Afrikaanse skool moet sy leierskap bewustelik leef en deurleef.

Om die bewustheid van sy roeping lewend te hou, vereis gereelde ondersoek van Gods Woord. Daarvoor is verder nodig die ywerige kerkgang en oorgawe in die gebed. In al sy handelinge moet die gees van die leier fyn ingestem wees op die influistering van die Heilige Gees.

Alle selfgesentreerdheid, eiewaan, persoons- of mensgesentreerde ambisie is dan van die duiwel. Sy houding moet wees dié van die nederige, beskeie dienskneg, soos Christus dit van sy dissipels vereis het: "En elkeen wat onder julle die eerste wil word, moet julle dienskneg wees; .." (Matth. 20:27; Lukas 22:26). Die leier ag sy volgelinge hoër as homself. Sy strewes staan in die teken van die verkondiging van Gods eer en majesteit. Terselfdertyd moet die leier stewig in antitesis tot die magte van die duisternis staan. Hy moet gedurig ingestel wees om na binne te reformeer en te konsolideer,

-
2. Vgl. Bingle, H.J.J. Onderwys en Opvoeding in die koninkryk van God op aarde. (In du Toit, S. e.a. (eindred.) Die koninkryk van God. pp. 315–327).
 3. Ransley, T.H. The principal as person. (In Jones, O.R. (ed.) The school principal pp. 30–64).

terwyl hy terselfdertyd gedurig in konfrontasie tree met versekularisering van die lewe. Hy moet hom oefen in die vermoë om die relevante van die irrelevante te onderskei. Roepingsvervulling is tegelyk bouwerk en stryd.⁽⁴⁾

Hoofskap is 'n gesagsposisie waartoe God die hoof gelei het. Die hoof van die gemengde Afrikaanse skool moet daarom verkieslik 'n man wees wat die patriargale gesagsverhoudinge in die skool ten beste kan verwesenlik. Die dinamiek van sy persoonlikheid moet wortel in 'n onkreukbare Calvinistiese geloofsoortuiging, 'n warme vaderlandsliefde en 'n aktiewe lojaliteit in sy professie. Sy beslistheid en standvastigheid sal getemper wees deur sy liefde vir die saak en die mense wat hy onbaatsugtig dien. Sy manlike waardigheid moet vir die ouers, personeel en leerlinge die sinnebeeld van innerlike krag, van oortuiging, van betroubaarheid en van sekuriteit by die skool wees.

In sy deeglike professionele en akademiese opleiding moet geloof, idealisme en realisme tot aktiewe eenheid verbind wees.⁽⁵⁾ Hy sal hom gedurig daarop toelê om in sy beroep te verbeter, omdat hy sy roeping as mens binne 'n bepaalde beroepsverband ken. As hy homself as leier onder professionele mense wil vestig, moet sy leierskap gebaseer wees op kennis en insig in die professionele teorie en praktyk van die onderwys as unieke professie, wat ook fundamentele eise ten grondslag het. Hoe hoër die eise wat aan hom gestel word, hoe kompleksier sy taak word, hoe uitgebreider en grondiger moet sy opleiding in perspektiewiese sin wees. Hy moet daarom sy teoretiese en praktiese kennis en vaardigheid voortdurend ook deur bewuste formele en informele professionele ontwikkeling verdiep en verbreed. Hy moet veral wyd lees. Om die leier, die pionier, die vraagbaak, die steungewer van sy ondergeskiktes te wees en te bly, moet hy op die hoogte van die jongste ontwikkelinge bly. Daar bestaan vir hom geen gronde vir vertroue in homself en hoop op suksesvolle leiding as sy metodes deur sy eie toedoen fossielagtig raak nie. Die besef behoort by hom te lewe dat

4. Vgl. Rupert, A. Leiers oor leierskap. pp.39, 237.

5. Vgl. N.E.A. Remaking the world of the career teacher. p.78.
Ransley, T.H. op. cit.

sy professionele status in die oë van sy personeel nie net van sy posisie afhanklik is nie.⁽⁶⁾

Die kultivering van sy intellektuele gewes deur fyn waarneming, deur oefening en deur studie is daarom van die grootste belang. Die hoof moet minstens die intellektuele meerdere van die meerderheid van sy personeel wees.⁽⁷⁾ Daar bestaan die gevaar dat as hy sy groep in dié opsig te ver oortref, 'n kloof tussen hom en sy volgelinge kan ontstaan. Hy kan sy intellek doeltreffender gebruik deur die bestudering en die toepassing van die belangrikste bestuurs- en denktegnieke. Hy moet lewenskragtigheid openbaar in sy ideevorming, beplanning en organisasie. Hy moet 'n positiewe opvatting oor die voordele van navorsing en eksperiment ontwikkel. Hoe breër die agtergrond van sy kennis, hoe makliker kan hy saamvat, aflei, met insig oordele vel en wyse beslissings maak. Hy moet 'n geheelbeeld van sy taak kry. Die probleme wat hy in sy taakomgewing teëkom, beskou hy as uitdagings wat hy met geloof en visie moet oplos.⁽⁸⁾

Die hoof is daarom ambisieus en hardwerkend. Hy moet 'n verskeidenheid belangstellings daarop nahou. Hy lewer meer as wat van hom verwag word en hy verwag nie van sy ondergeskiktes om probleme op te los waarvoor hy nie self kans sien nie. Hy bepaal sy aandag by sy werk. Sy primêre professionele take geniet dan ook sy meeste aandag, tyd en kragte. Hy behoort daarom geen bykomstige verantwoordelikhede, wat op die sekondêre en sub-sekondêre terreine van sy taak voorkom, te aanvaar as dit enigsins inbreuk op die tyd en krag wat hy aan sy primêre taak behoort te wy, sal maak nie. Die hoof behoort geen vorme van byverdiens-

-
6. Vgl. Bassett, G.W. a.o. *Headmasters for better schools*. pp.95–96.
Dirks, H. en van Grunsven, F.P.J. *Psychologie van het leiding geven*. p. 78.
Jordan, W.C. *Elementary school leadership*. p.31–32.
Roskill, S.W. *The art of leadership*. p.29.
 7. McIntyre, K.E. *Selection and on the job training of school principals*. p.19.
Ovard, G.F. *Administration of the changing secondary school*. p.6.
 8. Vgl. Griffiths, D.E. *Human relations in school administration*. p.202.

wat sy aandag opeis, te beplan nie.⁽⁹⁾ Die goeie hoof ontwikkel goeie werk-gewoontes. Hy maak op ekonomiese wyse gebruik van sy tyd en kragte. Hy lê inisiatief aan die dag en werk ordelik en sistematies. Met verstandige spoed en korrektheid koop hy die tyd uit. Hy is stip in die afhandeling van sy take en ontwikkel die vermoë om met die hulp van sy medewerkers verskeie take tegelyk aan te pak en af te handel.⁽¹⁰⁾

Emosioneel en sedelik moet die hoof 'n goedgebalanseerde mens uit een stuk wees. Hy moet 'n toonbeeld van goeie gesondheid, wakkerheid van gees, uiterlike en innerlike sindelikeid en van liggaamlike fiksheid wees. Die ouers en leerlinge is geneig om sy voorkoms en optrede met die gees en kwaliteit van die onderrig in sy skool te assosieer. Die gawe en stewige indruk wat die persoon van die hoof op hulle maak, skep by hulle vertroue en 'n gevoel van veiligheid. Hy moet daarom ook smaakvol geklee gaan, sodat dit die waardigheid van sy persoon sal verhoog. Hy soek die beginsels wat die vorm en aard van sy kleredrag onderlê op dieselfde plek waar hy die grondslag van sy sedelike oordele vind, nl. in die Heilige Skrif.⁽¹¹⁾

Die stemtoon en taalgebruik van die hoof hang nou saam met sy voorkoms. Hy moet wel ter tale en 'n vloeiende spreker wees. Hy moet sy gedagtes in keurige Afrikaans kan formuleer en in 'n aangename, gekultiveerde stem kan stel. Sy taalgebruik moet egter maklik verstaanbaar wees. Versoeke, voorskrifte en bevele moet versigtig gefraseer word. Die ploffbare en sensasionele stellings moet hy vermy. Hy ken die krag van suggestie en die noodsaaklikheid van die duidelike, kernagtige verklaring en uiteensetting as belangrike gawes om die geestelike binding van die groep wat hy lei, te verstewig.⁽¹²⁾

-
9. Vgl. Stoops, E. Keys to leadership. (In Bradfield, L.E. and Kraft, L.E. (ed.) The elementary school principal in action. pp.523–526).
 10. Vgl. Hansford, B.W. Guidebook for school principals. p.25.
Dirks & van Grunsven. op. cit. p.68.
Stewart, S.G. The principal's efficiency as an instructional leader. (In Bradfield & Kraft. op. cit. pp.186–190).
 11. Vgl. Ovard, G.F. op. cit. pp.33–44.
 12. Vgl. Griffiths, D.E. op. cit. p.251.

Een van die belangrikste komponente van sy leierskap is sy vermoë om met mense te werk. Die hoof beseft dat "gesonde" menseverhoudinge tweërlei veronderstellinge inhou: hy moet selfkenner én mensekenner wees. Hy ken die perke van sy gawes en hy ken en erken sy tekortkominge. Die hoof moet 'n gereelde kritiese selfondersoeker wees wat sy gedagtes en handeling, sy gesindheid en perspektiewe, sy verhoudinge en sy ideale voortdurend in die lig van die Skrif spieël. Hy sien homself en elke ander mens konsekwent as skepsele Gods, aan wie hulle in die eerste en laaste plek verantwoording verskuldig is. Daarom is hy ook genaakbaar, aanpasbaar en ontvanklik vir oortuigings.⁽¹³⁾

Sonder die aktiewe medewerking van sy helpers, kan daar by hom geen sprake van konstruktiewe leiding wees nie. Hy trag om die wese en die ideale van sy groep, in engere en in breëre sin, in sy gedagtes en daad te projekteer. Die hoof maak omgang met verskillende tipes mense. In die hantering van dié mense moet hy sonder vooroordeel 'n ruime mate van takt, geduld, begrip, hartlikheid en menslikheid openbaar. Dit veronderstel ook onbaatsugtigheid, optimisme, humorsin, entoesiasme, besieling, idealisme en dryfkrag gebore uit 'n ware gloof en rustend daarin: "..... 'n Leier moet alles wees wat hy wil hê sy ondergeskiktes moet word."⁽¹⁴⁾ Daarom sal die hoof die beste voorbeeld stel, moet hy eerder lei en oplei as stuur, moet hy altyd die meerdere van sy volgelinge wees, hoewel hy hom nie so gedra nie. Alhoewel hy beslis en standvastig moet wees, moet hy vriendelik, simpatiek, nederig en positief-riktend teenoor sy minderes bly.⁽¹⁵⁾

Die hoof moet insig in die administrasie van die onderwys van sy volk hê. Hy moet hom daarom deeglik op die hoogte stel van die eise van die jongste onderwyswette en -regulasies. Daarbenewens moet hy in 'n ruime mate oor organisasievermoë beskik.⁽¹⁶⁾

-
13. Vgl. Cunningham, K.S. and Radford, W.C. Training the administrator. p.35.
Jordan, W.C. op. cit. pp.20-21.
Rutten, F.J. Th. e.a. Menselýke verhoudinge. pp.11-43.
 14. Rupert, A. op. cit. p.28. (Genl. Summerall aangehaal).
 15. Vgl. Roskill, S.W. op. cit. pp.124-126.
 16. Spears, H. Improving the supervision of instruction. p.195.

Die goeie hoof weet dat sy leierskap nie die somtotaal van 'n groep goeie eienskappe is waaroor hy beskik nie. Hy weet dat hy deur die formele en informele wyses van kennisvermeerdering en deur die vaardige toepassing van bepaalde tegnieke die effek van sy leierskap kan verhoog. Hy moet egter steeds homself bly. Elke hoof sal op sy eie unieke manier karakter aan sy skool gee.⁽¹⁷⁾

3. Die hoof as filosoof⁽¹⁸⁾

Die hoof moet die personeel en leerlinge van sy skool ook te midde van die sekondêre invloede in die gemeenskap met heldere perspektief vanuit die grondslag van sy volk lei. Daar is vandag in Suid-Afrika ook onmiskenbare tekens te bespeur dat allerlei humanistiese en liberale tendense aan die werk is om die bestaande behoudende ordes van die Afrikaner om te keer. Dit is belangrik dat die hoof as leier die volle diepgang en implikasies van dié invloede sal onderken, sodat hy in 'n tyd en wêreld van sataniese sluheid, ondermyning en verraad vroegtydig die geestelike gevare sal identifiseer, die leuen van die waarheid sal onderskei en met eerbaarheid en vaste geloof diegene wat onder hom gestel is, sal lei. 'n Studie van die Christelike filosofie kan daarom vir hom van groot waarde wees.⁽¹⁹⁾

Die hoof se filosofiese uitsprake moet in die skool, sy eie huis en in die gemeenskap klink en geld. Die dae is verby dat die onderwys gesien word as net 'n studie van die literatuur en die skool as net 'n liggaam waar kennis versamel word. 'n Studie van die filosofie sal by die hoof die noodsaaklikheid beklemtoon om by die wesenlike van sake en dinge te begin en sal sy wetenskaplike horison verbreed. Een van die belangrikste take van die hoof is die organisasie van kennis in die skool. Die organisasie van kennis veronderstel die verstaan van die filosofie. Hy moet 'n stewige kennis-grondslag hê alvorens hy lewensvraagstukke krities kan benader.⁽²⁰⁾

-
17. Vgl. Sharp, G. The principal as professional leader. (In Bradfield & Kraft. op. cit. pp.582-585).
 18. Vgl. Beckenham, P.W. The principal as philosopher. (In Jones, O.R. (ed.) op. cit. pp. 65-122).
 19. Vgl. Kotzee, A.L. Die ideaal in ons onderwys. pp.17, 23, 40.
 20. Vgl. C.E.S.A.A. The man and the task. pp.7-9.

4. Die hoof as administratiewe leier

Die hoof se administrasie kan as die tegniese grondslag van sy leiding beskou word. Die begrip administrasie impliseer die bestaan van twee geïntegreerde komponente van 'n organisasie:

eerstens die administratiewe plan: die strukturele geheel, die argitektoniese opset van die organisasie;

tweedens die organisasieverloop: die inwerkingstelling van die plan, die funksionering van die geheel.⁽²¹⁾

Thompson sê:

"The basic function of administration appears to be co-alignment, not merely of people (in coalitions) but of institutionalized action — of technology and task environment into a viable domain, and of organizational design and structure appropriate to it. Administration, when it works well, keeps the organization at the nexus of the several necessary streams of action."⁽²²⁾

Die strukturele bou van die organisasie is min of meer teoretiese-stasies van aard, terwyl die organisasieverloop funksioneel-dinamies van aard is. Die eersgenoemde omsluit bv. wette, beleid, regulasies, ens. Die laasgenoemde veronderstel die aktiewe byeenbring van mense in beweging na gemeenskaplike ideale. Die eg. dui meer op die bestuursaspek van die hoof se taak, terwyl die lg. leiding veronderstel. Beide is noodsaaklike, geïntegreerde komponente van die professionele leiding van die hoof.⁽²³⁾ Die administratief-organisatoriese aspekte van die hoof se leierskap is nooit doel op sigself nie, maar slegs noodsaaklike hulpmiddel om die doeleindes van die skool wat pedagogies van aard is, in saaklike sowel as in fundamentele sin, te bereik. Geen konstruktiewe leiding kan sonder deeglike beplan-

21. Potgieter, F.J. Skool- en klasorganisasie. pp.13–15.

22. Thompson, J.D. Organizations in action, pp.157–158.

23. Vgl. Weber, C.A. and Weber, Mary E. Fundamentals of educational leadership. p.73.

Kyk ook pp. 83, 120, 188, 302.

ning, die harmoniese funksionering van die geheel en die dinamiese saambinding van menslike vermoëns geskied nie.⁽²⁴⁾

Die administrasie van die hoof vereis dus: kennis van die struktuur van sy taakomgewing; kennis van sy medewerkers; beplanning; die neerlê van beleid en beginsels; die daarstelling van 'n hiërargie van gesagsdraers; werkverdeling en taakafbakening; die omskrywing van funksies en beheermaatreëls; die daarstelling van evalueringsvorme en die wyses waarop data verwerk en bewaar kan word. Die organisasieverloop veronderstel die uitoefening van die mandaat- en diskresionêre gesag van die hoof op so 'n wyse dat die kwaliteit van sy leiding daardeur verhoog sal word. Dit veronderstel die inisiëring van handelinge, die aktivering van mense, die organisering, dirigerig en koördinerig van werksaamhede en verhoudinge, die uitoefening van kontrolehandelinge, die evaluering van resultate en die beplanning van verbetering.⁽²⁵⁾

Die hoof moet goedbeplande organisasiesisteme daarstel met sy kantooradministrasie as die ontstaan en uitgangspunt daarvan. Dié organisasiesisteme hou in die daarstelling van werksisteme en kommunikasiekanale. Hy moet konsekwent in gedagte hou dat gesag, werk en kommunikasie drie van die belangrikste komponente van sy administrasie is. Gesag veronderstel in dié verband 'n sentrale gesagsentrum, d.i. die hoof self en die daarstelling van 'n groep ondergeskikte gesagseenhede in hiërgiesie orde. Kommunikasie kan formeel en informeel geskied: formeel byvoorbeeld deur die daarstelling van mondelinge en skriftelike reëls en informeel deur persoonlike verkeer. Beide gesaguitoefening en kommunikasie is in die werk noodsaaklik om harmoniese koördinerig en die dinamiese saambinding van die vermoëns van die groep te verseker. Dit is juis hierin waar die vermoë vandie hoof van die Afrikaanse skool om perspektiewies te lei na vore tree. Dit is ook hierin waar die noodsaaklikheid van "gesonde" mensebetrekkinge te verklaar is.

-
24. Vgl. Potgieter, F.J. op. cit. pp.51—52.
 Dirks & van Grunsven. op. cit. pp.43—48.
25. Vgl. Ovard, G.F. op. cit. pp.17—63.

Die doeltreffendheid van administrasie neem toe as bv. die volgende toegepas word:

- * sommige ondergeskikte lede in die organisasie toegelaat en gelei word om in spesifieke gebiede te spesialiseer;
- * die groeplede in 'n gesagshierargie georganiseer word (bv. die aanwys van voorsitters van vak- of standerdgroepe, afgesien van die senior leiding in die skool);
- * die omvang van die kontrolehandelinge beperk word tot 'n klein getal senior persone in die hiërgiese orde;
- * die onderwysers t.o.v. binne- en buitemurse take volgens bekwaamheid en belangstellings gegroepeer en indien nodig hergegroepeer word.(26)

Die hoof moet so 'n vloeiende organisasiestruktuur by sy skool daarstel dat dit die opvoedkundige gebeure ten beste sal dien. Hy moet daarvoor die volgende eise konsekwent in gedagte hou:

- * die vloeibaarheid van die organisasie moet nie ten koste van die onderrig in die skool gesoek word nie;
- * die mense in sy organisasiestruktuur moet op die doeltreffendste wyse gebruik word;
- * die beplanning en gebruik van tydtafels, werksisteme en -groepe binne die geheel, die samevatting van gegewens in tabelle, diagramme en grafieke sal hom nie alleen help om sy organisasie vlotter te laat verloop nie, beter te evalueer en om verbetering ten opsigte daarvan te beplan nie, maar sal hom ook help om 'n geheelbeeld van sy organisasie te kry;

26. Vgl. Griffiths, D.E. op. cit. p.168.
Simon, H.A. Administrative behavior. pp.20-21.

* knelpunte in die organisasie moet voortdurend opgespoor en waar prakties moontlik uitgeskakel word.(27)

5. Die hoof en sy personeel

5.1 Inleiding

In hoofstuk VI is afgelei dat die belangrikste probleme van die hoofde van Afrikaanse skole rondom personeelaangeleenthede sentreer. In dié verband het hoofde hoofsaaklik met die volgende probleme te doen:

die tekort aan opgeleide vakonderwysers en dan veral 'n tekort aan mansonderwysers;

die negatiewe gesindheid in en teenoor die onderwys by sommige onderwysers, waarby die onderwysers met liberale opvattinge bygereken word;

die feit dat hoofde self geskikte tydelike personeel moet vind;

die versteuring van verhoudinge a.g.v. die eerste twee probleme wat hier genoem is.(28)

Die algemene tekort aan vak- en manspersoneel in die onderwys is 'n probleem waaraan die onderwysowerhede dringende aandag moet gee. Die verantwoordelikheid van die hoof lê veral in die motivering en keuring van geskikte leerlinge om die onderwys as loopbaan te kies en in die behoud van personeel. Die lg. veronderstel veral die leiding en ontwikkeling van die personeel op Christelik-perspektiewiese wyse. Die negatief-ingestelde onderwysers wat hulle daardeur nie reg wil laat lei en help nie, behoort nie in die Christelik-Afrikaanse skool te wees nie. Hy wat nie bewus is van sy roeping in die onderrig van kinders nie, kan geen kind tot roepingsbewusteheid lei nie.

27. Vgl. Jordan, W.C. op. cit. pp. 40–56.

28. Kyk pp. 204–205.

Die verkryging van geskikte tydelike personeel is 'n taak wat die hoof van die Afrikaanse skool moet behou. Niemand kan plaaslik volgens die behoeftes van die skool beter as hy kies nie. Wanneer 'n geskikte onderwyser nie plaaslik beskikbaar is nie, word in die reël by die hoofkantoor of die inspekteur van onderwys om advies of hulp aangeklop.

Goeie mensebetrekkinge en die ontwikkeling van personeel is vir elke skool van kardinale belang. Dit is daarom nodig om daarvoor verdere uiteensettinge te gee.

5.2 Die hoof en sy personeel as groep

Die hoof en sy personeel vorm 'n werkgroep wat binne wetlike verband vir 'n spesifieke doel saamgebring is. Binne dié werkgroep is daar in die skool sprake van verskillende sub-werkgroepe, wat deur hulle gemeenskaplike taak en doeleindes onderling nou verbind is: daar is die hoof en sy onderwyspersoneel, die hoof en sy administratiewe personeel, die hoof en die verskillende groepe vak- en standerdonderwysers, ens. Die wisselwerkende interverhoudinge tussen dié groepe persone en die persone onderling vorm die bindingskrag in die organisasie en die leiding van die hoof. Dit is juis in dié verbande waar enersyds die wetlike en saaklike opdragte en andersyds die persoonlike bekwaamhede en ideale van individue in 'n groep mekaar op komplekse wyse in organisasie ontmoet.⁽²⁹⁾ Volgens Chester Barnard hang die sukses van elke organisasie van die volgende twee faktore af:

die doeltreffendheid waarmee die organisasie voortgaan om die funksies waarvoor dit daargestel is, uit te voer;

die effektiewe wyse waarop die organisasie daarin slaag om die sosiale en emosionele behoeftes van die mense, wat die funksies van die organisasie moet uitvoer, te ontmoet en dit in lyn te bring met dié van die organisasie.⁽³⁰⁾

29. Vgl. Bennis, W.G. *Changing organizations*. pp. 58–68.

Griffiths, D.E. op. cit. pp.122–124.

30. Sharp, G. op. cit. (aangehaal).

In die lig van die inhoud van hoofstuk II hierbo is dit duidelik dat in die Afrikaanse skool 'n derde faktor, nl. die verantwoordelikheid gebore uit 'n roepingsbesef van elke groeplid, by die bg. twee faktore gevoeg moet word. Die hoof moet kan staatmaak op die roepingsbewustheid van elke personeellid. Roeping vorm die eenheidsgrond van elke groep in die Afrikaanse skool. Die sukses van die Afrikaanse skool behoort in 'n belangrike mate af te hang van die vermoë van die hoof om die wetlike en saaklike faktore enersyds én die roepingsbewuste mense andersyds op so 'n harmoniese wyse in die skoolverband tot aktiewe eenheid saam te snoer, dat die doeleindes van die Christelike onderwys ten beste bereik sal word. Die klem val nie soseer op die saaklike faktore nie, maar op die lewende wesens in verhouding tot mekaar in die organisasie.(31) Dit veronderstel in 'n belangrike mate die effek van die totale invloed wat die leiding van die hoof by sy skool uitoefen. Basies kom dit daarop neer dat hy alles in sy vermoë sal doen om die personeellede se gevoel van identifikasie met die skool in die besonder en met die onderwysprofessie in die algemeen te verhoog. March en Simon poneer:

"The stronger the individual's identification with a group, the more likely that his goals will conform to his conception of group norms."(32)

5.3 Die implikasies vir die hoof van enkele faktore wat groep-identifikasie en -solidariteit beïnvloed

Die bg. twee skrywers het in 'n ondersoek na die faktore wat groep-identifikasie beïnvloed tot belangrike gevolgtrekkings gekom wat ook vir die hoof relevant is.(33) Kennis daarvan kan hom help om die effek van sy leiding te verhoog. Sekere implikasies vir die hoof van enkele van dié faktore word daarom hier kortliks bespreek.

31. Spears, H. op. cit. p.187.

32. March, J.G. and Simon, H.A. Organizations. p.65.

33. Ibid. pp.65—76.

*Hoe groter die sukses wat 'n groep in sy werk behaal, hoe groter is die aansien van die groep in die gemeenskap en hoe groter is die begeerte van die individu om met dié groep vereenselwig te word.(34)

Vir die hoof en sy personeel veronderstel dit kennis van hulle taak, in die algemeen en in die besonder, asook kennis van die doeltreffendste metodes van oordrag en die verbetering van die vaardigheid van die personeel om kennis oor te dra en hulle klasse as groepe te lei. Die hoof moet sy personeel reg plaas. Sy opdragte moet in die vorm van versoeke gerig word. Hy moet alle planne en reëls duidelik formuleer. Hy berei sy personeel vroegtydig voor op wat gaan volg of wat te wagte kan wees; hy maak pedagogiese vooruitskouings, sodat hulle bedag sal wees op probleme, gevare en die weë van sukses. Hy stimuleer elkeen van sy medewerkers om hoog te mik en ontsluit, ontwikkel en gebruik die gawes van al die lede van sy personeel tot die beste voordeel van die leerlinge. Hy hou individuele en groepe onderwysers op hoogte van verwikkelinge in bepaalde sake en konsentreer op die essensiële in elke program. Hy leer daarom elke personeelid deeglik ken — hulle gawes en die motiewe wat hulle beweeg. Hy vermy kliekvorming binne die groep, neerhaling van lede en intimiteit, bly objektief, moedig aan en deel lof uit waar nodig. Die hoof moet strewe na eenheid en algemene instemming in die groep.(35)

Die sukses van die personeel sal op die leerlinge geprojekteer word en van hulle na die ouerhuise. Die onderwysers noem hulleself graag lede van die personeel van dié besondere skool, die leerlinge wil graag daar skoolgaan en die ouers wil graag hulle kinders by so 'n skool inskryf omdat die belange van hulle kinders daar die nodige aandag ontvang en die skool die eienskappe van 'n goeie skool verbeeld.(36)

34. Vgl. ook Bassett, G.W. a.o. *Headmasters for better schools*, p.17.

35. Vgl. Spain, C.R. a.o. *Educational leadership and the elementary school*. pp.21—22.

Redfurn, G. *Improving principal-faculty relations*. pp.19—20.

36. Spain, C.R. a.o. op. cit. pp.74—89.

*Hoe sterker die invloed van 'n groep, hoe meer dit gesien word, hoe meer daarvan gehoor word, hoe hoër sal die aansien van die groep in die gemeenskap wees en hoe groter sal die begeerte van die individu wees om met die groep geïdentifiseer te word.

Dié gevolgtrekking hang nou saam met die vorige. By die skool is daar sprake van die invloed wat die hoof en sy personeel op die leerlinge en deur hulle op die opvoeding in die ouerhuis uitoefen. Dit geld egter ook die mate van invloed wat die handeling (t.o.v. sport, kulturele bedrywighede, ens.) woorde en geskrifte van die hoof en die personeel in die georganiseerde professie en in die algemene publiek uitoefen of wat hulle deur die optrede van die leerlinge onder hulle leiding uitoefen. Dit is juis in dié opsig waar 'n groot verantwoordelikheid op die hoof en personeel van die Afrikaanse skool rus: die aksente moet in die onderwys en opvoeding in perspektiwiese sin op die regte plekke val. Die hoof en sy personeel soek nooit aansien ter wille van die aansien of die voordeel wat die skool as sodanig daaruit mag haal nie.

*Hoe meer die groeplede geleentheid kry om hulleself in die groep uit te druk en hulle persoonlike ideale te verwesenlik, hoe groter sal hulle begeerte wees om met die groep geïdentifiseer te word.

Die personeel moet by die skool deel hê aan besluite en beleidsvorming: "Those who share, will care." (37) Die hoof moet die geleentheid vir besinning en onderlinge oortuiging skep eerder as om op beslissings deur die meerderheidstem aan te dring. Die een personeellid moet die ander hoër ag as homself. Daar moet eerder klem gelê word op wat reg is as op wie reg is. Elke personeellid moet voel dat hy 'n bydrae tot verwesenliking van die gemeenskaplike doeleindes lewer, dat die bydrae deur die hoof en die groep erken en waardeer word. Daarom moet die hoof 'n hoë sedelike standaard as belangrike beginsel van groeppmoraliteit en -solidariteit handhaaf. Hy maak seker dat die groepbesluite eventueel uitgevoer word, maar vestig die idee dat groepbesluite wel verander kan word. Die hoof se kantoor en

37. N.E.A. Teaching as a profession, p. 19 (aangehaal).

hart moet "oop" wees om op gesette tye personeellede met spesifieke probleme persoonlik te woord te staan. Hy aanvaar verantwoordelikheid vir die konsekwensies van besluite wat deur sy groep geneem is.(38)

*Hoe groter die mate waarin die doeleindes van die organisasie deur die groeplede gesamentlik verwesenlik word, hoe sterker is die begeerte van die individu om met die groep geïdentifiseer te word.

Dit veronderstel vir die hoof die skepping van 'n spannees en die bou van die moreel van sy personeel. Hoe meer sukses elke individuele lid onder die leiding van die hoof behaal, hoe sterker sal die moreel van elke lid gebou word. Dieselfde geld vir die groep. Die sosiometriesse groepering van werkspanne lei tot groter doeltreffendheid in die uitvoering van gemeenskaplike take. Wedersydse vertrouwensverhoudinge moet in die skool geskep word.(39)

Dit is in die verband ewe belangrik dat die hoof en sy personeel gereeld sosiaal verkeer. Hulle moet saam personeelgesellighede reël, opvoerings en uitstallings van opvoedkundige, kulturele en estetiese waarde bywoon en selfs uitstap na besienswaardige plekke. Die hoof moet aanvaar dat om leier te wees dikwels 'n eensame posisie is. Nogtans lê hy gereeld besoek by al die individuele personeellede af.(40)

*Hoe langer die diensjare van 'n groeplid, hoe groter is sy identifikasie met die organisasie en met die beroep wat hy beoefen.

Die hoof moet hiervan pertinent kennis neem. Dit geld die aard en kwaliteit van sy eie leiding en die identifikasie van die ouer lede van die personeel met die skool, die onderrigmetodes en tegnieke, die professie en

38. Vgl. Griffiths, D.E. op. cit. p.106.

Ovard, G.F. op. cit. pp.42—43.

39. Vgl. Hansford, B.W. op. cit. pp.26—27.

Viteles, M.S. Motivation and morale in industry, pp.158, 195—212 en verder.

40. Vgl. Marchus, F.I. a.o. Mr. Principal, how do you do? p.20.

Stoops, E. op. cit.

die gemeenskap. Dit word vandag algemeen aanvaar dat hoe langer onderwysers skoolhou, hoe moeiliker onderwysvernuwing deur hulle aanvaar word. Die hoof moet waak teen die verwydering tussen die ouer en die jonger onderwysers op die personeel. Die jonger onderwysers bring nuwe idees en kennis van die jongste onderwysmetodes die skool binne. Die halsstarrige vaskleef aan uitgediende weë deur die ouer garde kan verhoudinge versteur, die moreel van die personeel skaad of die jong onderwyser isoleer, sy ontwikkeling strem en die deprofessionalisering van die onderwys in die hand werk.(41)

*Hoe langer die individu se verblyf in 'n bepaalde gemeenskap, hoe groter is die individu se identifikasie met ander groepe in die gemeenskap.

Dié stelling is van belang vir die nuweling in 'n gemeenskap, die nuwe onderwyser en die nuwe hoof by 'n skool. Die hoof moet die geleenthede vir die nuwe onderwyser op sy personeel skep om geleidelik in die breëre gemeenskapsverband geassimileer te word. Die nuwe hoof en die nuwe onderwyser moet in die nuwe verbande vireers 'n verstandige stilswye handhaaf en nie drastiese veranderinge aanpak nie.

*Hoe groter die homogeniteit in agtergrond van die groeplede is, hoe sterker kan die interverhoudinge wees en hoe begeriger is die individu om met die groep vereenselwig te word.

Die beginsel van eenheidsopvoeding word makliker in die skool verwesenlik as die personeellede in 'n aansienlike mate 'n gemeenskaplike geloofs-, kultuur-, maatskaplike, professionele en selfs akademiese agtergrond het. Die gaping in die opleidings- en bekwaamheidspeil tussen die lede van die personeel en tussen die hoof en sy personeel moet nie onoorbrugbaar groot wees nie. Die geaardheid van die persone hang in relatiewe sin hiermee saam. Die hoof moet daarteen waak dat een personeellid nie 'n ander domineer nie. Elke personeellid moet na die mate van sy vermoëns in die

41. Jordan, W.C. op. cit. pp.99–105.

werkverband positief gebruik en ontwikkel word. Die personeel moet die "geestelike taal" wat die hoof praat, verstaan. En die hoof praat die taal van sy volk.(42)

*Hoe sterker die identifikasie van die individu met die groep is, hoe groter is die frekwensie van interaksie en verhoudinge tussen die individu en die ander groeplede. Die omgekeerde is ook waar: hoe aangenamer en sterker die onderlinge verhoudinge tussen die groeplede is, hoe groter is die begeerte van die individu om met die groep vereenselwig te word.

In dié mate waarin die hoof slaag om die gevoel van identifikasie van die personeellede met die skool en die professie te verhoog, in dieselfde mate sal die menseverhoudinge in die skool daardeur positief beïnvloed word. Dit hang in 'n belangriker mate af van hoe die mens in en teenoor die organisasie en sy mense voel as van hoeveel die mens weet om sy werk beter te kan doen.(43)

Uit die voorgaande kan die samevattende afleidings gemaak word dat 'n skool vir 'n onderwyser aanneemlik sal wees as die interverhoudinge in die skool aansienlik en bevredigend is, as die onderwyser voel dat hy aanvaarbaar is en geleentheid kry om sy vermoëns binne die skool na waarde te eksploiteer, as die status van die onderwyser deur sy verbintenis met die skool verhoog word, as die skool in opvoedkundige sin voortreflike diens aan die leerlinge, die ouers en die gemeenskap lewer en as die onderwyser self die prestige van die skool hoog hou. Die gelukkige werker is die lojale en produktiewe werker. Die geluk van die werker word in 'n aansienlike mate bepaal deur die gevoel van sekuriteit wat hy geestelik en fisies in die organisasie ervaar.

42. Vgl. A.N.O.F. Taak van het hoofd van de school, p.8.

43. Vgl. Chase, F.S. Human relations in administration. (In Reeves, A.W. a.o. (ed.) The Canadian school principal. pp.124—132).

5.4 Die verwantskap tussen leiding en werktevredenheid

Verskeie faktore, soos salaris- en verlovvoordele, behuising en fisiese omstandighede beïnvloed die sekuriteitsgevoel van die werknemer. Tevredenheid is die resultaat van die totale situasie en omstandighede binne die organisasie en nie slegs van een faktor nie. Dit is egter proefondervindelik bepaal dat daar 'n noue korrelasie tussen die gehalte van die topleiding in 'n organisasie en die gevoel van werktevredenheid van die werknemer bestaan. Die Michigan Survey Research Center het oor verskeie jare die faktore wat die tevredenheidsgevoel van werkers beïnvloed, bestudeer en o.a. bepaal dat meer as twee-derdes van die onderwysers wat hulle professionele leiers hoog geag het, besonder entoesiasies was oor die skool waar hulle skool gehou het. In dieselfde ondersoek is bevind dat 90% van die onderwysers wat hulle skole as aangename werkplekke voorgestel het, hulle onmiddellike hoofde as dinamies en stimulerend beskryf het.⁽⁴⁴⁾ Viteles het in 'n ondersoek in dié verband o.a. die volgende verwantskappe vasgestel:

- * tussen die mate van tevredenheid van die werknemer en die mate waarmee die leier hom met die werknemer persoonlik bemoei;
- * tussen die mate van tevredenheid van die werknemer en die aard van die beloning of erkenning wat hy vir goeie diens ontvang;
- * tussen die mate van tevredenheid van die werknemer en die omvang van aanmoediging en hulp wat hy ontvang om groter sukses in sy werk te behaal;
- * tussen die mate van tevredenheid van die werknemer en die mate waarin die leier in konfliktsituasies die kant van die werknemer kies en hom beskerm.⁽⁴⁵⁾

44. Loc. cit.

45. Vgl. Viteles, M.S. op. cit. pp.327–328.

Die hoof moet in die lief en leed van elke personeellid deel, hy moet met insig rig, onderrig, van raad bedien, indien nodig die model demonstreer, in die openbaar prys en in kamera berispe en te alle tye die personeellid beskerm. Dit veronderstel nie net kennis van elke individuele personeellid nie, maar ook kennis van die besondere posisie en taak wat elkeen in die skool te vervul het. Hy behoort aan elke onderwyser ook sy reg in die skool te gee, veral binne sy klaskamer. Dit alles moet steeds binne die grense van die voorgeskrewe onderwys- en diensregulasies geskied. Die omvang en tempo waarteen die hoof op grond van sy kennis, ervaring en insig die onderwyser help om probleemsituasies op te los, sal nie alleen die onderlinge verhoudinge deur wedersydse agting en vertrouwe stimuleer nie, maar ook groter werktevredenheid by sy personeel verseker. Die lg. is weer voorwaarde vir lojaliteit, groter omvang en hoër kwaliteit van werk en die bou van 'n spangees by die personeel.(46)

5.5 Die ontwikkeling van die personeel

5.5.1 Inleiding

Een van die belangrikste aspekte van die professionele leierskap van die hoof is steeds dat hy " 'n onderwyser van onderwysers" sal wees. Dit veronderstel die verdere ontwikkeling van die potensiaal van elke personeellid met die doel om die onderrigpeil tot voordeel van die leerlinge te verhoog en om elke onderwyser tot bekwaam roepingsvervulling te bring. Die hoof is op grond van sy gesagsposisie, sy voortdurende skakeling met die personeel, sy ervaring en bekwaamheid die geskikste persoon by die skool om dié taak doeltreffend te verrig. Dit word vandag oor die algemeen aanvaar dat die enigste ervare, opgeleide persoon in 'n organisasie die een is wat binne werkverband ontwikkel word. Deur die personeellede elkeen tot die optimum van hulle vermoëns in die skool te ontwikkel, sal die hoof terselfdertyd in 'n basiese vereiste en behoefte van die mense onder sy leiding voorsien.(47)

46. Vgl. Redfurn, G. op. cit. pp.39-51.
Marchus, F.J. a.o. op. cit. pp.22-24.

Jordan, W.C. op. cit. pp.129-130.

47. Vgl. T.O.D. Ontwikkeling van personeel, p.1.

Die ontwikkeling van personeel moet in die skool op die volgende groepe personeellede na die eise van elke groep gerig word:

die studente wat vir praktiese onderwys na die skool gestuur word;

die assistent-onderwysers;

die onderwysers in bevorderingsposte;

die administratiewe personeel.

Die Transvaalse Onderwysdepartement het in die kursusse wat sedert 1967 vir hoofde van sekondêre en primêre skole aangebied is, besondere aandag aan veral die saaklik-tegniese wyse waarop die eersgenoemde drie groepe ontwikkel kan word, gegee.⁽⁴⁸⁾ Hier word nie verder afsonderlik op die ontwikkeling van die bogenoemde vier groepe onderwysers ingegaan nie. Die ontwikkeling van personeel is egter só 'n noodsaaklike integrale deel van die professionele taak van die hoof dat sekere kardinale aspekte in verband daarmee gesistematiseer moet word.⁽⁴⁹⁾

5.5.2 Die hoof en ontwikkelingstegnieke

5.5.2.1 Inleiding

Twee soorte personeelontwikkelingstegnieke kan onderskei word:

die wat hoofsaaklik gebruik word om personeellede in groepe te ontwikkel en

die wat hoofsaaklik gebruik word om individuele onderwysers indiens te ontwikkel.

Die twee soorte tegnieke hang nou saam; die een veronderstel telkens in 'n sekere sin ook die ander. Die hoof moet voortdurend na leemtes in sy

48. Vgl. Boshof, H.C. Die indiensontwikkeling van personeel.

(T.O.D. Stukke van die komitee vir die reëling van hoofdekursusse).

49. Kyk ook pp. 90, 285–287.

organisasie en in die peil van die onderrig in sy skool soek en in sy besondere situasie daardie tegnieke kies en toepas wat die beste tot die verbetering van die onderrig in sy skool sal lei. Enkele van dié tegnieke sal voorts bespreek word.

5.5.2.2 Tegnieke wat gebruik word om personeellede in groepe te ontwikkel

•Voorskrifte⁽⁵⁰⁾

Eerstens moet m.b.t. voorskrifte tussen beleid en prosedures onderskei word en tweedens tussen mondelinge en skriftelike opdragte. Die skriftelike voorskrifte is hoofsaaklik op die administratief-organisatoriese sy van die ontwikkeling van personeel ingestel, terwyl die mondelinge versoeke hoofsaaklik die professionele ontwikkeling van die personeellede ten doel het. Beide is egter noodsaaklik en moet deur bondigheid en duidelikheid van die hoof se deeglike beplanning en organisasievermoë getuig.

Elke administratiewe personeellid en die onderwysende personeel in bevorderingsposte moet 'n pligstaats ontvang waarop die prosedures betreffende elke verpligting saaklik gestel is. Aan die begin van die jaar kan die hoof ook na raadpleging van die personeellede persoonlik 'n lys opstel wat die verdeling van die addisionele binne-kurrikulêre en die buite-kurrikulêre werksaamhede onder die personeel aandui. Roosters betreffende die aard, tyd en prosedures van dié werksaamhede, tesame met lyste van belangrike datums, take en prosedures wat jaarliks en kwartaalliks vooruit voorsien word, help die personeel om planmatig te werk.

Voorskrifte en versoeke behoort in die reël 'n aanknopingspunt by die algemene beleidsbepalings van die skool wat deur die hoof en sy personeel saam opgestel is, te vind. Die beleidstuk moet ewe-eens bondig wees en bly in 'n redelike mate konstant. Die prosedures behoort na die eise van bepaalde omstandighede by die skool verander en verbeter te word.

50. Vgl. Matthews, H.A. Differentiate between 'rules' and 'policies'. (In Bradfield & Kraft, op. cit. pp.377–386).
Jordan, W.C. op. cit. pp.187–188.

***Vergaderings en konferensies⁽⁵¹⁾**

Die hoof kan sy personeel deur middel van verskillende tipes vergaderings ontwikkel.

Algemene personeelvergaderings het in die reël die breë professionele vorming van die personeel ten doel. Hoewel gereelde personeelvergaderings wenslik is, moet dit belê word wanneer dit nodig is. Sake van algemene opvoedkundige belang soos dit op die skool in sy besondere situasie betrekking het, word hier bespreek. Dit moet vroegtydig beplan word. 'n Agenda moet opgestel en vooraf onder die personeel gesirkuleer word, terwyl die personeellede die geleentheid gebied moet word om vooraf kennis te gee van aktuele sake wat hulle onder algemeen wil bespreek. Die groepbesprekingsmetode kan tydens die vergadering toegepas word, terwyl algemene vergaderingprosedures toegepas behoort te word. Die waarde van personeelvergaderings lê in die koöperatiewe inskakeling van die personeel, die kanalisering van idees en die daargestelling van 'n eenheidsgees en -optrede.

Konferensies oor besondere opvoedkundige aangeleenthede kan die plek van die personeelvergadering inneem. 'n Tema van aktuele belang, bv. die homogene teenoor die heterogene indeling van klasse, word in onderafdelings verdeel. Sekere personeellede word aangesê om elkeen 'n onderafdeling in te lei, waarna die res van die personeel vrae stel en aan besprekings oor die onderafdeling deelneem. Personeellede kan gevra word om personeelvergaderings te evalueer en wenke ter verbetering voor te lê.

By standaard- en vakvergaderings word gewoonlik net die onderwysers wat daarby betrokke is, byeengebring. Die hoof woon dié vergaderings uit hoofde van sy amp by en gee waar nodig algemene leiding. Dit is egter die personeellede wat die geleentheid moet kry om allerlei praktiese probleme betreffende die vak met mekaar en met die vakhoof te bespreek, soos bv.

51. Vgl. Bassett, G.W. a.o. op. cit. pp.39–41.
 Marchus, F.I. a.o. op. cit. p.24.
 Jordan, W.C. op. cit. pp.206–209.

die vakbeleid, vakschemas, metodes, hulpmiddels, toetsing en evaluering, tempo van werk, ens. Elke vakonderwyser moet gelei word om 'n positiewe bydrae ter verbetering van die onderrig van die vak in die skool te lewer. Oplossings moet gesamentlik gevind word. Notules moet gehou en verslag aan die hoof gelewer word. Selfs die reëling van allerlei bykomstige aangeleenthede betreffende die vak, soos uitstallings, toere, besoeke, ens. moet deur die vakgroeplede saam beplan en uitgevoer word. Dit is juis m.b.t. al dié aangeleenthede wat die hoof die senior assistent of vakhoof voorlig en lei, besiel en kontroleer om die regte positiewe leiding aan die vakonderwysers te gee om ten beste uitdrukking aan die beleid van die skool te verseker.⁽⁵²⁾

Personeel- en vakvergaderings kan aanleiding gee tot die daarstelling van tussentydse komitees om besondere professionele, vak- en personeelaangeleenthede te ondersoek en verslag te doen.

Die samesprekings tussen die hoof, sy onderhoof(de) en senior assistente hang nou met die vorige vergaderings saam. Dit is noodsaaklik dat samesprekings van dié aard voor en na personeel- en vakvergaderings plaasvind ter wille van deeglike gesamentlike beplanning, die kontrole wat die hoof moet toepas, die evaluering van onderneminge by die skool en die inwerkingstelling van oplossingsmetodes.⁽⁵³⁾

5.5.2.3 Tegniese wat gebruik word om individuele onderwysers indiens te ontwikkel

*Klasbesoek⁽⁵⁴⁾

Dit is een van die delikaatste dog belangrikste ontwikkelingstegniese waarvan die hoof gebruik moet maak. Daar is nog geen doeltreffende plaas-

52. Vgl. ook Hansford, G.W. op. cit. pp.31–32.

53. Vgl. A.N.O.F. op. cit. pp.9–10.

54. Vgl. Hansford, B.W. op. cit. p.166.

Jordan, W.C. op. cit. pp.56–57; 191–199.

Stewart, S.G. op. cit.

Marks, J.R. a.o. op. cit. pp.283–311.

vervanger vir hierdie tegniek ontwerp nie.

Twee soorte klasbesoek kan onderskei word: die informele welwillendheidsbesoek en die formele klasbesoek. In die eerste geval besoek die hoof die klas vir 'n kort tydjie en rig hom hoofsaaklik tot die leerlinge. Dit is 'n wyse van vlugge kommunikasie met die leerlinge oor spesifieke of algemene onderrig- en skoolaangeleenthede. In die tweede geval besoek die hoof die klas vir 'n langer tyd en rig hy hom hoofsaaklik op die peil van die onderrig in die klaskamer.

Die doel met klasbesoek is hoofsaaklik drieërlei van aard:

- om die peil van die onderrig en van die werk van die leerlinge vas te stel;
- om die vordering wat in die verbetering van die onderrig en die werk van die leerlinge plaasgevind het, vas te stel;
- om die onderwyser te ontwikkel om 'n hoër peil van onderrig daar te stel.

Klasbesoek gaan by uitstek om die lg. doel. Aangesien dit primêr die taak van die hoof is om te weet wat in die klaskamers aangaan, dit te interpreteer, te evalueer en verbetering ten opsigte daarvan te beplan, behoort die hoof hom daarop toe te lê om 'n deskundige op dié gebied te word. Die hoof behoort 'n stel kriteria neer te lê waarvolgens hy die peil van die onderrig en van die werk van die leerlinge evalueer.

Die delikaatheid van die aangeleentheid moet in die volgende feite gesoek word:

- die onderwyser het 'n eie reg en gesag in sy klaskamer;
- die meeste onderwysers beskou klasbesoek as 'n inspeksie;
- die ontydige aankoms en verblyf van die hoof in 'n klas kan 'n goeie les belemmer, 'n onrustige gees in die klas skep, verhoudinge versteur, ens.
- by die bekwame, ervare personeellede is gereelde formele besoeke oorbodig.

die kurrikulum van die sekondêre skool verteenwoordig 'n verskeidenheid vakke, terwyl die hoofde van dié skole nie op elke vakgebied 'n deskundige kan wees nie.

Die hoof moet dus verkieslik die onderwysers vooraf kennis gee van sy voorname om met klasbesoek in die skool te begin. Om te lank vooraf aan individuele personeellede kennis te gee, mag tot onnatuurlike en uiteindelik nadelige vertoon deur die onderwyser en die leerlinge lei. Klasbesoek moet as 'n noodsaaklike en natuurlike handeling in die skool aanvaar word. Die hoof moet daarom vooraf besin oor die gesindheid waarin en die doel waarmee hy na 'n klas gaan. Klasbesoek moet nodig wees voordat dit onderneem word. By sy aankoms behoort die hoof te vra of hy daar besoek mag aflê; hy is besoeker in die klas en nie dwingeland nie. Hy kies sy tyd van aankoms en verblyf vooraf in oorleg met die onderwyser óf hy versoek om uitgenooi te word.(55)

Tydens sy teenwoordigheid in die klas is hy deurgaans daarop ingestel om die onderwyser en die leerlinge op hulle gemak te stel deur die positiewe te aksentueer, die goeie openlik te waardeer, die onderbreking van die onderwyser-kind-relasies te vermy, in 'n aangename stemtoon te praat en 'n vriendelike, netjiese voorkoms te vertoon. Die besoek moet lank genoeg duur om vas te stel wat in die klas aangaan.

Die beginner- en nuwelingonderwysers sal aanvanklik net informele welwillendheidsbesoeke ontvang, die eg. meer dikwels as die laasgenoemde. Dit behoort oorbodig te wees om die getroue en bekwame onderwysers meer as eenkeer per jaar formeel te besoek. In hulle geval moet andersins volstaan word met informele welwillendheidsbesoeke. Die minder ervare en bekwame onderwysers moet opvolgingsbesoeke in dieselfde gesindheid as wat hierbo beskryf is, ontvang. Daar moet dan op die besondere probleme wat die onderwyser ondervind, gekonsentreer word.(56)

55. Redfurn, G. op. cit. pp.33–35.

56. Vgl. Jordan, W.C. op. cit. pp.197–198.

Vgl. ook Northcutt, Helene. Guidelines for the improvement of instructions through supervision. (In Bradfield of Kraft. op. cit. pp.194–196).

Alle formele klasbesoeke behoort met samesprekings tussen die hoof en die onderwyser opgevolg te word, nadat die hoof 'n vertroulike skriftelike verslag oor sy bevindinge aan die onderwyser verstrek het. Lofuitinge moet in teenwoordigheid van die klas gedoen word en wenke en kritiek in afsondering in die hoof se kantoor. Die hoof moet objektief wees in sy samesprekings en steeds oorweeg op watter wyse die onderwyser die beste gehelp kan word. Dit is van waarde om uiteindelik bondig op te som wat in die verslag geskryf en in die samesprekings gesê is: die personeel-lid moet volkome helderheid hê oor die leemtes wat in sy onderrig bestaan en die wyses waarop dit reggestel kan word.

Die hoof moet te alle tye voorkóm dat hy die indruk van 'n beterskep, negatiewe vergelykings tussen die werk van personeellede vermy en nie sy eie voorliefdes afdwing nie. Deur die klasbesoek wat hy onderneem, moet hy steeds goeie onderlinge verhoudinge daarstel en homself as ware leier in die onderrigprogram betoon.⁽⁵⁷⁾

***Studie en oriënteringskursusse⁽⁵⁸⁾**

Die professionele ontwikkeling van personeellede word op 'n besondere wyse deur die bywoning van streek—en oriënteringskursusse en deur die formele verbetering van die professionele en akademiese kwalifikasies bevorder. Die hoof moet sy personeel daartoe aanmoedig en motiveer. Die daarstelling en gebruik van 'n uitgebreide professionele biblioteek by die skool is in dié verband onontbeerlik.

Die inhoud van kursusse moet op personeel- en vakvergaderings bespreek word waar dit van toepassing is. Hierdie pedagogiese opfrissing van die onderwyser kry eers sy waarde wanneer die hoof en sy personeel die vernuwing in die onderrigprogram van die skool implementeer. Na afloop van 'n kursus kan die referate wat daar gelewer is deur verskillende personeellede

57. Vgl. Hansford, B.W. op. cit. p.168.

58. Vgl. Boshoff, H.C. op. cit.

bestudeer en opgesom word. Dié opsommings word dan gedupliseer en aan elke betrokke personeellid 'n kopie daarvan besorg. Die eg. personeellid dra daarna die opgesomde referaat voor, terwyl besprekings o.l.v. die personeellid wat die kursus bygewoon het, plaasvind. Modellesse kan ook uitgewerk en aan personeellede gedemonstreer word. Die inhoud van kursusse is een van die belangrikste hulpmiddels wat die hoof kan gebruik om sy personeel op die hoogte van die jongste ontwikkelinge betreffende vakinhoud en -metodieke te hou. Die hoof van die Afrikaanse skool moet egter steeds daarop bedag wees om die aard en wyse van implementering daarvan aan die beginsels van die Christelike leer te verantwoord.(59)

***Onderlinge besoeke**

Onderwysers leer ook in die praktyk baie van mekaar. Die hoof kan in sy skool reël dat onervare en minder bekwame personeellede in die skool by bepaalde geleenthede besoeke by bekwame, ervare personeellede aflê. Die eg. neem die goeie en die korrekte wyse van doen waar. 'n Reëling kan ook deur bemiddeling van die kringsinspekteur getref word dat personeellede vir beperkte tye waarnemingsbesoeke aan skole bring waar in spesifieke afdelings voortreflike werk gedoen word.(60)

***Delegering**

Die bestaan en toepassing van hierdie belangrike ontwikkelingstegniek is hierbo reeds by implikasie veronderstel. Die hoof kan en behoort nie die beheer by die skool alleen uit te oefen nie. Delegering veronderstel in wese die oordra van sekere dele van die gesag van die leier aan die ondergeskiktes. Die beginsel daarvan word in Exodus 18 verse 17–22 beskryf en is 'n basiese noodsaaklikheid waardeur die leier sy invloed kan uitbrei.

59. Kyk ook p. 41; 248–254.

60. Spears, H. op. cit. p.444.

Snyder, F. Supervisory roles of elementary school principals. (In Bradfield and Kraft. op. cit. pp.191–193.

Jordan, W.C. op. cit. pp.209–212.

Die doel met delegering kan kortliks soos volg saamgevat word:

- om die beheer van die leier in die organisasie te verdiep en te verbreed;
- om die leier in staat te stel om sy aandag hoofsaaklik aan die belangrikste dele van sy taak te wy;
- om elke werksaamheid op die regte niveau te laat uitvoer;
- om die tempo en omvang van die vel van beslissings te verhoog;
- om die gawes van die ondergeskiktes in fundamentele en saaklike sin vir die organisasie ten beste te benut;
- om die ondergeskiktes indiens op te lei deur die ontwikkeling van hulle verantwoordelikeidsbesef, inisiatief, insig, mense-verhoudinge, organisasievermoë, ens.
- om tydig geskikte opvolgers te vorm wat die nodige kontinuïteit in die beheer van die organisasie sal verseker;
- om deur die daarstelling van 'n eenheidstruktuur in delegering 'n eenheidsgees en sekuriteitsgevoel te skep wat tot die verworping van selfverwesenliking en arbeidsvreugde sal lei.⁽⁶¹⁾

Die doelmatigheid van delegering berus enersyds op die vermoë en bereidwilligheid van die leier om te deleger en andersyds op die verskille in kwaliteite, kennis en ervaring van die ondergeskiktes. Daarom is die volgende van die belangrikste voorwaardes vir die doeltreffende toepassing van delegering:

- die leier moet sy ondergeskiktes ken en steeds beter leer ken;
- die aard en omvang van die delegering moet deur die leier beplan word, sodat dit tot die beste voordeel van diegene aan wie magte gedelegeer word en van die organisasie sal strek;

61. Vgl. Inzils, C. Advice to administrators: Clues for success. (In Bradfield & Kraft. op. cit. pp.537–541).
Dirks, H. en van Grunsven, F.P.J. op. cit. pp.82–83.

- elke gedelegeerde taak moet duidelik omskryf word;
 - verwante take moet gegroepeer word en die verwantskap tussen taakafdelings desnoods aangetoon word;
 - die persone aan wie sekere magte gedelegeer word, moet daarvoor opgewasse wees;
 - al die betrokke lede van die organisasie moet weet aan wie bepaalde take opgedra is en watter mate van gesag die persoon dra.
- leier en ondergeskiktes moet mekaar vertrou.(62)

Die mate waarin die hoof van sy magte aan personeellede sal oordra, hang van sy diskresionêre oordeel af. Dit is egter 'n taak wat hy, net soos sy ander take, in diepe besef van sy roeping moet benader en toepas. Die diepte van die hoof se delegering eindig nie by die senior personeellede nie, maar het in hiërargiese orde betrekking op al die personeellede en al die vlakke van die skoollewe.(63)

Daar is take wat die hoof gerieflik kan delegeer, terwyl daar ook take is wat hy nie behoort te delegeer nie.(64) In die lig van die voorwaardes wat hierbo gestel is, kan die hoof die volgende met vrug in gedagte hou:

- die interne skoolaangeleenthede kan breedweg in twee afdelings onderskei word: die suiwer administratief-organisatoriese aangeleenthede en die onderrigaangeleenthede;
- aan sy onmiddellike plaasvanger moet hy die meeste van sy delegerbare magte opdra;
- indien by die skool twee of meer onderhoofde aangestel is, moet hy aan dié een wat die senior betrekking onder hulle het

62. Vgl. T.O.D. Ontwikkeling van personeel, pp.5-6.

Potgieter, F.J. op. cit., pp.39-46.

63. Durant, P.E. Delegation. (In Exeter University Institute of Education. Headship today and tomorrow, pp.15-16).

64. Vgl. Griffiths, D.E. op. cit. p.139.

ver kieslik verantwoordelikhede betreffende die beheer van die onderrig in die skool delegeer en aan die ander van die administratief-organisatoriese beheertake opdra;

die pligte van die onderhoofde kan jaarliks omgeruil word, met dié voorbehoud dat die senior lid nog die grootste verantwoordelikheid onder hulle sal dra;

die verantwoordelikheid vir die buite-kurrikulêre afdelings moet lief s deur komitees gedra word, terwyl die verantwoordelik hede van komiteesameroepers jaarliks om die beurt deur die komiteedelede geneem kan word;

die gesagdraers in die verskillende afdelings is aan die hoof ver antwoording verskuldig, terwyl die hoof in die eerste en in die laaste plek verantwoordelik bly vir alles wat in sy skool gebeur;

die hoof moet gereeld kontrole uitoefen en die nodige koördi nasiesisteme tussen afdelings skep;

die aard van die hoof se delegering en die wyse waarop hy dit in sy skool doeltreffend gaan toepas, sal vir sy ondergeskiktes die geleenthede skep om in werkverband te ontwikkel.⁽⁶⁵⁾

Delegering is een van die belangrikste tegnieke waardeur die hoof in staat gestel word om 'n Christelik-demokratiese organisasiestruktuur en be heer by die skool daar te stel en te handhaaf.

5.5.3 Die verbetering van die onderrig in die skool⁽⁶⁶⁾

Een van die belangrikste oogmerke met die indiens-ontwikkeling van die personeel in die skool is om die peil van die onderrig te verhoog. Hedendaagse opvoedkundiges trag egter om dié vraagstuk in breër perspek-

65. Vgl. Jordan, W.C. op. cit. pp.215—217.

Edmonds, E.L. The first headship. pp.20—24.

66. Vgl. Jordan, W.C. op. cit. pp.180—189; 240—245.

Vgl. ook Bradfield, L.E. Supervision for modern elementary schools. pp.140—162.

tief te sien en te beskryf deur 'n globaal-benadering ten opsigte daarvan toe te pas.⁽⁶⁷⁾ Dit veronderstel dat die verbetering van die onderrig deur die verbetering van die koördinerende geheel van fasette van die organisasie in die skool bevorder moet word. Dié gedagte lê implisiet in die beskrywing van die ontwikkelingstegnieke hierbo opgesluit. Die verbetering van die onderrig omvat egter veel meer as net die toepassing van die ontwikkelings-tegnieke.

Om dié vraagstuk ook as vraagstuk van die Afrikaanse skool in sy breëre verband te begryp, moet sommige belangrike voorwaardes vir die verbetering van die onderrig in dié skool hier opgesom word:⁽⁶⁸⁾

- *Die onderwysers moet gehelp word om 'n Christelik-perspektiewiese visie op die onderrig in al sy geledinge by die skool te kry. Hulle moet gehelp word om in die praktyk 'n duideliker begrip van die onmiddellike en die uiteindelijke doeleindes van die Christelike onderwys en van die besondere funksies wat die soort skool waaraan hulle verbonde is, moet vervul, te kry. Die aksent moet in die Afrikaanse skool deurgaans op die verantwoordelikheid tot diensbaarheid in die koninkryk van God val.
- *'n Vloeiende organisasieverloop moet deur die effektiewe koördinering van funksies in die skool daargestel word. Die organisasiestruktuur moet plooibaar wees.
- *Die onderwysers moet deur motivering en inisiëring bewus gemaak en oortuig word van die noodsaaklikheid van verandering tot verbetering in die saaklik-tegniese aspekte van die onderrig in die skool. Die invoering van veranderinge moet by die onderwysers gepaard gaan met verhoging van die kwaliteit van die onderrig wat hulle aan die leerlinge bied.

67. Vgl. Marks, J.R. a.o. op. cit. p.93.

68. Kyk pp. 41, 267.

- *Die daarstelling van goeie mensebetrekkinge by die skool is een van die belangrikste voorwaardes om die aksieprogram by die skool te laat slaag. 'n Sterk groepmoreel moet by die skool gebou word.
- *Al die belanghebbendes moet deel hê aan die beplanning van metodes om die onderrigprogram by die skool te verbeter. Die onderwyser moet gehelp word om 'n geheelbeeld van die omvattende plan by die skool en die plek van sy aandeel daarin te kry.
- *Die opleiding, belangstellings en bekwaamhede van die personeel-lede moet by die afbakening van werksaamhede sterk in gedagte gehou word. Daar moet van die talente van individuele personeel-lede binne die werkverband op die voordeligste wyse gebruik gemaak word.
- *Nuwelinge op die personeel moet in 'n besondere mate bygestaan word.
- *Die evaluering van die resultate van die pogings van onderwysers moet in terme van die vordering van die leerlinge geskied, terwyl die doeltreffendheid van die verskillende fasette van die skoolorganisasie van tyd tot tyd afsonderlik en in hulle samehang in besonderhede geëvalueer moet word.
- *Onderwysers moet gehelp word om die probleme van leerlinge te diagnoseer en om effektiewe remediëring in die lig van die bevindinge daarvan toe te pas.
- *Die kommunikasiekanale na die verskeie taakterreine van die hoof moet "oop" en lewend gehou word. Dit veronderstel veral 'n hartlike samewerking met die ouerhuis.
- *Die professionele personeel en die onderwysprofessie moet teen onredelike eise en teen ongeregverdigde en negatiewe kritiek beskerm word.
- *Die leerlinge moet in bekwaamheidsgroepe geklassifiseer word en die onderrigprogram moet die verwerwing van begrip en insig in die leerstof tot gevolg hê.

*Die hoof moet vanselfsprekend 'n gelowige Christen wees wat 'n heldere begrip van die roeping van die mens het en sy professionele leierskap vanuit roepingsperspektief betrag en beoefen. Dit veronderstel ook dat hy Christelik-demokratiese leiding op elke terrein van sy taakomgewing sal aanbied.(69)

Personeelontwikkeling en die verbetering van die onderrig is integrale dele van die eenheidstruktuur van die Afrikaanse skool wat op die effektiefste wyse beplan en gebruik moet word om die hoof, die personeel en die leerlinge tot roepingsbewuste taakvervulling te bring.

6. Die hoof en lewensbeskoulike leiding

Dit lê implisiet in die onmiddellik voorgaande uiteensettings opgesluit dat die onderrig in die Afrikaanse skool ook en veral deur die lewensbeskoulike leiding van die hoof verbeter moet word. Die feit dat Christus in elke Afrikaanse skool in die sentrum van die onderwysteorie en -praktyk geplaas behoort te word, veronderstel meer as net 'n Christelike gesindheid by die hoof en sy personeel. Dit is juis in die praktiese implementering van die Christelike beginsels wat die hoof deur sy voorbeeld en deur sy perspektiewiese leiding aan sowel die personeel as die leerlinge waarlik dader van die Woord kan wees.

Die eerste vereiste vir 'n Christelike grondslag, gees en rigting in die onderwys is dat die Christelike godsdiens, suiwer volgens die Skrif, in die Afrikaanse skool aan al die leerlinge onderrig sal word. Die tweede vereiste is dat die onderwysers waarlik gelowige Christene sal wees. Die hoof moet hom verder bewustelik en daadwerklik met die inhoud van die werkskemas, die gewyde lied en die metodes en tegnieke van die godsdiensonderrig bemoei. Dit moet die belangrikste vak by sy skool wees. Hy behoort toe te sien dat die Christosentriese gedagte in elke werkstuk duidelik gestel word en sinvol aan die leerlinge oorgedra word. Die hoof moet sy eie kennis van dié vak

69. Vgl. ook Jacobson, P.B. *The effective school principal*. p.94.
 Hoyles, Evelyn. *The head as innovator*. (In Allen, B. (ed.) *Headship in the 1970's*. pp.128–139).
 Marks, J.R. a.o. op. cit. pp.91–93; 219–223.

verdiep en verbreed en waar nodig leiding gee. Die suiwerse onderrig van die Christelike godsdiens is ook onderrig in die religieuse grondmotief van die Afrikaner. Dit is die grondslag van waar uit die onderrig van elke ander vak en die skool se beleid en handelinge perspektiwies belig behoort te word.⁽⁷⁰⁾ Dit is 'n feit dat dié praktyk nie in al die Afrikaanse skole bestaan nie. Dit is ook te betwyfel of hoofde wat nie die Christelike lewensbeskouing as eerste vereiste in hulle taak stel nie, sodanige perspektief in hulle skole sal realiseer.⁽⁷¹⁾

Die gebruiklike weeklikse opening van die skool met Skriflesing, gebed en sang bied aan die hoof die geleentheid om direk aansluiting te vind by die wese van die godsdiensonderrig in die klaskamer. Hy moet bewus van dié geleenthede gebruik maak om bepaalde perspektiewe te open wat vir die onderrig in die ander vakke, vir die alledaagse gebeure by die skool, in die gemeenskap en in die lewe van die volk relevant is.⁽⁷²⁾ So kan hy byvoorbeeld oor die beskikking van God, die wette wat Hy in die werklikheid ingeskape het en die wonderskoonheid van die skepping handel. Hy kan ook oor die gesag van die Skrif, oor die openbaring van God in die Skriftuur en die natuur, oor die onvolkomenheid van die mens en die erbarming van God in Jesus Christus spreek. Op dié wyse kan die hoof al die koers in die ander vakke pyl en daartoe bydra dat die feitlike kennis in die wêreldse vakke in 'n drie-dimensionele perspektief gesien word.

70. Vgl. Greyling, E. Godsdiensonderrig in die skool. pp.107–116; 189–197 e.v.

van Wyk, J.H. Eksistensieteologie en godsdiensonderrig. pp.410–419.

van Wyk, J.H. Die regte verstaan en vertolking van die Heilige Skrif in die godsdiensonderrig. P.U. vir C.H.O., 1970.

van Tilborg, D.G.F. Schoolleiding, p.14.

71. Kyk pp. 14–15; 38–41; 196.

72. Vgl. Mulder, J.J. Die hoof as professionele leier.

(T.O.D. Stukke van die komitee vir die reëling van kursusse vir skoolhoofde).

Die voorgaande vereis dat die hoof ook noukeurig op die gees en inhoud van elke vakbeleid moet let en duidelike leiding moet gee hoedat die Christelike beginsels in die behandeling van die feitelike stof in elke vak tuisgebring kan word. Dit veronderstel dat feitekennis in Christelike perspektief verklaar, aanvaar en beskou moet word. Dit gaan om die "hoe?" in die Christelike onderwys. Dié presiese wyse hoe dit in elke vak in die praktyk gebring moet word, is nog nie deur die Christelike opvoedkundiges in Suid-Afrika volledig beskryf nie. Sommige het wel verskeie teoretiese uitsprake in dié verband gewaag.⁽⁷³⁾

Dit is uit die voorgaande duidelik dat dit die doel behoort te wees om deur oefening en deur insig by elke Afrikanerkind die grondslae van 'n Christelike lewenshouding wat op geïntegreerde wyse op 'n Christelike lewensbeskoning gebou is, te lê.

'n Primêre skool in Transvaal het 'n patroon vir die implementering van die Christelike beginsels in die leerstof van die sogenaamde wêreldse vakke ontwerp en dit proefondervindelik begin toepas. Die raamwerk van dié patroon of metode word hier as konstruktiewe voorbeeld in dié verband weergegee.⁽⁷⁴⁾

Behalwe die toepassing van dit wat hierbo beskryf is, sentreer die Christelike gedagte in die vakonderwys in die genoemde skool rondom enkele grondliggende oortuigings in die Calvinistiese leer, nl.

-
73. Vgl. bv. Liebenberg, C.R. Die Christelik-protestantse lewensopvatting en opvoedingsleer. (In Landman, W.A. e.a. Opvoedkunde en opvoedingsleer vir beginners. pp.132–165).
 74. Vgl. ook Potgieter, D.G. Memorandum oor die implementering van die Christelike beginsels in die vakwetenskappe in die skool. (T.O.D. Stukke van die komitee vir die reëling van kursusse vir skoolhoofde).

- (1) God, die Skepper en Onderhouer, beskik en regeer oor alles as ewige Koning (vgl. Psalm 24 en 78).
- (2) Die Here het die mens tot Goddienende skepsel geroep om as kroon van die skepping daaroor te heers, dit te versorg en te bewaak (vgl. Gen. 1 en 2).
- (3) Ons is kinders van God wat deur Jesus Christus die genade, liefde en erbarming van onse Hemelse Vader reeds in hierdie lewe ervaar. Ons is konings, priesters en profete in sy koninkryk, volgelinge en strydere (vgl. 1 Pet. 2).
- (4) In die skepping het God wette ingeskepe wat ons deur sy openbaring kan ontdek en gebruik om Hom te ken, te dien en te eer (vgl. Rom. 1:20; Ps. 19).
- (5) God het alles goed en mooi geskepe. Die mens staan sprakeloos voor die wondere van sy skepping (vgl. Jes. 40:26; Ps. 8, 19 en 104; Matth. 6:26–30; 5:45).

Dié teosentriese waarhede kan in enkele begrippe saamgevat word:

- (1) beskikking en versorging (voorsiening); (2) roeping en verantwoordelikheid; (3) sonde en verlossing; ongehoorsaamheid en liefde; (4) wetsorde, kennis, diens en eer (5) skoonheid, wonder en majesteitlikheid.

Die hoof van genoemde skool het eers samesprekings met die personeel oor dié wyse van implementering van die bg. gedagtes gevoer. Daarna is afsonderlik en gesamentlik beplan oor die tuisbring daarvan by die leerlinge in elke afsonderlike werkstuk in elke vak. Die kerngedagte van dié toepassingswyse is dat die leerstof nie bloot in feitlike vorm aan die leerlinge oorgedra word nie, of dat die leerlinge slegs 'n diesseitige insig in die feitlike kennis verwerf nie, maar dat die lyn van insig in die inhoud van elke werkstuk na die teosentriese waarhede deurgetrek word. Daar word nie net by die feit t.w.v. die feit stilgestaan nie; die diepere betekenis van die feitekennis word uitgewys.⁽⁷⁵⁾

75. Vgl. Waterink, J. Grondslagen der didactiek, pp.117–118.
 Heiberg, P.J. Christelike reformatie of skolastiese sintese in ons onderwys en onderwysersopleiding. *Tydskrif vir Christelike wetenskap*, jg. 7, 3de kwartaal, 1971, pp.93–108.

Dié toepassings kan t.o.v. een of meer van die bg. grondliggende gedagtes in elke les in die skool gemaak word. Soms kan die aandag van die leerlinge deur 'n enkele verwysing aan die begin van die les of behandeling van 'n werkstuk op die grondliggende gedagte(s) gewys word. Soms sal dit nodig wees om dit in die loop van die les te meld. Dikwels sal dit as konklusie aan die einde van die les of werkstuk volg. Dit is slegs nodig dat 'n finale bondige stelling van die diepere betekenis van die feit waarmee gewerk word, gemaak word. Dit moet daarom kort en duidelik gestel word. Dit behoeft geen kommentaar of breedvoerige, ingewikkelde verduidelikings nie. Hoe eenvoudiger en natuurliker dit gestel word, hoe treffender. Dit moet die gloed van die oortuiging en oorgawe van die onderwyser dra. Die wet van Archimedes word bv. by wyse van eksperiment bewys. Die onderwyser ontstaan dan nie in sy les met die gevolgtrekking van die feit dat 'n liggaam op die water sal dryf sodra dit sy eie gewig aan water verplaas nie, maar vra bv. aan die leerlinge of Archimedes dié wet gemaak het, aangesien dit na hom heet. Die lyn van insig word deurgetrek na die teosentriese waarheid dat dit 'n onveranderlike wet is wat God in die natuur ingeskepe het. Dit word slegs na Archimedes genoem, omdat hy dit deur die genade van God ontdek het.

Wanneer die leerstof op dié wyse behandel word, vind feit en gesindheid 'n eenheidsgrond in die teosentriese waarhede. Hoe jonger die leerlinge, hoe meer sal die onderwyser self die afleidings maak. Aan die senior leerlinge van die primêre skool kan al die geleentheid gebied word om onder die leiding van die onderwyser self tot die finale konklusie of ontdekking van die teosentriese waarhede te kom.⁽⁷⁶⁾

Die hoof van die bogenoemde skool het bevind dat die sosiale wetenskappe hulle uitmuntend daartoe leen om veral die beskikking van God oor die lewe van die mens na vore te bring, terwyl in die natuurwetenskaplike vakke met groot waarde en sukses doelbewus na die onveranderlike, ingeskepe wette van God in die werklikheid én na die wonderskoonhede en grootheid van die skepping van God gesoek kan word. Op dié wyse word langs

76. Vgl. Kroeze, J.W.C. Christelik-nasionale onderwys en Wiskunde (11). Onderwysblad, LXXVIII (835), April 1971.

bepaalde weg doelbewus daarna gesoek om in elke vakinhoud die eer aan God te gee. Die leerlinge sal dan eers in fundamentele sin insig in die leerstof verwerf.⁽⁷⁷⁾

Die geloofsoortuiging van die onderwyser, die aard van die aktiwiteite, die metodes van aanbidding en die perspektiewiese behandeling van die leerinhoud kan en moet op dié wyse in lyn met die grondbeginsels van die Calvinistiese leer gelê word. Dit veronderstel ook dat die hoof en die onderwyser die leerstof wat tot 'n opvatting en houding van dualisme by die leerlinge aanleiding kan gee, uit die leerinhoud moet weer. So pas die leerstof en vakbeleid wat elemente van die evolusieleer bevat, nie in die leerprogram van die Christelike skool nie.⁽⁷⁸⁾ Dié beginsels geld vir die binnemuurse en buitemuurse program van die skool.

Die Christelike onderwys is nie volledig as dit nie ook binne die nasionale verband daargestel word nie. Die skool is innig met die kulturele lewe van die volk en met die sosiale struktuur van die gemeenskap verweef. Die leerlinge moet 'n sosiale, kulturele en nasionale trots ontwikkel. Dit is 'n ervaringsfeit dat die skole gewoonlik nie ernstige probleme met die aard en wyse van die nasionale opvoeding van die leerlinge ondervind nie. Die onderwysowerhede skryf dit ook in 'n redelike mate voor óf doen minstens aanbevelings in dié verband. Die oor- of eensydige beklemtoning van die nasionale beginsel in die onderwys, sonder die beligting daarvan uit roepingsperspektief, kan egter tot sosialisme en chauvinisme lei. Ook in die nasionale opvoeding moet die soeke na die eer van God voorop staan.⁽⁷⁹⁾

77. Vgl. Lombard, J.C. Christelike Aardrykskunde. **Rigslyne**, 3(2), Aug. 1972.

78. Vgl. bv. van Heerden, J.F. e.a. *Moderne senior Biologie*. pp.135–237. (In dié hoofstuk word die mens as veelsellige dier voorgelê). Vgl. ook Wielenga, G. De zaak vakken (Aanhangsel in: Waterink, J. Grondslagen der didactiek, pp. 148–154).

79. Vgl. Waterink, J. *Theorie der opvoeding*. p.546. Vgl. ook Prov. O.V.S. Verslag van die provinsiale onderwyskommissie. par. 37–45.

Die grondgedagtes van die Christelike leer moet in die daad en gesindhede van die onderwysers en die leerlinge, in die metodes en tegnieke van onderrig, in die leerstof, maar ook wesenlik op die buitekurrikulêre terrein van die skool uitdrukking vind alvorens daar sprake is dat die onderwys deur-en-deur Christelik is. Romein maak dié stelling:

“Education is a cultural activity as it deals with the tasks of learning arithmetic, history, geography, the social sciences, and so on, but these activities require a ‘faith’ setting.”

Die hoof van die Afrikaanse sekondêre skool het die besondere probleem dat hy nie meester op elke vakgebied in sy skool kan wees nie. Hy kan en behoort homself egter op die hoogte te stel van die teosentriese waarhede wat elke vak ten grondslag lê. Hy behoort toe te sien dat die vakbeheide in sy skool vanuit die perspektief wat hierbo beskryf is, opgestel word en dat die leerstof in dié gees en visie sinvol aangebied word. Dít is verantwoordelike roepingsvervulling in die skool. Dit is geestelike weerbaarmaking van die leerlinge deur roepingsbewuste leiding.

7. Die hoof en die leerlinge⁽⁸⁰⁾

7.1 Die vaderlike hart van die hoof

Die hoof moet die kinders van die volk liefhê. Hulle moet tuis en gelukkig in die skool voel. Hy moet soveel moontlik kennis van die behoeftes en motiewe van die leerlinge op verskillende fases van hulle skoollewe hê. Hy besiel, moedig aan, open vir hulle perspektiewe in die lewe en sorg dat dié perspektiewe ook in die organisasie van die skool gerealiseer word. Dit wat hy voel, deurleefd oordra, gloedvol aanprys, met veragting verwerp, dit wat vanuit sy gemoed na vore kom, sal 'n onuitwisbare indruk op die leerlinge maak. Sy verwagtinge en ideale, gevoelens en aksente sal in algemene sin ook hulle s'n word. Daarom moet hy saam met sy personeel bewustelik deur die leerlinge sinvolle uitdrukking laat gee aan dit wat vir die Afrikaner dierbaar is. As voorganger in die godsdienstige, die nasionale, die

80. Vgl. Jordan, W.C. op. cit. pp.135–179.

Edmonds, E.L. op. cit. pp.103–139.

T.Romein aangehaal: Education and responsibility, p.198.

intellektuele, die estetiese, die sosiale en selfs die fisiese opvoeding van die leerlinge sal hý hulle eerstens leer om God in die hoër sferes te soek, maar hulle ook laat beseft dat Hy altyd onmiddellik en naby elke mens is.

Die hoof het met die breë, algemene karaktervorming van al die leerlinge in die skool te doen. Hy behoort ook bewustelik die geleentheid te skep waardeur die Christelike deugde, gewoontes en verhoudinge, t.w.v. die sedelike vorming van die leerlinge prakties beoefen kan word. Hy moet die klem op die ware, die goeie en die skone uit eie bodem laat val. Die vestiging van die drie-dimensionele begrip in alle verhoudingsituasies deur die beoefening daarvan reeds vanaf die begin van die kind se skooljare is van aktuele belang. Daar is die verhoudinge tussen die huisgenote, tussen volwassenes en kinders, tussen minderes en meerderes, tussen die geslagte, tussen skole, tussen taal- en volksgroepe, ens. Te midde van dit alles moet die hoof sorg dat die kind onder sy leiding onbeskroomd Afrikanerkind bly wat uit sy grondmotief wil leef en op gelyke vlak met die ander-talige blanke skole samewerking soek en in sy verhouding tot die nie-blankes respek afdwing. In die skool gaan dit nie soseer om die handhawing van balans tussen verskillende vorme van aktiwiteite nie, maar eerder oor die verwerping van perspektief in die lewe: dit wat die belangrikste is, moet die grootste klem ontvang en die meeste aandag geniet.⁽⁸¹⁾

7.2 Die vaderlike verstand van die hoof

Die hoof stel sodanige gedifferensieerde organisasie- en onderrig-program daar dat die hoogste moontlike standaard van kennis, insig en vaardigheid ten beste deur al die leerlinge na hul vermoë verwerf sal word. Hy leer hulle die voordeligste denk-, studie- en werkmetodes aan sodat hulle vaardiger sal word in die oplossing van probleme; hy "kweek" verantwoordelikeheidsbesef en arbeidsvreugde; hy ontwikkel die leierpotensiaal wat daar in sommige leerlinge na vore kom. Die goeie hoof sal homself op die hoogste stel van die vernaamste eise wat die inhoud van die vakke wat aan sy skool gedoseer word, aan die leerlinge stel. Die hoof is ook die wagter op Sions-

81. Vgl. ook Mulder, J.J. op. cit.

mure wat ideologiese gevare en negatiewe tendense tydig identifiseer. Hy leer die leerlinge om die uitdagings van die lewe te aanvaar en help hulle om sukses te behaal.(82)

7.3 Die vaderlike hand van die hoof

Die hoof regeer, lei, vermaan en tug met begrip, geduld, liefde en geloof. Deur die fisiese en geestelike versorging wat hy daarstel, skep hy die verhoudinge en toestande waardeur elke leerling die hoogste mate van sekuri-teitsgevoel sal ontwikkel. Daarom sal hy eerder oortuig as dwing. Hy maak persoonlik bemoeienis met die begaafdes, vertraagdes, die afwykendes en ver-al ook met die breet laag gemiddeldes op so 'n regverdige en stimulerende wyse dat die leerlinge sal voel dat daar vir elkeen van hulle 'n plek in die skool en samelewing is, ruimte en hulp om te verbeter, asook geleenthede om elkeen sy verantwoordelikheid roepingsbewus uit te lewe.(83)

8. Die hoof en die ouers(84)

Die hoof moet veral twee belangrike beginsels i.v.m. die verbintenis van die ouers met die skool in gedagte hou:

die primêre verantwoordelikheid van die ouers in die opvoeding van hulle kinders en op grond daarvan;

die konstruktiewe samewerking tussen huis en skool op 'n eenheidsgrondslag.(85)

Die hoof moet die geleenthede vir die positiewe samewerking van die skool met die ouergemeenskap daarstel. Dit kom basies neer op die daarstelling van doeltreffende kommunikasiekanale tussen die huis en die skool. Dit kan langs verskeie weë bewerkstellig word.

82. Vgl. Bassett, G.W. a.o. op. cit. pp.2-10.

83. Vgl. Mulder, J.J. op. cit.

Vgl. ook Bekker, J.J. Verantwoordelike skooltug. pp.56-81; 91-100.

84. Vgl. Joubert, J.J. Ouerverantwoordelikheid: komplikasies en implikasies C.O.V.S.A., studiestuk nr.16.

85. Vgl. Spranger, E. De geborene opvoeder, pp.61-63.
Edmonds, E.L. op. cit. pp.140-150.

Daar is eerstens die persoonlike ontmoeting en onderhoud met die ouer. Die hoof moet al die ouers met dieselfde agting behandel. Die ouers moet in die reël deur die hoof persoonlik te woord gestaan te word. In die persoonlike ontmoeting word gewoonlik vertroulike sake betreffende die indiwiduele kinders van die ouers bespreek. Die hoof moet dan oor soveel mooptlike kennis van die kind beskik. Dit is daarom wenslik dat die hoof die ouers onder bepaalde omstandighede uitnooi om hom te kom spreek of dat die ouers vooraf 'n afspraak met die hoof reël. Om nie op ander belangrike dele van sy daaglikse taak inbreuk te maak nie, behoort die hoof aan die ouers 'n rooster van spreekure te stuur. Dit is wenslik dat die klas- of vakonderwyser by sommige besprekings teenwoordig is, veral waar dit oor die beplanning van die vorm van hulp wat aan 'n leerling gebied kan word, gaan. Dit is daarom nodig dat sommige van dié afsprake ook gedurende na-ure sal geskied. Die persoonlike onderhoud bied aan die hoof die geleentheid om op taktvolle wyse leiding aan die ouer te gee oor die opvoeding van die kind en om aan die ouer inligting oor die kind te verstrek waaroor hy waarskynlik nie beskik nie. Die ouer doen op dié wyse ook kennis op oor hoe die kind tuis gehelp kan word om doeltrefferder te studeer.⁽⁸⁶⁾

Binne die grense van die ouer-onderwysersvereniging van 'n skool bestaan 'n verskeidenheid moontlikhede om kontak en samewerking met die ouerhuis te bewerkstellig. Die algemene byeenkomste van die vereniging kan bv. die volgende doeleindes dien:

die bevordering van die onderlinge verhoudinge en kennis van mekaar deur aangename sosiale verkeer;

die uitbreiding van die kennis van ouers oor algemene opvoedkundige en onderwyssake;

die inligting van ouers oor allerlei skoolsake, soos bv. skooldrag, skoolfonds, die buitemuurse program, ens.⁽⁸⁷⁾

86. Vgl. Mulder, J.J. op. cit.

Vgl. ook Potgieter, F.J. op. cit. pp.49–51.

87. Vgl. Ouer-onderwysersvereniging, Laerskool X, Tvl. Stukke van dié bestuur).

Vgl. ook T.O.D. Handleiding vir skoolorganisasie, Mei 1970, pp.272–275. Edmonds, E.L. op. cit. pp.150–157.

Die werksaamhede van die ouer-onderwysersvereniging kan verder bv. op 'n komiteebasis georganiseer word. Vrywillige ouers word jaarliks in verskillende werkkomitees ingedeel, soos bv. 'n naaldwerkkomitee, 'n terreinkomitee, 'n vervoerkomitee, 'n komitee vir kulturele aangeleenthede, 'n verversingskomitee, ens. Sodanige komitees kan deur die jaar op vrugbare wyse met allerlei skoolaangeleenthede behulpsaam wees.

Die hoof kan ook in samewerking met die ouer-onderwysersvereniging verskillende vorme van ontmoeting tussen personeellede en die groepe ouers van die leerlinge in 'n bepaalde klas bewerkstellig. Die ouers kan bv. genooi word om uitstallings van die leerlinge se werk te besigtig. Belangriker is die besigtiging in die klaskamer van die skriftelike werk van leerlinge deur hulle ouers. By so 'n geleentheid kan algemene sake rakende die bepaalde klas of standaard bespreek word en die ouers oor algemene reëls ingelig word. Dit kan ook aanleiding gee tot onderhoude met individuele ouers. Wanneer die ouers van 'n bepaalde klas- of standaardgroep byeengebring word, kan die hoof hulle eers gesamentlik oor die algemene kenmerke van die leeftydsgroep waarin hulle kinders verkeer en die belangrikste opvoedkundige implikasies daarvan inlig.⁽⁸⁸⁾

Die voorsiening van saaklike, duidelike inligting aan die ouers is een van die belangrikste metodes om "oop" kommunikasiekanale met die ouers te onderhou. In elke skool behoort 'n kort inligtingstuk oor die skool, die belangrikste reëls, reëlins en die belangrikste buitemuurse werksaamhede te bestaan. Dit word dan by die inskrywing en verwelkoming van nuwelinge by die skool aan die ouers oorhandig.

Die ouers bied gewoonlik geredelik hulle samewerking aan die skool wanneer die hoof blyke gee dat hy die belange van hulle kinders op die hart dra, sy skool so beheer dat daar vooruitgang is, die leerlinge sukses behaal en veilig voel, hy die ouers vriendelik en regverdig behandel, die ouers voel dat hulle betrek word en deel het aan die suksesse wat behaal word en die hoof die ouers inlig oor skoolsake en oor hulle kinders. Die hoof moet waak

88. Loc. cit.

teen groeppvorming onder die ouers; hy moet die ouergemeenskap as eenheid saamsnoer. (89)

Deur die skoolkomitee en beheerraad het die ouers 'n wetlike aandeel in die beheer van die skool. Die hoof moet die gesag van dié liggaam erken en selfs die geleentheid skep dat dit sy taak doeltreffend by die skool sal uitvoer. Hy moet die liggaam volkome op hoogte hou van die werksaamhede van die skool, van besondere aspirasies en suksesse en van buitengewone skolastiese projekte wat aangepak word. By die benoeming van permanente personeel moet die hoof hom by uitstek as die kenner van die opset en behoeftes van sy skool, van die vereistes van bepaalde poste en die kwaliteite van goeie onderwysers betoon. Hy moet die komitee of raad op so 'n taktvolle wyse deur oortuiging en motivering lei dat die lede geen twyfel oor die korrektheid van hulle besluite en die integriteit van die hoof sal hê nie. (90)

9. Die hoof en die gemeenskap⁽⁹¹⁾

Die mens as gemeenskapswese kan sy roeping slegs binne gemeenskapsverband na waarde vervul. Dit is besonderlik ook so met die skool as gemeenskapsinstelling gesteld. Die hoof móét daarom ook persoonlik aan gemeenskapsbedrywighede deelneem. In hoofstuk VI is bepaal dat die eis van die gemeenskap aan sommige hoofde van Afrikaanse skole in dié verband só groot is, dat daar wel sprake is dat hoofde ook sodanig deur die gemeenskap met take van sekondêre belang oorlaai kan word, dat die uitvoering van hulle primêre verpligtinge daaronder moet lei. (92) Dit kan veral in die klein gemeenskappe waar wees. Die problematiek van die aangeleentheid wentel om die vraag wat die aard en omvang van die deelname en leiding van die hoof van die Afrikaanse skool aan en in die gemeenskapsbedrywighede moet

89. N.E.A. The elementary school principalship, p.78.

Vgl. ook A.N.O.F. op. cit., pp.14–16.

90. Vgl. Mulder, J.J. op. cit.

91. Vgl. Jordan, W.C. op. cit. pp.287–312.

92. Vgl. T.O.D. Handleiding vir hoofde en verslag: moontlike oorbelading van onderwysers.

Kyk ook p. 194.

wees. Die karakter van sy leiding in die gemeenskap is reeds in hoofstuk IV kortliks omskryf.(93)

Die goeie leier ken die grense van sy vermoëns.(94) Wat die omvang van sy deelname en leiding in dié verband moet wees, is dus 'n vraag, waarop elke hoof t.w.v. homself en sy skool 'n verantwoordelike antwoord moet verstrek. Wat sowel die aard as die omvang van sy deelname betref, is daar o.a. die volgende voorwaardes wat hy in gedagte moet hou:

- *Sy primêre taak is om roepingsbewuste professionele leiding by sy skool te gee wat in geen opsig deur enige deelname of leiding op die sub-sekundêre terrein van sy taakomgewing belemmer behoort te word nie. Die status van die hoof as professionele leier sal grootliks deur die konstruktiewe verbetering van sy vaardighede op die primêre terrein van sy leiding verhoog word.
- *Die aard en omvang van sy deelname en leiding aan en in gemeenskapsbedrywighede moet dus slegs dien om sy professionele leiding in die skool te versterk. Sy take buite skoolverband moet dus nooit doel op sigself wees nie, maar eerder hulpmiddels tot verbetering van die opvoeding van die leerlinge in die skool.
- *Die aard van die bedrywighede en die wyse waarop hy daaraan deelneem en daarin leiding gee, moet innig saamhang met die gees en rigting in sy skool. Dit is noodsaaklik t.w.v. die versterking van die eenheidsvisie wat hy moet handhaaf en die eenheidsopvoeding wat in sy skool daargestel moet word.
- *Een van die belangrike doelstellings met sy deelname en leiding moet wees om die gemeenskap die doel en taak van die skool te laat begryp en te help bevorder. Die hoof moet ook van die eise wat die beroepslewe aan die onderrig in die skool stel, kennis neem.(95)

93. Kyk p. 115.

94. Kyk p. 220.

95. Vgl. ook Marks, J.R. op. cit. pp.746–775.

Die hoof verrig daarom nie take buite skoolverband om sy persoonlike aansien of dié van sy skool daarmee in die eerste plek te verhoog nie. 'n Belangrike vraag, wat nie binne die bestek van hierdie behandeling afdoende beantwoord kan word nie, is in watter mate hoofde by die benoeming deur skoolkomitees en beheerrade in oorwegende mate op grond van hulle deelname en leiding op die sub-sekundêre terrein van hulle taak ooreweg word, eerder as op grond van suiwer professionele bekwaamhede in die eerste plek.

Die aard en omvang van die vryetydsbesteding en die problematiek van byverdiensles deur hoofde hang baie nou met die onmiddellik voorgaande probleem saam. Die voorwaardes wat hierbo gestel is, geld in 'n groot mate ook in dié opsig.

10. Samevatting

Aan die einde van hierdie hoofstuk kan nou geponeer word dat die leiding van die hoof van die Afrikaanse skool as konstruktief gekarakteriseer kan word, alleen wanneer dit vanuit roepingsperspektief vervul word. Die aard, wese en funksie van sy leiding is grootliks dieselfde as dié van die hoofde van ander skole, maar daar bestaan aansienlike verskille in die aksente en waardebepalings van die leiding wat hy en die ander aanbied. Die konstruktiewe leiding van die hoof van die Afrikaanse skool berus hoofsaaklik op drieërlei voorwaardes:

die handhawing met geloof, visie en ywer van die grondbeginsels van die Christelike leer;

die geïntegreerde eksploitering van sy beste persoonlikheidskwaliteite;

die verwerwing van kennis van en insig in die saaklike beginsels wat sy beroep en sy leiding onderlê en die verwerwing van toenemende vaardigheid in die toepassing van dié beginsels in die lig van die fundamentele oortuigings van die Afrikaner.

Die organisatoriese verloop van sy leiding beweeg in hoofsaak langs die volgende momente: beplanning, inisiëring (aktivering), beheer (dirigerend van werksaamhede), koördinering van taakfasette en van menslike handelinge,

kontrole-handelinge, die evaluering van resultate en remediërende handelinge ten einde verbetering te bewerkstellig.

Die leiding wat hy op die primêr-professionele terrein van sy taak-omgewing moet aanbied, word hoofsaaklik deur mensebetrekkinge beïnvloed. As gelowige moet hy die beginsels wat die handelinge en verhoudinge van individue en van groepe onderlê as Godgegewe instrumente beskou wat hy op vaardige wyse in die skool moet gebruik om 'n eenheidsgees en -koers te bewerkstellig en om groter sukses te behaal. Die bevordering van "gesonde" mensebetrekkinge in die lig van die drie-dimensionele perspektief is een van sy primêre verantwoordelikhede.⁽⁹⁶⁾

Met sy leiding aan die personeel behoort die hoof tweeërlei oogmerke te hê: die ontwikkeling van die potensiaal van elke personeelid tot beter roepingsvervulling en die voorbereiding van personeellede met die oog op die moontlike aanvaarding van hoër graad poste in die onderwys.

Die hoof sal die verbetering van die onderrig in sy skool op die doeltreffendste wyse bevorder as hy die verbetering van die koördinerende geheel van fasette van die organisasiestruktuur in sy skool beplan en bewerkstellig.

Die hoof van die Afrikaanse skool is nie net stryder teen die liberaal-humanistiese tendense wat veral in die jongste tyd die identiteit van die Afrikaner en die Afrikaanse skool met afwatering en omkering bedreig nie. Hy moet ook positiewe bouer aan die gestalte van 'n Christelike lewenshouding, gebou op 'n Christelike lewensbeskouing, by sy skool wees. Deur aan die eenheidsbeginsel in sy skool gestalte te gee, sal hy op die beste wyse die grondslag van 'n sekuriteitsgevoel in sy skool neerlê.

In die volledige Christelike skool veronderstel dit nie alleen 'n Christelike gesindheid nie, maar ook die verwerping van insig in die leerinhoud in die lig van die Skrif en die uitlewing van die Christelike beginsels in die buite-kurrikulêre bedrywighede

96. Kyk pp. 18, 200, 220.

Die belangrikste taak van die Afrikaanse skool is om die leerlinge tot roepingsbewuste en roepingsvervullende burgers en burgeresse op te voed. Dit vereis o.a. ook van die hoof dat hy die leerlinge met vaderlike liefde, begrip en gesag moet lei en beskerm. Hy moet die geleenthede in die skool met visie beplan en organiseer, sodat die volle persoonlikhede van die leerlinge tot eer van God en tot heil van kerk en volk ontwikkel sal word.

Die noodsaaklike samewerking van die skool met die ouers word ten beste bevorder wanneer die hoof o.a.:

die ouers op hoogte hou met die welsyn van hulle kinders in die skool, dit met die ouers bespreek en met hulle saamwerk om dit te bevorder;

die ouers op hoogte hou van die algemene werksaamhede van die skool en die eise wat dit aan hulle en hulle kinders stel;

die ouers ook by die sekondêr-professionele aangeleenthede van die skool inskakel en hulle 'n bydrae laat lewer;

aangename verhoudinge tussen die personeel en die ouers en die ouers onderling skep en onderhou.

Wat die omvang van sy deelname aan en leiding in take buite die skoolverband moet wees, is probleme waarop elke hoof 'n verantwoordelike antwoord moet gee. Die hoof moet nie alleen sy eie vermoëns in aanmerking neem nie en nie alleen alle selfsugtige voordele in dié verband elimineer nie, maar hy moet die eise wat sy primêre taak aan hom stel, die deurslag in sy besluite in dié verband laat gee.

Die uiteensettinge in hierdie hoofstuk beklemtoon dat die hoof van die Afrikaanse skool 'n omvattende en komplekse taak het en dat hy oor 'n verskeidenheid uitnemende leiereienskappe moet beskik. Dié eienskappe is nie vir alle hoofde eners nie en ook nie in die lewens van die hoofde in dieselfde mate geaksentueer nie. Sy leiding is die unieke resultaat van die geïntegreerde werking van al sy persoonlikheidseienskappe. Die doeltreffend-

heid van sy leiding kan egter deur die aanleer en toepassing van bepaalde tegniese leiervaardighede verhoog word.⁽⁹⁷⁾ Die hoof van die Afrikaanse skool moet daarom ook vir sy taak deeglik opgelei word. Roeping bly egter die dieptepeiler en die rigtingpeiler in sy leiding.

97. Kyk p.30.