

SKOOLKLIMAATSKEPPING AS BESTUURSHANDELING VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF
OPVOEDKUNDIGE LEIDING

Johannes Dawid Andreas Krüger, B. A. Ed. ,B. Ed.

Skripsie goedgekeur vir gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad
Magister Educationis in Onderwysbestuur in die Departement Vergelykende
Opvoedkunde en Onderwysbestuur aan die Potchefstroomse Universiteit vir
Christelike Hoër Onderwys

Leier: Mnr. P. J. Mentz

Potchefstroom

1990

DANKBETUIGINGS

Hiermee wil ek my opregte dank en waardering betuig teenoor:

Mnr. P.J. Mentz, wat as studieleier opgetree het en deur sy insette en simpatieke leiding die afhandeling van hierdie studie moontlik gemaak het.

My ouers vir hul voorbeeld en aanmoediging.

Annamarie van Biljon vir haar liefde, aanmoediging, geduld en ure se werk op die rekenaar.

Mev. Lettie Human vir onbaatsugtige hulp met die woordverwerker.

Mnr. Lucas van Wyk vir taalkundige advies.

My Hemelse Vader vir gesondheid en krag aan my verleen om hierdie studie te voltooi.

SUMMARY

In one school the principal and staff work vigorously and purposeful with the result that they experience a great deal of satisfaction. On the other hand dissatisfaction among the teachers at another school is almost tangible. These feelings of satisfaction and dissatisfaction rub off onto the pupils of such schools, and have a positive or negative influence on the pupils' results.

The amount of satisfaction experienced by a school community, as well as the productivity maintained, reflects the "spirit" or climate that exists in the school.

The creation of a positive climate in a school greatly depends on the spirit of openness and accessibility existing among both pupils and teachers. This entails that the members of a school community care for each other and that they accept co-responsibility for problems.

With regard to the creation of a positive climate in schools it is important that the needs of both staff and pupils are recognised and that they experience security. This can be brought about by effective management, which means in fact, that creating school climate is primarily the task and responsibility of the principal and his managing team, of which the departmental head educational guidance is a member.

Creating a climate in a school is done within the framework of the outlook on life of the person who has to perform the managerial task of creating a climate and also by means of the managerial areas he is responsible for.

Chapter three of this study deals not only with what school climate encompasses, but more specifically the creation of a positive school climate based on Christian Calvinistic perspectives. (Chapter two)

Chapter four contains indications of how the departmental head educational guidance can perform the act of creating school climate as an act of management by realising the determinants of school climate and the areas of management he is responsible for. The creation of a school climate is often done in a hapazard manner. For this reason chapter five contains a method to guide the educational leader (i.e. the departmental head educational guidance)

(ii)

in planning the creation of school climate in a purposeful manner.

The study is concluded in chapter six with a synopsis, findings, conclusions and recommendations.

INHOUDSOPGAWE

Bladisy

SUMMARY (i)
LYS VAN FIGURE EN TABELLE (x)

HOOFSTUK 1

1.	<u>INLEIDING, ORIËNTERING EN PROBLEEMSTELLING</u>	
1.1	<u>INLEIDING</u> 1
1.2	<u>PROBLEEMSTELLING</u> 1
1.3	<u>DOEL VAN DIE NAVORSING</u> 4
1.4	<u>NAVORSINGSMETODE</u> 4
1.5	<u>TERREKINAEBAKENING</u> 4
1.6	<u>BEGRIPSVERKLARING</u> 5
	1.6.1 Onderwysbestuur 5
	1.6.2 Skoolklimaat 5
	1.6.3 Opvoedkundige leiding 6
1.7	<u>STRUKTURERING VAN DIE NAVORSING</u> 7
1.8	<u>SAMEVATTING</u> 7

HOOFSTUK 2

2.	<u>SKOOLKLIMAATSKEPPING AS ONDERWYSBESTUURSHANDELING VANUIT CHRISTELIK-CALVINISTIESE LEWENSOPVATLIKE PERSPEKTIEWE</u>	
2.1	<u>INLEIDING</u> 8
2.2	<u>LEWENSOPVATTING AS RAAMWERK VIR SKOOLKLIMAATSKEPPING</u> 8
2.3	<u>ONTIESE VERTREK PUNT VAN SKOOLKLIMAATSKEPPING AS ONDERWYS- BESTUURSHANDELING</u> 9
2.4	<u>VOORVERONDERSTELLINGS TEN OPSIGTE VAN SKOOLKLIMAATSKEPPING</u>	10
	2.4.1 Subjektiviteit en Objektiviteit 11
	2.4.2 Universaliteit en Individualiteit 12
	2.4.3 Genetisiteit 13
	2.4.4 Tydsheid 13

2.4.5	Waardebepaaldheid	14
2.4.6	Modale Bepaaldheid	14
2.4.6.1	Die numeriese aspek	15
2.4.6.2	Die ruimtelike aspek	15
2.4.6.3	Die kinematiese aspek	16
2.4.6.4	Die fisiese aspek	16
2.4.6.5	Die biotiese aspek	16
2.4.6.6	Die psigiese aspek	17
2.4.6.7	Die logiese aspek	17
2.4.6.8	Die historiese aspek	18
2.4.6.9	Die linguale aspek	18
2.4.6.10	Die sosiale aspek	18
2.4.6.11	Die ekonomiese aspek	19
2.4.6.12	Die estetiese aspek	19
2.4.6.13	Die juridiese aspek	20
2.4.6.14	Die etiese aspek	20
2.4.6.15	Die pistiese aspek	21
2.5	<u>SAMEVATTING</u>	21

HOOFSTUK 3

3.	<u>LITERAATUURSTUDIE MET BETREKKING TOT SKOOLKLIMAAT</u>	
3.1	<u>INLEIDING</u>	23
3.2	<u>BEGRIPSOMSKRYWING</u>	23
3.3	<u>DIE DOEL EN BELANGRIKHEID VAN SKOOLKLIMAATSKIPPING</u>	25
3.3.1	Inleiding	25
3.3.2	Doelstellings vir klimaatskepping	25
3.3.3	Die belangrikheid van klimaatskepping	27
3.4	<u>DETERMINANTE WAT 'N INVLOED OP KLIMAATSKIPPING UITOEFEN</u>	28
3.4.1	Programdeterminante	28
3.4.1.1	Geleentheid vir aktiewe leer	28
3.4.1.2	Verskillende leersituasies	28
3.4.1.3	Differensiële werkverwagtinge	28
3.4.1.4	Buigbare kurrikulum en herkurrikulering	29
3.4.1.5	'n Struktuur wat by die leerlinge se rypheids- peil aanpas	29
3.4.1.6	Neergelegde reëls	29

3.4.1.7	Gedifferensieerde beloningsisteme	29
3.4.2	Prosesdeterminante	29
3.4.2.1	Die identifisering en hantering van konflik	30
3.4.2.2	Vermoë om probleme op te los	30
3.4.2.3	Doeltreffende kommunikasie	30
3.4.2.4	Verbetering van doelstellings in die skool	30
3.4.2.5	Betrokkenheid by die beleidmakingsproses	31
3.4.2.6	Doeltreffende onderrigleerstrategie	31
3.4.2.7	Selfstandigheid met verantwoordelikheid	31
3.4.2.8	Vermoë om vir die toekoms te beplan	31
3.4.3	Materiële determinante	32
3.4.3.1	Voldoende hulpmiddels	32
3.4.3.2	'n Ondersteunende en doeltreffende logistieke sisteem	32
3.4.3.3	Geskiktheid van die skoolgebou	32
3.5	<u>METING EN EVALUERING VAN KLIMAAT IN SKOLE</u>	32
3.5.1	Meetinstrumente vir die meting van klimaat in die skool	33
3.5.1.1	Die OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire)	33
3.5.1.2	Die OCI (Organizational Climate Index)	36
3.5.1.3	Die POC (Profile of Organizational Characteris- tics Measure)	36
3.5.1.4	Die PCI (Pupil Control Ideology Form)	37
3.5.1.5	Die SDCP (School District Climate Profile)	38
3.5.1.6	Syracuse Indexes	38
3.5.1.7	CASEB (Comprehensive Assessment of School Environment Battery)	39
3.5.1.8	Slotopmerking	41
3.6	<u>DIE ONDERWYSLEIER EN KLIMAATSKEPPING</u>	41
3.6.1	Leierskap	41
3.6.1.1	Leierskap in die algemeen	42
3.6.1.2	Leierskap in onderwysbestuur	42
3.6.2	Leierskapstyle	43
3.6.2.1	Die outokratiese leier	43
3.6.2.2	Die demokratiese leier	43
3.6.2.3	Vryeteuellerleierskap (Die laissez-faire-leier)	44
3.6.2.4	Die altruïstiese leier	45

3.6.2.5	Die charismatiese leier	45
3.6.2.6	Die burokratiese leier	45
3.6.3	Onderwysbestuurstyle	46
3.6.4	Doeltreffende onderwysleierskap ten opsigte van klimaatskepping	46
3.6.4.1	Die doeltreffende onderwysleier handhaaf goeie menseverhoudinge	46
3.6.4.2	Karaktertrekke van die doeltreffende onderwys- leier ten opsigte van die skeep van skoolklimaat	48
3.7	<u>GEVOLGTREKKING</u>	49

HOOFSTUK 4

4. SKOOLKLIMAATSKEPPING AS BESTUURSHANDELING VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF OPVOEDKUNDIGE LEIDING

4.1	<u>INLEIDING</u>	50
4.2	<u>DIE WESE VAN OPVOEDKUNDIGE LEIDING</u>	50
4.2.1	Begripsomskrywing	50
4.2.2	Die noodsaaklikheid van opvoedkundige leiding	51
4.3	<u>ORGANOGRAM VAN DIE LEDE VAN 'N SEKONDêRE SKOOLGEMEENSAP IN DIE TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT</u>	52
4.4	<u>FUNKSIES EN PLIGTE VAN DEPARTEMENTSHOOFDE</u>	52
4.4.1	T.O.D. Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie	52
4.4.2	Pligte van departementshoofde (algemeen)	52
4.4.2.1	Beplanning	54
4.4.2.2	Organisasie	54
4.4.2.3	Leiding	54
4.4.2.4	Kontrole	55
4.4.3	Spesifieke pligte van die departementshoof opvoed- kundige leiding	55
4.4.3.1	Beplanning	55
4.4.3.2	Organisasie van	56
4.4.3.3	Leiding	56
4.4.3.4	Kontrole	56
4.4.4	Geleentheid tot klimaatskepping	56

4.5	<u>EIENSKAPPE EN BESTUURSTYLE VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF OPVOEDKUNDIGE LEIDING</u>	57
4.6	<u>DIE BESONDERE POSISIE VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF OPVOED- KUNDIGE LEIDING TEN OPSIGTE VAN KLIMAATSKEPPIING</u>	59
4.6.1	Verhoudingstigting en kommunikering	59
4.6.2	Verhoudingstigting met die personeel	61
4.6.3	Verhoudingstigting met leerlinge	63
4.6.4	Verhouding met ouers	64
4.7	<u>BESTUURAREAS VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF OPVOEDKUNDIGE LEIDING EN SKOOLKLIMAATSKEPPIING</u>	65
4.7.1	Areas van verantwoordelikheid	65
4.7.2	Wyses van en voorwaardes vir klimaatskepping	66
4.7.2.1	Die kind se affiliasie behoeftes	66
4.7.2.2	Die noodsaaklikheid van simpatieke gesagsleiding deur opbouende, opvoedende tug	67
4.7.3	Klimaatskepping deur realisering van die skool se opvoedkundige hulpprogramme onder leiding van die departementshoof opvoedkundige leiding	69
4.7.3.1	Indiensopleiding van personeel	70
4.7.3.2	Beroepsleiding	71
4.7.3.3	Voogwerk	73
4.7.3.4	Bybelonderrig	74
4.7.3.5	Geestesweerbaarheidsprogram	74
4.7.3.6	Fisiese weerbaarheid	75
4.7.3.7	Jeugaangeleenthede, veldskole en leerlingleier- skap	76
4.8	<u>DIE ROL VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF OPVOEDKUNDIGE LEIDING TEN OPSIGTE VAN DIE DETERMINANTE VAN SKOOLKLIMAATSKEPPIING</u>	78
4.8.1	Programdeterminante	78
4.8.1.1	Verskillende leersituasies	78
4.8.1.2	Geleenthede vir aktiewe leer	78
4.8.1.3	Differensiële werkverwagtinge	79
4.8.1.4	Buigbare kurrikulum en herkurrikulering	79
4.8.1.5	Neergelegde reëls	79
4.8.1.6	'n Struktuur wat by die leerlinge se rypheidspeil aanpas	80
4.8.1.7	Gedifferensieerde beloningsisteme	80

4.8.2	Prosesdeterminante	81
4.8.2.1	Die identifisering en hantering van konflik en probleme	81
4.8.2.2	Doeltreffende kommunikasie	81
4.8.2.3	Verbetering van doelstellings in die skool	82
4.8.2.4	Doeltreffende onderrigleerstrategie	82
4.8.2.5	Selfstandigheid met verantwoordelikheid	82
4.8.2.6	Vermoë om vir die toekoms te beplan	83
4.8.3	Materiële determinante	83
4.8.3.1	Voldoende hulpmiddels	83
4.8.3.2	'n Ondersteunende en doeltreffende logistieke sisteem	84
4.8.3.3	Geskiktheid van die skoolgebou	84
4.9	<u>GEVOLGTREKKING</u>	85

HOOFSTUK 5

5.	<u>BEPLANNING VIR DIE SKEP EN ONTWIKKELING VAN 'N POSITIEWE SKOOL- KLIMAAT DEUR DIE DEPARTEMENTSHOOF OPVOEDKUNDIGE LEIDING</u>	
5.1	<u>INLEIDING</u>	87
5.2	<u>RIGLYNE VIR BEPLANNING</u>	87
5.3	<u>STAPPE IN DIE SKEP EN ONTWIKKELING VAN 'N POSITIEWE SKOOL- KLIMAAT</u>	88
5.3.1	Bepaal en evalueer bestaande klimaat en resultate	88
5.3.2	Definieer die verlangde klimaat	89
5.3.3	Bepaal die geldigheid van die beoogde klimaat	89
5.3.4	Die bepaling van doelwitte vir elke hulpprogram	90
5.3.5	Bepaling en seleksie van aktiwiteite, werkswyses of strategieë vir die verwesenliking van geformuleerde doelwitte	91
5.3.6	Identifiseer en selekteer personeel wat by elke hulpprogram betrokke moet wees	92
5.3.7	Voorwaardes en standarde vir die bepaling van doelwitte	92
5.3.8	Bepaling van die teikengroep	93

5.3.9	Bepaling van personeel betrokke by die aktiwiteite geselekteer vir doelwitrealisering	94
5.3.10	Bepaling van 'n tydskedule vir die realisering van elke doelwit	94
5.3.11	Bepaling van hulpbronne en hulpmiddele benodig	95
5.3.12	Die daarstel van kommunikeringskanale en effektiewe kommunikering	96
5.3.13	Ontwikkel evalueringsswyses en kriteria vir evaluate- ring	97
5.3.14	Implementeer beplande werkswyses en strategieë	97
5.3.15	Kontroleer vordering ten opsigte van implemen- tering	97
5.3.16	Evalueer resultate	97
5.4	<u>SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING</u>	97

HOOFSTUK 6

6.	<u>SAMEVATTING, BEVINDINGS, GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTSOM</u>	
6.1	<u>SAMEVATTING</u>	99
6.2	<u>BEVINDINGS</u>	100
6.3	<u>GEVOLGTREKKINGS</u>	101
6.4	<u>AANBEVELINGS</u>	101
6.5	<u>SLOTSOM</u>	103
	<u>BRONNELYS</u>	104

LYS VAN FIGURE EN TABELLE	Bladsy
Figuur 1 Die plek van die departementshoof opvoedkundige leiding ten opsigte van skoolklimaatskepping 2
Figuur 2 Organogram van 'n sekondêre skoolgemeenskap in die T.O.D.53
Tabel 1 Comprehensive Assessment of School Environments (Case): Information Management Variables40

HOOESTUK 1

1. INLEIDING, ORIENTERING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

Die skep van 'n gunstige klimaat of atmosfeer (lewensruimte) in 'n skool berus daarop dat 'n gees van vrymoedigheid en toeganklikheid vir kinders, personeel en ouers bestaan. Hierdie vrymoedigheid en toeganklikheid moet deur medemenslikheid en 'n gees dat mense vir mekaar omgee en gesamentlik verantwoordelikheid vir probleme aanvaar, gerugsteun word. Klimaatskepping vereis onder andere gesindhede, sowel as daad wat die menswaardigheid van elke lid van die skoolgemeenskap erken (TOD, 1985:8).

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die skep van 'n gunstige skoolklimaat beteken dat die lede van die skoolgemeenskap, maar veral die leerlinge en personeel, se probleme en behoeftes geken word en dat hulle sekuriteit in die skool beleef. Dit kan deur doeltreffende administrasie en professionele leiding vermag word. Hoewel elke lid van die skoolgemeenskap 'n bydrae kan lewer tot die skep van 'n gunstige skoolklimaat, dui voorafgaande daarop dat hierdie handeling 'n bestuurshandeling is wat as sodanig veral die taak van die skoolhoof en bestuurspan is.

→ Die departementshoof opvoedkundige leiding vorm deel van die skool se bestuurspan. Aangesien hy uit hoofde van sy werksaamhede in noue kontak met die hoof, personeel, leerlinge en ouers werk, behoort hy (vanuit bestuursoogpunt) 'n besondere bydrae tot die skep van gesonde verhoudinge en as sodanig tot 'n gunstige klimaat in die skool te lewer (De Witt, 1979:3) (Vir skematiese voorstelling sien Fig. 1).

'n Gunstige skoolklimaat is 'n klimaat waarin die lede van die skoolgemeenskap tot so 'n mate werkstevredenheid ervaar, hetsy dit die onderwyser is wat onderrig of die leerling wat leer, dat 'n hoë mate van produktiwiteit die resultaat daarvan is. Die burokratiese aard van die skool het tot gevolg patrone, praktyke en toestande wat die daarstelling van 'n hoë vlak van werkstevredenheid en produktiwiteit nadelig beïnvloed (Hoy en Miskel, 1982:205).

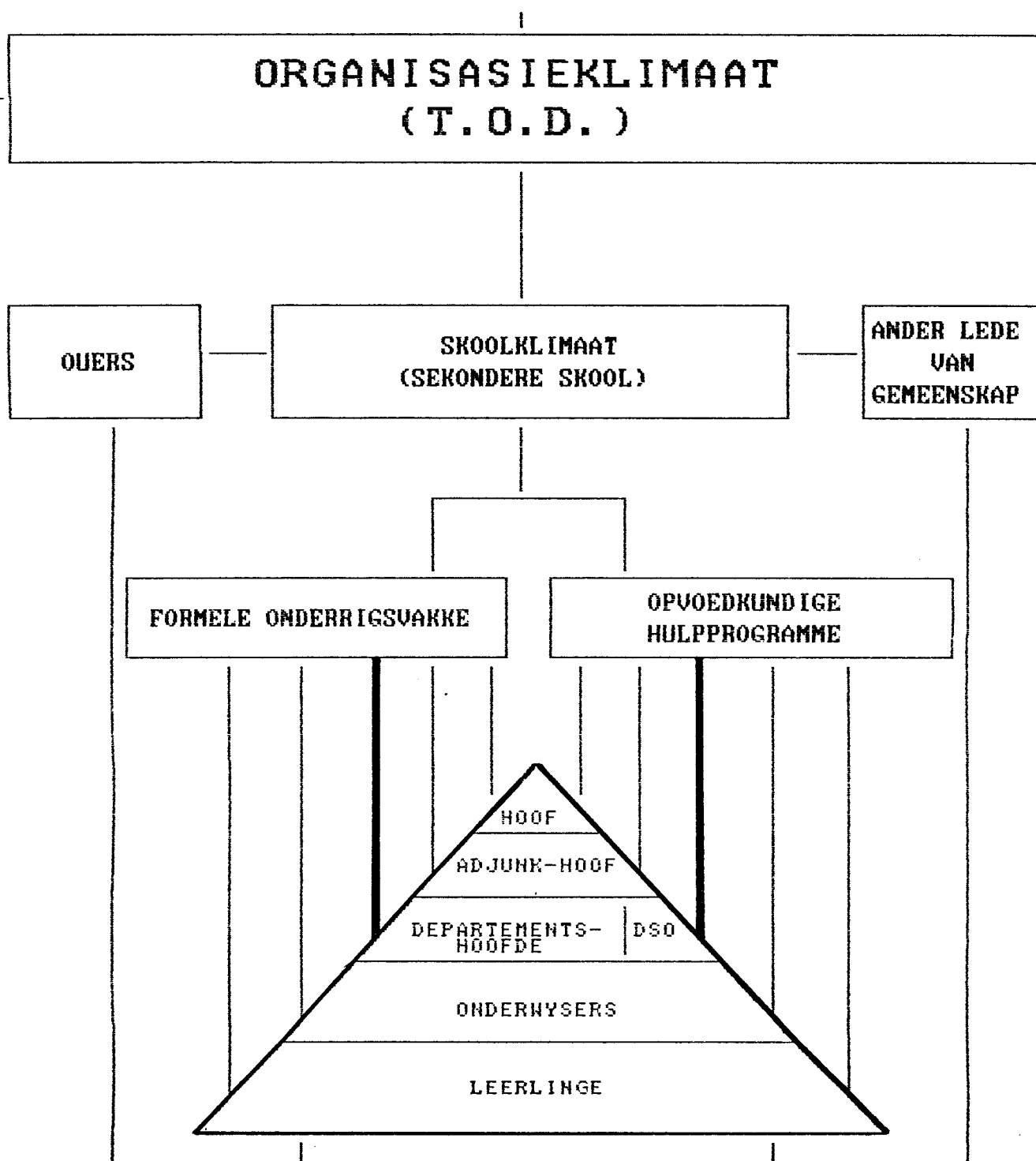


Fig.1 DIE PLEK VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF OPVOEDKUNDIGE LEIDING T.O.V. SKOOLKLIMAATSKIEPPING.

Dit beteken dat daar doelbewus en doelgerig beplan moet word vir die skep van 'n gunstige skoolklimaat ten einde genoemde twee doelstellings, naamlik werkstevredenheid en produktiwiteit, te verwesenlik.

Die departementshoof opvoedkundige leiding is in 'n besondere posisie om klimaat te skep deur die uitvoering van bestuurstake (beplanning, organisering, leiding en beheeruitoefening) in die bestuursareas wat deur sy pligstaat bepaal word. Die bestuurshandeling van klimaatskepping kom egter nie altyd tot sy reg nie omdat die departementshoof opvoedkundige leiding enersyds nie oor nodige kennis en vaardighede beskik nie en andersyds nie weet wat die grense van sy jurisdiksie is nie. (Fox, 1980:41) Saam daarmee beleef die departementshoof dikwels 'n onsekerheid oor die wyse waarop sy Calvinistiese lewensbeskouing tot die vergestaltung van 'n dienooreenkomstige positiewe skoolklimaat kan meewerk.

Die besondere aard van die pos van die departementshoof opvoedkundige leiding vereis dat die bekleër van die pos oor besondere persoonlikheidseienskappe en kwalifikasies, asook oor 'n besondere aanvoeling vir die taak moet beskik (vgl. 4.5). Hy moet as onderwysleier ook bestuursmatig opgelei word ten einde sy bestuursverpligtinge, waaronder die bestuurshandeling van klimaatskepping, effektief te kan verrig. Benewens die formele- en informele opleiding waardeur die nodige kennis en vaardighede opgedoen word, moet die departementshoof opvoedkundige leiding ook toegerus word met die nodige middele om doelbewus en doelgerig te beplan vir die skep en ontwikkeling van 'n gunstige klimaat, sodat die beplande strategieë met sukses geïmplementeer kan word.

Uit die voorafgaande beredenering blyk die volgende probleemvrae van aktuele belang te wees:

- * Wat behels 'n Christelik-Calvinistiese skoolklimaat?
- * Wat behels skoolklimaat?
- * Op watter wyse kan die departementshoof opvoedkundige leiding 'n bydrae lewer tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat van waaruit Christelike onderwys tot sy reg kan kom?
- * Hoe sal die departementshoof opvoedkundige leiding op doelbewuste en doelgerigte wyse beplan vir die skep van 'n positiewe skoolklimaat?

1.3 DOEL VAN DIE NAVORSING

Na aanleiding van die probleemvrae word die volgende met die navorsing beoog:

- * Om die begrip skoolklimaat prinsipieel te omskryf.
- * Om die taak van die departementshoof opvoedkundige leiding met betrekking tot skoolklimaatskepping bestuursmatig af te baken, en
- * om 'n werkswyse daar te stel aan die hand waarvan die departementshoof opvoedkundige leiding op doelgerigte wyse kan beplan vir die skep van 'n positiewe skoolklimaat.

1.4 NAVORSINGSMETODE

Om die navorsingsdoelstellings te bereik is daar hoofsaaklik van die volgende gebruik gemaak:

- * 'n Literatuurstudie is onderneem ten einde relevante data te versamel aan die hand waarvan skoolklimaat omskryf en dit Skrifmatig fundeer is. Daar is van primêre, sowel as sekondêre bronne gebruik gemaak.
- * Onderhoude wat op formele en informele wyse met superintendente, skoolhoofde en departementshoofde (opvoedkundige leiding) gevoer is ten einde praktykgerigte insette ten opsigte van die taak en terrein van die departementshoof opvoedkundige leiding te lewer.

1.5 TERREINAFBAKING

Vir die doel van hierdie navorsing word daar veral op twee sake, gekonsentreer naamlik:

- * skoolklimaat en
- * die skep daarvan as bestuurshandeling soos uitgevoer deur die departementshoof opvoedkundige leiding en wel in blanke sekondêre skole wat onder die jurisdiksie van die Transvaalse Onderwysdepartement val (privaatskole uitgesluit).

1.6 BEGRIPSVERKLARING

Vervolgens word die belangrikste begrippe, wat in die navorsing gebruik word, omskryf.

1.6.1 Onderwysbestuur

Bestuur bestaan volgens Van der Westhuizen (1990b:43) uit 'n aantal reëlbare handeling of take wat bestuurstake genoem word. Om die skool te bestuur (taak van onderwysleiers) beteken dus dat die bestuurstake tot uitvoer gebring moet word deur iets te reël. Die "iets" wat gereël moet word is die bestuursareas. Ten opsigte van klimaatskepping as bestuurshandeling, soos uitgevoer deur die departementshoof opvoedkundige leiding, beteken dit die beplanning, organisering en leidinggewing van, asook beheeruitoefening oor die opvoedkundige hulpprogramme van die skool.

Vir die Christenonderwysleier is die ontiese vertrekpunt (wesenskenmerke) van skoolklimaatskepping as onderwysbestuurshandeling geleë in die waarheid dat God in sy skepping 'n klimaat geskep het waar dinge op volmaakte wyse gereël kan word. Die onderwysleier (i.c. die departementshoof opvoedkundige leiding) moet dus poog om klimaat te skep na die voorbeeld van Christus, naamlik 'n klimaat waarin geluk, vrede, sekuriteit en liefde bestaan (hoofstuk 2).

1.6.2 Skoolklimaat

Spoon (1958:500) sê in kort dat klimaat, soos in bestuursverband gebruik, dui op die atmosfeer, die gees of persoonlikheid van 'n organisasie (i.c. die skool). In sommige skole sal die lede van die skoolgemeenskap gelukkig en tevrede as 'n groot span saamwerk om die opvoedkundige doelstellings van die skool te verwesenlik. In ander skole word die taak onwillig en sonder entoesiasme en gemotiveerdheid uitgevoer. Dié gevoel van tevredenheid wat deur lede van die skoolgemeenskap ervaar en die vlak van produktiwiteit wat in die skool deur personeel en leerlinge gehandhaaf word, konstitueer die klimaat van die bepaalde skool.

Benewens werkstevredenheid en produktiwiteit het klimaatskepping ook nog ten doel die koördinering van take tot 'n spanpoging; die erkenning van alle lede van die skoolgemeenskap se menswaardigheid; die stigting van gesonde verhoudinge en die daarstelling van doeltreffende kommunikasie.

Daar is faktore wat 'n invloed op die skep van 'n positiewe klimaat in die skool uitoefen. Hierdie faktore staan bekend as die determinante van klimaatskepping en word in drie hoofgroepe, naamlik program-, proses- en materiële determinante ingedeel. Die aangeleentheid van skoolklimaat word volledig in hoofstuk drie bespreek.

1.6.3 Opvoedkundige leiding

Opvoedkundig dui daarop dat die departementshoof opvoedkundige leiding ten nouste gemoeid is met die volwassewording van elke leerling in die skool. Hierdie uiteindelijke doelstelling van opvoeding moet die departementshoof opvoedkundige leiding in die skool verwesenlik deur die opvoedkundige hulpprogramme onder sy sorg tot hul volle reg te laat kom. Dit beteken dat hy in die besonder gemoeid is met die algemene welsyn van die leerlinge; die daarstelling en implementering van 'n doeltreffende stelsel vir die identifisering en hantering van leerlinge met probleme, maar ook die ontwikkeling van leerlinge met leierseienskappe. Dit gaan dus in 'n mindere mate oor die formele onderrig van 'n akademiese vak en in 'n meerdere mate oor die leidinggewing ten opsigte van die opvoedkundige hulpprogramme onder sy sorg (vgl. 4.2.1, 4.2.2, 4.4.1.2 en 4.4.2).

Leidinggewing beteken dat die onderwysleier (i.c. die departementshoof opvoedkundige leiding) rigting gee aan die aktiwiteite in die opvoedkundige hulpprogramme van die skool ten einde die doelstellings van dié programme te verwesenlik. Die handeling van leidinggewing word verrig om te verseker dat werk uitgevoer word (Van der Westhuizen 1990d:189). Hy moet egter deur leidinggewing nie slegs verseker dat die werk voltooi word nie, maar ook dat dit goed en suksesvol uitgevoer word.

Leidinggewing ten einde die opvoedkundige hulpprogramme van die skool te laat realiseer beteken verder dat die departementshoof opvoedkundige leiding oor sekere tegnieke en vaardighede moet beskik om leiding te gee in die uitvoering van bepaalde aktiwiteite van die onderskeie programme. Van die tegnieke en vaardighede waaroor hy onder andere moet beskik is verhoudingstigting, motivering en kommunisering.

Die wyse waarop die departementshoof opvoedkundige leiding klimaat kan skep deur die effektiewe bestuur van sy departement word in hoofstuk vier behandel.

1.7 STRUKTURERING VAN DIE NAVORSING

Die verloop van die studie is soos volg:

Hoofstuk 1: Oriëntering

Hoofstuk 2: Skoolklimaatskepping as onderwysbestuurshandeling vanuit Christelik-Calvinistiese lewensopvatlike perspektiewe

Hoofstuk 3: Literatuurstudie met betrekking tot skoolklimaat

Hoofstuk 4: Skoolklimaatskepping as bestuurshandeling van die departementshoof opvoedkundige leiding

Hoofstuk 5: Beplanning vir die skeep en ontwikkeling van 'n positiewe skoolklimaat deur die departementshoof opvoedkundige leiding

Hoofstuk 6: Samevatting, bevindings, gevolgtrekkings, aanbevelings en slotsom.

1.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is eerstens aandag gegee aan die probleemstellings (beredenering) aan die hand waarvan bepaalde probleemvrae uitgelig is. Die belangrikste vraag is na die wyse waarop die departementshoof opvoedkundige leiding as onderwysleier 'n bydrae kan lewer tot die skeep van 'n positiewe klimaat in sy skool en die doelgerigte en doelbewuste beplanning van skoolklimaatskepping as bestuurshandeling.

Verder is die terrein van ondersoek afgebaken waarna die begrippe onderwysbestuur, skoolklimaat en opvoedkundige leiding omskrywe is.

Hoofstuk twee word gewy aan die fundering van die navorsingstema, naamlik skoolklimaatskepping as bestuurshandeling.

HOOFSTUK 2

2. SKOOLKLIMAATSKEPPIING AS ONDERWYSBESTUURSHANDELING VANUIT CHRISTELIK-CALVINIS- TIESE LEWENSOPVATLIKE PERSPEKTIEWE

2.1 INLEIDING

In die fundering van skoolklimaatskepping as bestuurshandeling in die onderwys word daar eerstens aandag gegee aan die verband wat daar tussen die lewensopvatting van die onderwysleier en skoolklimaatskepping ontstaan, aangesien die onderwysleier (hier die departementshoof opvoedkundige leiding) klimaatskepping as bestuurshandeling binne die raamwerk van sy persoonlike lewens- en wêreldbeskouing sal uitvoer.

Tweedens word die ontisiteit van skoolklimaatskepping as bestuurshandeling van die onderwysleier aangetoon. Volgens Barnard (1990b:517) is onderwysbestuur deel van God se geskape werklikheid en openbaar dus 'n ontiese karakter wat bepaalde grondtrekke van die werklikheid openbaar. Organisasie- sowel as skoolklimaatskepping is subtake van onderwysbestuur, en is as sodanig ook deel van God se geskape werklikheid, en het ook 'n ontiese karakter wat dieselfde grondtrekke van die werklikheid as onderwysbestuur openbaar. In hierdie hoofstuk word ten slotte aandag gegee aan die ontiese grondtrekke soos deur Taljaard (1976) geformuleer.

2.2 LEWENSOPVATTING AS RAAMWERK VIR SKOOLKLIMAATSKEPPIING

Volgens Esterhuyse (1982:23) is lewens- en wêreldbeskouing die geheel van die mens se beginsels, waardes en norme. Dit is die kompas waarmee die mens rigting in die lewe bepaal. Dit is egter nie slegs rigtingbepalend nie, maar is ook bepalend ten opsigte van dit wat die mens as belangrik of onbelangrik ag.

Elke mens het 'n lewens- en wêreldbeskouing en elkeen beskou sy besondere opvatting as die beste. Lewensopvatting wat op die Bybel gefundeer is en wat die opvoedende onderwys in 'n Christelike gemeenskap ten grondslag lê, is die verwoording van die Skrifwaarheid soos deur God geopenbaar (Landman 1975a:15). Dié Skrifwaarheid voorsien die raamwerk waarbinne die Christenonderwysleier sy bestuurstake (i.c. skoolklimaatskepping) uitvoer.

God is die Ewige Singewer sonder wie niks kan bestaan nie. Alle dinge vind hulle sin en uiteindelijke bestemming in God (Schoeman, 1975:80). Deur God word alle dinge gerig en bepaal. Die sin van die mens se bestaan en handeling is daarom ook in God geleë en moet in ooreenstemming met die wil van God geskied. Die mens is deur God as rentmeester oor sy geskape werklikheid aangestel en die mens moet dit as God se eiendom beheers en bewerk. Die onderwysleier (i.c. die departementshoof opvoedkundige leiding) het rentmeesterskap oor 'n deel van God se geskape werklikheid en moet sy handeling (i.c. skoolklimaatskepping) dienooreenkomstig die wil van God uitvoer. Slegs op dié wyse sal die skep van 'n positiewe skoolklimaat vir die departementshoof opvoedkundige leiding met 'n Christelike-Calvinistiese lewensopvatting ook uiteindelik sy sin in God vind.

2.3 ONTIESE VERTEKSPUNT VAN SKOOLKLIMAATSKEPPIING AS ONDERWYSBESTUURSHANDELING

Ontisiteit dui op daardie sake wat met die wese van die syn te doen het (Kritzinger et al, 1972:676). Die ontisiteit van skoolklimaatskepping dui op daardie essensies of wesenskenmerke wat sowel onderwysbestuur na sy bestuurstake en subtake (i.c. skoolklimaatskepping) as bestuursareas onderlê.

Vir die Christenopvoedkundige lê die Skrifwaarheid dat God soewerein is oor alles wat hy geskape het, ten grondslag van die ontologie (Van der Westhuizen, 1990b:12). Op Skriftuurlike gronde word daar van die veronderstelling uitgegaan dat die Drie-enige God die Absolute, Outonome en Selfgenoegsame is. God en God alléén is die Skepper, Singewer, Onderhouer en Bestemming van die geskape realiteit en derhalwe ook van alle fasette van die opvoedkunde (Schoeman, 1975:37).

Volgens Van der Westhuizen (1990b:11) word die ontisiteit van onderwysbestuur vanuit die gesagstruktuur van verskillende samelewingsverbande, asook vanuit die mens se skeppingsopdrag van heers en beheers bepaal. Wanneer daar van gesag en gesagstrukture, asook van heers en beheers gepraat word, beteken dit dat daar sprake van wette (reëls en regulasies) is aan die hand waarvan en waarbinne geheers en beheers moet word.

God heers oor sy hele geskape wêreld deur middel van sy ewigheidswette en in sy alwetenheid het Hy ook die mens as geskapene onder sy wette geplaas. Die Christenonderwysleier bly dus wetsgebonde, maar is volgens Schoeman (1975:38) nie verslaafde nie. Deur sy betrokkenheid op God as die Oorsprong van alle dinge word hy verhef tot vrye wese onder die absolute Wet van God.

Die mens is in die eerste plek onderworpe aan die gesag van God. God beklee die mens ook met gesag, sodat daar bepaalde gesagstrukture in 'n samelewing bestaan (bv. die skool as samelewingsinstansie). Die onderwyser wat oor verleende gesag beskik weet dat hy op grond van sy skeppingsopdrag moet heers en beheers, dit wil sê dat hy moet reël of bestuur na die voorbeeld van God. Om te reël of bestuur beteken dat die onderwysleier sekere take (i.c. die skeep van organisasieklimaat) moet verrig.

Die ontiese vertrekpunt van skoolklimaatskepping as bestuurshandeling van die Christenonderwysleier sal geleë wees in die waarheid dat God in sy skepping 'n klimaat geskep het waar Adam en Eva as eerste mense op 'n volmaakte wyse dinge kon reël (heers en beheers). Die mens was self in sy sondigheid daarvoor verantwoordelik dat die volmaakte toestand versteur en hulle uit die tuin van Eden gedryf is (Genesis 3:23). God het Hom egter oor die mens ontferm en Christus, sy Seun, as voorbeeld vir die mens aarde toe gestuur. Die Christenonderwysleier sal na die voorbeeld van Christus moet poog om in die skool sake so te reël dat 'n skoolklimaat geskep word soos Christus die voorbeeld gestel het, naamlik 'n klimaat van liefde.

Die ontiese gegewene van onderwysbestuur is volgens Van der Westhuizen (1990b:13) geleë in die reëlbare handeling wat die mens binne die georganiseerde skepping moet verrig. Die gegewene geld dan ook vir skoolklimaatskepping as sub-taak van onderwysbestuur. Die onderwysleier kan slegs aan die hand van sekere reëls oor die werklikheid heers en dit beheers.

Onderwysregulasies, -ordonnasies, wette en reëls is slegs geldig in sover dit in ooreenstemming is met die wette van God, waarvan die belangrikste beslis die gebod van liefde teenoor God en ons naaste is.

In die lig van die voorafgaande is die erekode van die Federale Onderwysraad 'n suiwer en bondige riglyn vir die Christenonderwysleier, naamlik: "Ons glo in die God van ons vadere onder Wie se leiding ons doelbewus, in nederigheid, ons onderwys- en opvoedingstaak wil onderneem".

2.4 VOORVERONDERSTELLINGS TEN OPSIGTE VAN SKOOLKLIMAATSKIEPPING

Daar is reeds in 2.2 aangetoon dat elke mens se handel en wandel op aarde deur 'n bepaalde lewensopvatting gerig word. Lewensopvatting is egter 'n aangeleentheid van oortuiginge en sekerhede aangaande die sinvolle en behoor-

like wat die menslike bestaan op aarde bepaal en rig. Oortuigings dui daarop dat 'n mens sekere sake onvoorwaardelik met 'n algehele vertroue in bepaalde sekerhede aanvaar. "Aanvaar" en "vertrou" is egter nie kognitiewe aangeleenthede nie, maar sake van die gemoed, dit wil sê affektief van aard (Landman et.al. 1975b:124).

Lewensopvatting is 'n bowe-rasionele aangeleentheid waarvan religie ten grondslag lê. Volgens Schoeman (1979:62) vertoon alles wat die mens doen (i.c. die uitvoer van 'n onderwysbestuurshandeling) 'n religieuse diepgang omdat dit in 'n religieuse voedingsbodem verwortel is: alles wat die mens doen is ten diepste religieus gemotiveerd. Religie en lewensopvatting is beide van vóór-teoretiese en vóór-wetenskaplike karakter en moet dit as wesenlike van die mens beskou word (Schoeman, 1979:63). Dit beteken egter dat daar by die mens van vóór-wetenskaplike kennis sprake is aan die hand waarvan hy alle dinge ondersoek en interpreteer. Dit geld dan ook vir die onderwysleier wat met die skep van 'n positiewe skoolklimaat as onderwysbestuurshandeling besig is. Die vóór-wetenskaplike kennis of voorveronderstellings wat skoolklimaat-skepping ten grondslag lê, is voorveronderstellings wat vir die Christen-onderwysleier in sy vaste geloof en vertroue op God as die Oorsprong van alles gesetel is.

Vervolgens sal daar kortliks op enkele voorveronderstellings (soos deur Taljaard geformuleer), wat van nut kan wees in skoolklimaat-skepping as bestuurshandeling, gelet word.

2.4.1 Subjektiviteit en Objektiviteit

God as Skepper van die totale geskape wêreld is soewerein oor die ganse wêreld as sy eiendom. Alles val onder die wil van God en God se wil vind uitdrukking in sy wette. Alles in die geskape werklikheid is onderworpe aan die wette van God. Alles wat bestaan (subjekte) is uit hoofde van hulle onderworpenheid aan God en sy wette gode-subjekte en vertoon sekere kwaliteite (objekte) (Van der Westhuizen, 1990b:17).

Skoolklimaat is deel van die geskape werklikheid en is as sodanig ook gode-subjek en onderworpe aan die wil (wette) van God. Behalwe die wette van God wat vir die mens en sy handeling (i.c. skoolklimaat-skepping) begrensend optree, is daar ook norme en beginsels wat bepalend ten opsigte van die mens se handeling is (Van der Westhuizen, 1990b:18). Norme en beginsels het geldigheidswaarde, maar hul geldigheid is afhanklik van die mens se kulturele

ontwikkeling.

Norme het volgens Taljaard (1976:61) te make met gedrag en reguleer menslike optrede in ooreenstemming met gepositiverde wette, terwyl beginsels ontstaan in die mens se kennis van die ontiese wette. Vir die Christenonderwysleier, wat God erken as die Oorsprong van alles, sal sy beginsels voortspruit uit sy kennis van God en sy woord. Die Christenonderwysleier sal skoolklimaatskepping binne die raamwerk van Christelike-Calvinistiese norme en beginsels uitvoer.

Die onderwysleier, wat hom besig hou met die skeep van 'n Christelike skoolklimaat, moet kennis hê van die wette (subjekte) wat vir skoolklimaat geld op grond van die kwaliteite (objekte) wat dit besit om wel 'n skoolklimaat te wees (Van der Westhuizen, 1990b:20).

Alle subjekte (dinge wat aan wette onderhewig is) met hulle komplementêre objekte (kwaliteite) het ook universele sowel as individuele aspekte.

2.4.2 Universaliteit en Individualiteit

"Toe het God gesê: Laat daar uit die aarde groenigheid voortkom, groen plante wat saad gee en vrugtebome op die aarde, wat elkeen na sy aard vrugte dra" (Genesis 1:11) "God het die groot seediëre geskep en al die ander lewende wesens waarvan die waters krioel, almal na hulle aard; ook al die voëls na hulle aard" (Genesis 1:21) "Toe het God gesê: Laat die aarde lewende wesens voortbring, elkeen na sy aard; mak diere, diere wat kruip, wilde diere, elkeen na sy aard" (Genesis 1:24).

Die feit dat alle dinge na hulle aard deur God geskape is, beteken dat elke ding 'n eiesoortige (universele) karakter vertoon. Elke eiesoortige ding het bepaalde wette waaraan dit onderworpe is.

Tog is elke ding van 'n soort ook uniek (andersoortig) en het eienskappe wat verskil van die universele eienskappe van die soort. In hierdie uniekheid is dan ook die individualiteit geleë (Taljaard, 1976:80).

Skoolklimaat beskik oor universele (algemene) wette en eienskappe wat in hoofstuk drie bespreek sal word. Elke skoolklimaat sal egter ook oor sy eie besondere wette en eienskappe beskik (individualiteit), omdat elke klimaat oor sy eie wetmatigheid beskik. Volgens Van der Westhuizen (1990b:20) is dit egter nie net die organisasieklimaat (daarom ook skoolklimaat) se partikuliere

wette wat sy besonderheid bepaal nie, maar word die verbesondering ook deur die omstandighede van die klimaat bepaal. So word byvoorbeeld vir die doel van hierdie navorsing op die skoolklimaat in sekondêre skole onder beheer van die Transvaalse Onderwysdepartement gekonsentreer.

Die onderwysleier moet 'n klimaat in sy skool skep wat in ooreenstemming is met die bestuursmatige, opvoedkundige en didakties-onderwyskundige wette en omstandighede wat in sy skool en gemeenskap geld. As gesagsdraer moet hy egter nie net die wette gehoorsaam nie, maar is hy ook geroepe om in ooreenstemming met die wette van God, wette daar te stel wat sal lei tot die totstandkoming van 'n positiewe skoolklimaat in sy skool. Hy moet kennis hê van organisasieklimaat (dus ook skoolklimaat) se eiesoortigheid en andersoortigheid (Van der Westhuizen, 1990b:21).

2.4.3 Genetisiteit

Volgens Taljaard (1976:87) beteken genetisiteit dat uit dit wat oorspronklik deur God geskape is dinge ontwikkel het, en dat daar nog voortdurend van verdere ontwikkeling sprake is. Die enigste uitsondering is die geboorte van Christus. Die ontwikkeling van 'n spesifieke gegewe vind egter steeds volgens die beginsels en wette wat vir die oorspronklike gegewe gegeld het, plaas. Klimaat ontwikkel dus voortdurend, maar die ontwikkeling moet in lyn met en binne die beginsels wat vir die oorspronklike gegewe gegeld het, plaasvind. Dit beteken dat klimaatskepping in 'n onderwysinstantie (i.c. die skool) volgens onderwysbestuursbeginsels moet plaasvind ten einde 'n ordelike en konsekwente ontwikkeling te verseker.

Die grondtrek van genetisiteit sal nie net sorg vir differensiasie ten opsigte van die soort klimaat nie, maar is ook bepalend ten opsigte van die wyse waarop daar deur die onderwysleier klimaat geskep sal word, aangesien ook leiers en hulle eienskappe en bestuurstyle van mekaar verskil (Van der Westhuizen, 1990b:22).

2.4.4 Tydsheid

Alle dinge wat God geskape het, is gebonde aan tyd. So het God byvoorbeeld die son en die maan geskape, sodat daar 'n dag en 'n nag moet wees. God het ook bepaal dat die mens slegs 'n sekere "tyd" op aarde sal wees. Die enigste wese wat nie tydgebonde is nie, is die Ewige God (Taljaard, 1976:76).

Vir die Christenonderwysleier beteken dit dus dat hy die tyd, volgens die Skrif, moet uitkoop. Hy moet dus die tyd wat God aan hom gegee het nuttig gebruik en doen wat sy hand vind om te doen. Wanneer die onderwysleier gemoeid is met die skepping van 'n positiewe skoolklimaat in sy skool, dan, volgens Van der Westhuizen, (1990b:22), beplan en organiseer hy, gee hy leiding en oefen beheer uit wat aan tyd gekoppel is, soos administratiewe tyd, didaktiese tyd, tydsgees, ensovoorts. Hy moet verder ook beseft dat skoolklimaat met tyd verander en daar voortdurend aan hom nuwe eise gestel word om ten opsigte van die skepping van skoolklimaat innoverend op te tree.

2.4.5 Waardebepaaldheid

"Toe het God na alles gekyk wat Hy gemaak het, en dit was baie goed" (Genesis 1:31). Met die sondeval van die mens het daar egter 'n teenpool ontstaan, naamlik "kwaad". Die mens onderskei tussen goed en kwaad aan die hand van waardes.

Waardes bestaan wel en elke mens lewe aan die hand van waardes wat deur sy eie lewensopvatting bepaal word. Die Christenonderwysleier se lewe word gerig deur Christelike waardes wat ingebed lê in die Woord van God. Wanneer die onderwysleier dus besig is met skoolklimaatskepping as bestuurshandeling, sal hy dit doen binne bepaalde opvoedkundige waardes, wat skoolklimaatskepping rig. Sy handeling (i.c. verhoudingstigting) moet dus aan sekere waardes voldoen wat in die Wet op Nasionale Onderwysbeleid (39 van 1967) uitgestippel word, naamlik Christelik-nasionale waardes, wat waardes is wat vir opvoedende onderwys in die RSA geld.

2.4.6 Modale Bepaaldheid

Taljaard (1976:98) sê: "The word modus indicates here the way a thing operates, the manner in which a thing is put together. It denotes the structures of a thing or the manner in which concrete created reality is constructed".

Alle dinge (entiteite) in die geskape werklikheid (skoolklimaat) vertoon 'n bepaalde struktuur en bepaalde bestaanswyses. Die bestaanswyses (modaliteite) van 'n bepaalde entiteit word deur die aard van struktuur van daardie entiteit bepaal (eiesoortigheid). Dit beteken dat die bestaanswyses van organisasieklimaat en skoolklimaat in die opvoedende onderwyssituasie in die

skool sal verskil van die bestaanswyses (modaliteite) van ander entiteite, byvoorbeeld 'n sake-onderneming (Van der Westhuizen, 1990b:26).

Aangesien modaliteite bestaanswyses van entiteite (skoolklimaat) is en nie dit wat entiteite konstrueer nie, moet daar na die ontiese wette wat die entiteite ten grondslag lê, teruggegryp word. Die ontiese wet van reëlbaarheid, wat vir bestuur (i.c. onderwysbestuur) geld en onlosmaaklik aan die gesagstruktuur van die bepaalde onderwysinstansie (i.c. die skool) verbonde is, sal dus die bepaalde bestaanswyses (modaliteite) kwalifiseer. Die modaliteite binne die organisasieklimaat (en dus ook skoolklimaat) moet die ontiese karakter van reëlbaarheid vertoon, maar dit moet verder binne die ontisiteit van die bepaalde skool (i.c. sekondêre skool) as onderwysende instansie weerspieël word (Van der Westhuizen, 1990b:27).

Hier volg 'n kort oorsig van werklikheidsaspekte (modaliteite) wat onderskeibaar en identifiseerbaar is. Volgens Schoeman (1979:27) is dit "toegangspoorte" tot kennis van die dinge (entiteite en strukture) en ook die "middele" in terme waarvan daar oor die dinge in die werklikheid (en dus ook skoolklimaat) gepraat en dit wetenskaplik verreken kan word.

2.4.6.1 Die numeriese aspek

Die diepste betekenis van die numeriese- of getalsaspek van die werklikheid is "onderskeie hoeveelhede". Hierdie aspek is volgens Taljaard (1976:99) nie 'n entiteit op sy eie nie, maar het ontstaan uit die Godgegewe moontlikheid waaroor die mens beskik om telbare sake te kan reël.

In die skepping van 'n positiewe skoolklimaat moet die getalsaspek deeglik in berekening gebring word. Skoolklimaat word onder andere bepaal deur getalswette, byvoorbeeld die spanwydte van beheeruitoefening, hoeveelheid fasiliteite vir die aantal bewoners van die skool, hoeveelheid leerlinge per onderwyser, ensovoorts (Barnard, 1990b:521).

2.4.6.2 Die ruimtelike aspek

Volgens Schoeman (1979:28) is die sinkern van hierdie modaliteit die van "kontinue uitgebreidheid", aangesien alle kosmiese dinge gemaet kan word en daarom in terme van lengte, breedte en hoogte uitgedruk kan word.

Die ruimtelike modaliteit (met as substraat die getalsaspek) is in die skool

van groot belang aangesien 'n bergende ruimte een van die noodsaaklike voorwaardes vir klimaatskepping is om hoegenaamd te kan plaasvind (Venter, 1976:87).

Dit sou feitlik onmoontlik vir die onderwysleier wees om 'n positiewe klimaat te skep as die fasiliteite in sy skool (byvoorbeeld werksinkels, lokale, personeelkamer, administratiewe kantore, ensovoorts) nie aan sekere ruimtelike standaarde in terme van grootte (dit is hoogte, lengte en breedte) voldoen nie.

2.4.6.3 Die kinematiese aspek

Beweging is die sinkern van hierdie aspek en dit dui volgens Taljaard (1976:99) op die mees basiese beweging van fisiese entiteite, naamlik die letterlike beweging van een plek of posisie na 'n ander.

Hierdie aspek is ten opsigte van skoolklimaatskepping van belang aangesien die skep van skoolklimaat bepaal kan word deur faktore soos die gemak waarmee leerlinge die skool kan bereik (dit wil sê vervoer), die wisseling van sowel die personeel as die leerling- en ouerbevolking en bewegingsfaktore soos trappe, deure, ingange en so meer.

2.4.6.4 Die fisiese aspek

Barnard (1990b:523) wys op twee tipes fisiese faktore, naamlik natuurlike fisiese aspekte en tegnologiese fisiese aspekte. Om 'n positiewe klimaat daar te stel, moet die tegnologiese fisiese aspekte (byvoorbeeld ventilasie, verwarming, ensovoorts) so ver as moontlik met die natuurlike fisiese aspekte (byvoorbeeld klimaat, terrein, ensovoorts) in ooreenstemming gebring word. Die fisiese aspek is 'n modaliteit of bestaanswyse met energie-werking as sinkern (Taljaard, 1976:100).

2.4.6.5 Die biotiese aspek

Hierdie modaliteit het met die dinamiese en vitale aspekte van die geskape werklikheid te doen. Organiese lewe en groei is dus die sinkern van hierdie modaliteit.

Onderwysbestuur (met skoolklimaatskepping as aspek) het die ontiese vertrekpunt van reëlbaarheid ten grondslag. Dit moet deeglik in berekening

gebring word dat mense, wat in verskillende stadia van ontwikkeling verkeer, se handeling gereël word en dat die reël van sodanige handeling deur die stadium van ontwikkeling bepaal sal word. Skoolklimaatskepping in 'n sekondêre skool sal byvoorbeeld van dié van 'n primêre skool verskil.

Tipiese fasiliteite (byvoorbeeld toiletgeriewe, beweegruimte, ensovoorts) in die skool moet ook in ooreenstemming met die biotiese aspekte gebring word om so 'n positiewe klimaat te help skep (Barnard, 1990b:524).

2.4.6.6 Die psigiese aspek

Die psigiese aspek het te make met die sinlike gevoel of sensasie en word deur Taljaard (1976:100) as "the sensitive way of existence" bestempel. Dit dui op sake wat met die affektiewe te make het.

Veral twee aspekte is vir die skep van 'n positiewe klimaat van belang. Die eerste is dat die kwaliteit van affektiewe gemeenskap van die onderwysleier met die ander bewoners van die skool van die allergrootste belang is. Tweedens is die wyse waarop die ander bewoners (i.c. personeel) die bestaande klimaat affektief belewe en daarop reageer van groot belang en bepalend ten opsigte van die wyse waarop vernuwing ten opsigte van klimaat moet plaasvind (Davies, 1979:11).

2.4.6.7 Die logiese aspek

Die logiese of analitiese aspek is die eerste van nege kulturele aspekte in sover dit menslike handeling raak en vertoon dus 'n normatiewe karakter (Barnard, 1990b:525).

Bogenoemde beteken dat daar, op grond van verskille wat tussen sake bestaan, deur die mens tussen sulke sake onderskei kan word. So sal daar vir die onderwysleier verskille tussen tipes klimaat (byvoorbeeld oop of geslote) (vgl. 3.5.1.1.), tipes bewoners van die onderwysinstansie (i.c. die skool), en so meer bestaan. Hierdie verskille sal 'n invloed op die wyse van klimaatskepping deur die onderwysleier hê. Kelley (1980:43) sê onder andere dat die onderwysleier in die uitvoering van sy bestuurstake (i.c. skoolklimaatskepping) verwagtinge koester van meerderes, ondergeskiktes, gelykes en die gemeenskap.

Die logiese of analitiese aspek is dus wel 'n bestaanswyse van skoolklimaat-

skepping, aangesien dit met die stelselmatigheid, geordenheid en planmatigheid van onderwysbestuur te make het.

2.4.6.8 Die historiese aspek

Hierdie aspek het veral te make met die feit dat die mens nie slegs analities kan dink nie, maar dat hy aan die hand van verworwe insigte beheersend kan optree. Die sinkern van hierdie aspek is beheersende vorming volgens vrye ontwerp (Schoeman, 1979:31). Die mens beskik oor die vermoë om op grond van verworwe kennis (ook kennis van God en sy Woord), en teen die agtergrond van sy bepaalde geskiedenis, kultuur te vorm.

Die historiese aspek is vir die onderwysleier, wat van skoolklimaatskepping as onderwysbestuurshandeling 'n sukses wil maak, van groot belang. Om 'n positiewe klimaat in die skool te skep sal hy deeglik rekening moet hou met die kulturele agtergrond van die gemeenskap en bewoners van sy skool. Skoolklimaat moet in ooreenstemming met kulturele oorweginge, soos byvoorbeeld taal, tradisies, volksbesittings, geografiese ligging, ensovoorts geskep word.

2.4.6.9 Die linguale aspek

Die linguale aspek dui op die vermoë van die mens om homself uit te druk. Die mens druk hom op 'n groot verskeidenheid wyses, waaronder skrif, spraak, simbole, gebare, ensovoorts uit (Barnard, 1990b:526).

Wanneer 'n positiewe skoolklimaat geskep wil word, is die kommunikasie (linguale omgang) van die onderwysleier met die personeel en leerlinge van kardinale belang. Die onderwysleier moet ag slaan op kommunikasietegnieke, persone waarmee gekommunikeer word en moontlike kommunikasiekanale in sowel die formele as informele kommunisering (De Wet, 1980:175).

2.4.6.10 Die sosiale aspek

Die mens se uiteindelijke gesosialiseerde persoonlikheid word deur Cilliers en Joubert (1966:169) as resultaat van 'n besondere maatskaplike en kulturele omgewing waarin dit ontwikkel, beskou. Newcomb (1950:51) sê in die verband dat die mens, soos die dier, hom letterlik verander om aan te pas by sy omgewing. Vanuit Christelike perspektief kan die mens nooit as sosiale dier beskou word nie, aangesien die mens as unieke wese na die beeld van God geskape is. Die mens is egter wel 'n sosiale wese wat nie slegs individu is nie, maar ook deel

van 'n gemeenskap (i.c. die skoolgemeenskap) (Botha, 1977:24). Die onderwysleier moet poog om 'n sosiale klimaat in sy skool daar te stel waarin alle lede van die skool in geluk en harmonie saam kan werk aan die gemeenskaplike doelstelling van opvoedende onderwys (Van Loggerenberg en Jooste, 1966:57).

Die sosiale aspek vereis van die onderwysleier, en in besonder die departementshoof opvoedkundige leiding aangesien hy minder vakgerig en meer op die breë opvoeding ingestel is, om vir personeel sowel as leerlinge groepaktiwiteite te beplan en te organiseer. By die personeel vind 'n inskerping en by leerlinge die aanleer van sosiale deugdes soos meelewendheid, gehoorsaamheid, verantwoordelikheid en behulpsaamheid plaas wat noodsaaklik is vir goeie menseverhoudings en so 'n bydrae tot die daarstelling van 'n positiewe klimaat kan lewer (Schreuder en Roux, 1976:6).

2.4.6.11 Die ekonomiese aspek

Die mens beskik, volgens Barnard (1990b:527), oor die vermoë om dinge volgens hulle waarde te skat en deur besparing sodanige dinge ekonomies te gebruik. Dit geld, volgens Schoeman (1975:109), nie slegs ten opsigte van besparing van geld nie maar ook 'n besparing van alle ander sake, byvoorbeeld tyd, energie, besittings, emosies, ensovoorts. Besparing moet egter oordeelkundig tot eer en in diens van God plaasvind.

Die ekonomiese aspek het met sowel mense (leerlinge, personeel en die gemeenskap) as dinge (geboue, toerusting, voorrade, ensovoorts) in die onderwysbestuur te make (Niemann, 1990:387). Finansiële onderwysbestuur, as 'n aspek van onderwysbestuur wat ten nouste met die ekonomiese modaliteit gekoppel is, is 'n funksie wat die skoolklimaat moet stimuleer ten einde doeltreffende onderwys te verseker en moet vir die onderwysleier van belang wees.

2.4.6.12 Die estetiese aspek

Die sinkern van die estetiese modaliteit is skoonheid en skone harmonie (Schoeman, 1979:33).

Die onderwysleier moet daarna strewer om sy personeel en leerlinge te motiveer om 'n estetiese skoolomgewing daar te stel wat bevorderlik sal wees vir 'n positiewe klimaat. Die motivering vir en beplanning van so 'n omgewing raak

tot persone soos die faktotum wat op die gronde kan meehelp tot die skep daarvan.

2.4.6.13 Die juridiese aspek

Die juridiese aspek, met vergelding as sinkern, beteken dat die mens eerstens aan die gesag van God en sy wette onderworpe is (Schoeman, 1975:111). Die mens beskik oor verleende gesag wat beteken dat reg en geregtigheid, dit wil sê die uitoefening van die gesag, in liefde deur hom voltrek moet word.

Die juridiese aspek is van die grootste belang by skoolklimaatskepping. Indien die onderwysleier nie absoluut regverdig en liefdevol in die uitoefening van gesag is nie ervaar die personeel en leerlinge die klimaat as een van onsekerheid en ongeborgenheid. Dit is dan onmoontlik om een van die belangrikste doelwitte van 'n positiewe klimaat, naamlik werkstevredenheid, te verwesenlik. Dit word dus van die onderwysleier verwag om streng, dog regverdig en met empatie binne die reëls en regulasies van die onderwysstelsel op te tree. Die departementshoof opvoedkundige leiding moet dus in staat wees om sy gesag op so 'n wyse uit te oefen, dat die personeel en leerlinge sy gesag en positiewe oordeel uit hoofde van sy persoon (morele persoonlikheid) en nie slegs op grond van sy gesagsposisie aanvaar nie. Horne (1970:13) sê dat 'n bombastiese afdwing van gesag deur 'n bevel of opdrag, ekstern van aard en as sodanig skadelik ten opsigte van ware leierskap en sy pogings tot positiewe klimaatskepping is.

2.4.6.14 Die etiese aspek

Die etiese modaliteit van die werklikheid dui daarop dat daar in die mens 'n sedelike aspek bestaan wat hom in staat stel om binne Christelike geloofsnorme sedelike (morele) liefde teenoor God se skepping te openbaar (Schoeman, 1975:112).

Die aardse, morele liefdesverhoudinge wat die mens met dinge (mense, plante, diere en dinge) in God se skepping aangaan kan egter, vanweë die tydsheid van dinge, slegs tydelike betrekkings (verhoudings) wees (Schoeman, 1979:34).

Morele liefde gaan egter gepaard met verantwoordelikheid (Van der Westhuizen 1990b:27). Daar word van die onderwysleier verwag om, wanneer hy skoolklimaat skep, morele liefde teenoor personeel en leerlinge wat meewerk tot die daarstel van 'n positiewe skoolklimaat te openbaar. Dit beteken egter dat hy

uit hoofde van sy gesagsposisie 'n hoë mate van verantwoordelikheid vir en in sy verhoudinge met mense en dinge in sy skool sal aanvaar en openbaar.

Die norme en waardes waarbinne die onderwysleier morele liefdesverhoudinge aangaan word hoofsaaklik innerlik deur sy lewens- en wêreldbeskouing bepaal. Daar is egter ook eksterne norme wat bepalend is ten opsigte van sy tydelike, morele betrekkinge in die onderwyssituasie. Sulke norme is byvoorbeeld die "Professionele gedragskode vir geregistreerde en voorwaardelik geregistreerde onderwysers" wat ingevolge bepalinge van die Wet op die Suid-Afrikaanse Onderwysraad, 1976 (Wet 116 van 1976) deur die Raad in oorleg met die Komitee van Onderwys hoofde (KOH) opgestel is. Dié credo bepaal juis etiese optrede in betrekkinge, byvoorbeeld "Die onderwys en die gemeenskap" en "Die onderwyser se verpligtinge teenoor sy kollegas en sy professie" (De Witt, 1979:233-237).

2.4.6.15 Die pistiese aspek

Die pistiese aspek is bepalend ten opsigte van alle menslike aktiwiteite en as sodanig oorkoepelend ten opsigte van al die ander modaliteite van die werklikheid. Die pistiese dui op 'n sekerheid, vastigheid, vaste vertroue en vaste geloof in die oorsprong van alle dinge. Vir die Christen is hierdie vaste geloof gerig op God as die Oorsprong van alle dinge (Schoeman, 1975:113).

Die pistiese aspek is, volgens Barnard (1990b:529), bepalend vir die karakter van die onderwysstelseltipe van die land. In Suid-Afrika is dit Christelik-nasionaal en daarom moet die onderwysleier skoolklimaat ook binne die konteks van die Christelik-nasionale skeep.

2.5. **SAMEVATTING**

Skoolklimaatskepping as onderwysbestuurshandeling het te make met mense as dinge en het reëlbaarheid, wat uit 'n gesagstruktuur voortspruit, as ontiese vertrekpunt. Vir die Christenonderwysleier (i.c. die departementshoof opvoedkundige leiding) is sy reëlingshandelinge onderworpe aan die Ewigheids-wette wat deur God in sy soewereiniteit vir sy skepping bepaal is.

Skoolklimaat is 'n reële aangeleentheid en vertoon daarom modaliteite of bestaanswyses van die werklikheid waarvan almal deur die oorkoepelende pistiese modaliteit bepaal word.

Daar word in hoofstuk drie hoofsaaklik gekonsentreer op die teoretiese aspekte van skoolklimaat en word die aandag hoofsaaklik by die wat van skoolklimaat bepaal. Dit is slegs aan die hand van teoretiese kennis van skoolklimaat wat die onderwysleier tot die skeep van skoolklimaat as onderwysbestuurshandeling kan kom.

HOOFSTUK 3

3. LITERATUURSTUDIE MET BETREKKING TOT SKOOLKLIMAAT

3.1 INLEIDING

Wanneer 'n mens 'n besoek aan 'n paar skole bring laat elkeen jou met 'n unieke indruk. Jou besoek sluit die personeelkamer, klaskamers en ander dele van die gronde in. Gedurende die besoek word jy bewus van die atmosfeer wat in die skool heers. Dit word egter duidelik dat elkeen van die skole in verskeie opsigte, maar beslis ten opsigte van atmosfeer, van mekaar verskil. Silver (1983:180) druk dit soos volg uit: "The tone ambience, or atmosphere of an organization - the sense that a place has a quality uniquely to its own - has come to be called the climate of the organization" (i.c. die skool as organisasie).

Herbert (1981:471) is van mening dat: "organizational behaviour requires that the members of an organization operate in a climate conducive to effective behaviour." Dit beteken dat die onderwysleier en sy ondergeskiktes mekaar as ontvanklik en sonder wantroue moet ervaar en dat hulle in 'n span moet saamwerk. Konflikte wat mag ontstaan, mag nie toegelaat word om 'n negatiewe klimaat in die organisasie (i.c. die skool) te skep wat die verwesenliking van doelstellings en doelwitte in die wiede sal ry nie.

In hierdie hoofstuk gaan daar gepoog word om wat die klimaat van 'n skool as organisasie behels, meer omvattend as in hoofstuk 1 aangetoon, te omskrywe. Sake soos die doel, belangrikheid en determinante van 'n positiewe skoolklimaat, asook meetinstrumente vir die meting van skoolklimaat en sake wat daaruit voorspruit, soos leierskap, tipe klimaat, ensovoorts word aangeraak.

3.2 BEGRIPSOMSKRYWING

'n Organisasie (i.c. die skool) is 'n komplekse sisteem wat bestuur as handeling, asook die lede van die organisasie as sub-sisteme insluit. Bestuurshandelinge stig onderlinge verhoudinge en integreer deur gepaste skakelingsprosesse elemente van die sisteem op 'n wyse wat daarop gemik is om die organisasiedoelwitte te verwesenlik. Daar moet ook genoeg lede in die organisasie wees sodat voordurende van aangesig-tot-aangesig interaksie onmoontlik is (Lundgren, 1974:4).

Die skool is 'n eiesoortige gemeenskapstruktuur met as uitdruklike doel formele, beplande en georganiseerde onderwys. Veral drie groepe mense is intiem gemoeid met die skool, naamlik onderwysers (dra gespesialiseerde kennis en vaardighede oor), leerlinge (ontvang onderrig en leer) en die ouers (Barnard, 1990a:422).

Klimaat word in bestuursverband gebruik om volgens Spoon (1958:500) op die atmosfeer, gees of persoonlikheid van 'n organisasie te dui.

Litwin en Stringer (1968:5) is van mening dat klimaat die waargenome, subjektiewe effek is wat die formele sisteem, die informele bestuurstyl van bestuurders en ander belangrike omgewingsfaktore op die houdings, menings, waardes, norme en motivering van mense wat in die organisasie (i.c. die skool) werksaam is, het.

Kelley (1980:1) omskrywe skoolklimaat as volg: "Some schools are cheerful and hum with excitement and purpose. Others seem to lack enthusiasm. Some classrooms are alive with expectancy. Others appear moribund. Some people who work and study in schools see each new day and each new person as opportunities for improving their understanding of the world around them. Others fear that today will be worse than yesterday. These feelings of satisfaction and productivity constitute school climate."

Kelley (1980:2) definieer klimaat deur te sê dat die klimaat van 'n sosiale omgewing word gevorm deur die norme, lewensopvattinge en houdings wat gereflekteer word deur die toestande, gebeure en gebruike van 'n spesifieke omgewing. Ten opsigte van skoolklimaat verwys klimaat na die bestaande of normatiewe toestande wat relatief konstant bly oor 'n periode en wat gebruik kan word om een omgewing van 'n ander te onderskei.

Uit voorafgaande definisies kan nou samevattend gesê word dat klimaat die interne pogings, die tipes mense in die organisasie, die werkprosedures, fisiese uitleg, vorme van kommunikasie, gesindhede, toewyding en lojaliteit van die bewoners van die organisasie, sowel as die uitoefening van gesag, behels. Die klimaat word voorts bepaal en gevorm deur die norme, lewensopvattinge en -houdings wat in die spesifieke organisasie en milieu weerspieël word (Basson et.al., 1990:654).

Aangesien die klimaat van die skool as organisasie in 'n groot mate bepaal word deur die opvoedkundige klimaat wat heers, die houding van lede van die

skool jeens aktiwiteite (kurrikulêr, sowel as buite-kurrikulêr) en die aard van verhoudinge wat onderling gestig word, het die departementshoof opvoedkundige leiding 'n groot rol te speel in die skep van 'n positiewe klimaat. Hy het uit hoofde van sy pos meer met vakke van normatiewe waarde en die stig van positiewe onderlinge verhoudinge, deur middel van kommunikasie, te make.

3.3 DIE DOEL EN BELANGRIKHEID VAN SKOOLKLIMAATSKIPPING

3.3.1 Inleiding

Uit die definisies van skoolklimaat kan afgelei word dat die doel van klimaat-skepping die daarstelling van 'n raamwerk is waarbinne voorsiening gemaak word vir die behoeftes van al die lede van die betrokke organisasie, terwyl hulle individueel of in interafhanklike en interaktiewe groepe op harmoniese wyse saamwerk om die organisasie se doelstellings te verwesenlik (Kelley, 1980:20).

3.3.2 Doelstellings vir klimaat-skepping

Daar is eerstens sprake van behoefte- en werksbevreëdiging van almal in die organisasie. In die skool as organisasie beteken dit dat die behoeftes van veral die skoolhoof, die onderwysers en die leerlinge, maar ook die van die ouergemeenskap en ander belanghebbendes bevreëdig word sodat hulle 'n hoë mate van werkstevredenheid ervaar. Daar moet dus 'n klimaat (atmosfeer) geskep word waarin alle betrokkenes 'n gevoel van veiligheid en geborgenheid sal beleef. Dit beteken dat hulle 'n gevoel van daar-wil-wees en ons-is-trots-daarop sal ondervind waardeur, volgens Brown (1984:4), vorme van wangedrag, soos byvoorbeeld vandalisme, stokkiesdraaiery, ensovoorts bekamp word.

Uit voorafgaande is dit duidelik dat die departementshoof opvoedkundige leiding, veral ten opsigte van die behoefte van die leerlinge om in 'n positiewe klimaat onderrig te ontvang en aan ander vormende aktiwiteite deel te neem, 'n belangrike funksie het om te vervul. Hy lewer egter ook deur middel van sy besondere verhouding met onderwysers, sowel as ouers 'n belangrike bydrae tot hulle gevoel van tevredenheid in en met die skool.

Tweedens het die skep van 'n gesonde skoolklimaat, volgens Fox (1974:3), ook maksimale produktiwiteit ten doel. Dit beteken dat die doelwitte wat deur die organisasie daargestel is deur alle lede van die organisasie as belangrik en in belang van elkeen en die organisasie gesien moet word.

Kelley (1980:3) sê die volgende: "The ultimate criterion for assessment of the quality of school environments is concern with the levels of productivity and satisfaction attained by students."

Die skepping van 'n positiewe klimaat in die skool moet ten doel hê die daarstelling van 'n stimulerende milieu waarin die leerling se moontlikhede geaktiveer en maksimaal ontwikkel kan word. Indien hierdie stimulering negatief op die leerling inwerk, ontstaan by hom 'n antagonistiese houding teenoor die skool en skoolaktiwiteite en word die leergebeure as gedwonge, en nie as doelmatigheid tot verdere volwassewording belewe nie. Dit moet dus 'n milieu wees waarin hy veiligheid beleef. Die skool moet 'n plek wees waar hy wil wees en waarop hy trots sal wees (Houliham, 1982:13).

Om die makimum produktiwiteit by leerlinge te bewerkstellig beteken dat die hoof en sy personeel ook na maksimale produktiwiteit ten opsigte van bestuur en onderrigfasette sal streef. Dit bring ons by die volgende doelstelling van skoolklimaatskepping, naamlik die koördinerende van take tot 'n spanpoging (Fox, 1974:3). Hier speel veral die skoolhoof 'n belangrike rol. Basson et.al. (1990:657) sê dat die skoolhoof se leierskap daarin gesetel is dat hy die vermoë het om mense in so 'n mate te beïnvloed dat hy rigting gee aan hulle handeling, sodat hulle koördinerend saamwerk met die oog op die bereiking van 'n gemeenskaplike doel, naamlik opvoedende onderwys.

Dit kan slegs geskied indien 'n verdere doelstelling van skoolklimaatskepping, naamlik die erkenning van alle lede van die organisasie se menswaardigheid, verwesenlik word (Fox, 1974:4). In Psalm 8:6 sê Dawid van die mens: "U het hom net 'n bietjie minder as 'n hemelse wese gemaak en hom met aansien en eer gekroon." Voor God is alle mense gelykwaardig, ten spyte van individuele verskille. Daarom moet daar in skoolklimaatskepping verseker word dat die waardigheid van die bewoners van die organisasie nie aangetas word nie. Daar moet binne die grense van besondere behoortlikheidseise (vir die Christen is dit Christelike behoortlikheidseise) gehandel word, sodat die ander bewoners van die organisasie se menswaardigheid nie geweld aangedoen word nie (Landman, 1974:85).

'n Laaste doelstelling van skoolklimaatskepping waaraan aandag gegee word, is dat klimaatskepping moet lei tot die daarstelling van doeltreffende kommunikasie in die organisasie. Gebrek aan doeltreffende kommunikasie binne die organisasie het 'n remmende invloed op die suksesvolle funksionering van die organisasie. Suksesvolle kommunikasie vorm die hart van die organisasie en

moet sover moontlik vryelik geskied (De Wet, 1980:176). Hoe meer beskikbaar die toegang, hoe groter die moontlikheid dat die verbindingsweg van kommunikasie sal neig om groepsamehorigheid en aktiwiteite op alle vlakke te laat gedy. Hierdie samehorigheid neig volgens Bernard (1981:141) om direk in verband te staan met die graad van persoonlike veiligheid wat deur individue ervaar word. Dit sal weer in die "gees" of "persoonlikheid" wat die organisasie (i.c. die skool) openbaar, weerspieël word.

Lane (1967:90) beskou kommunikasie, maar veral informele kommunikasie, as 'n belangrike bestuurstaak van die onderwysleier en daarom kan die daarstelling van effektiewe kommunikasie as 'n doelstelling van skoolklimaatskepping beskou word. Hy sê onder andere: "The communication between students, their teachers and parents, between janitors and their neighbours may have a more important impact on the community's image of the school than a weekly news release out to a disinterested public."

Die onderwysleier wat hom ten doel stel om 'n gunstige skoolklimaat in sy skool te skep sal dus moet poog om 'n klimaat te skep waarin die doelstellings wat vir 'n gunstige klimaat gestel word, verwesenlik sal word.

3.3.3 Die belangrikheid van klimaatskepping

Die klimaat is bepalend ten opsigte van die waardes, houdings en gesindhede wat deur die lede van die organisasie gehuldig word. Die klimaat beïnvloed die lede se waarneming van die werklikheid om hulle.

Indien daar 'n positiewe klimaat in die organisasie bestaan, sal die lede die werklikheid om hulle in 'n positiewe lig beskou en deel wil wees van die betrokke organisasie. So 'n positiewe beleving van die organisasiestruktuur en -aktiwiteite sal lei tot hoër vlakke van produksie en 'n beleving van groter werkstevredenheid by almal betrokke (Owens, 1981:191).

'n Gesonde skoolklimaat sal volgens Fox (1974:4) beperkend optree ten opsigte van probleme wat produktiwiteit en werksbevrediging in die wiele ry. Sulke probleme is onder andere 'n mate van hoë afwesigheid by leerlinge sowel as personeel, 'n hoë voorkoms van wangedrag en ander dissiplinêre probleme by leerlinge, negatiewe gesindhede by lede van die skool, afgunstigheid onder lede van die bestuur, en so meer. 'n Gesonde klimaat stel al die lede van die organisasie in staat om ongehinderd, doelbewus en met ywer die doelstellings en doelwitte van die organisasie te verwesenlik. In die skool beteken dit dat

leerlinge en personeel doelgerig en met lus werk om opvoedende onderwys maksimaal tot sy reg te laat kom.

3.4 DETERMINANTE WAT 'N INVLOED OP SKOOLKLIMAATSKEPPING UITOEFEN

Die bepalende faktore (determinante) wat 'n invloed op klimaatskepping uitoefen kan volgens Fox (1974:57-68) in drie hoofgroepe ingedeel word, naamlik programdeterminante, prosesdeterminante en materiële determinante.

In hierdie hoofstuk word na die rol van die onderwysleier in die algemeen verwys. In hoofstuk 4 word meer spesifiek aandag gegee aan die determinante waarby die departementshoof opvoedkundige leiding 'n meer spesifieke rol te speel het.

3.4.1 Programdeterminante

3.4.1.1 Geleenthede vir aktiewe leer

Wanneer daar aan leerlinge geleenthede vir aktiewe leer gegee word raak hulle in totaliteit by die leerproses betrokke. Die onderwysleier moet dus idees vir die bevordering van aktiewe leer laat uitruil en sy onderwysers daarin ondersteun. Leerlinge moet voel dat hulle aktiwiteite vir leer binne en buite die skool kan inisier. Ouers moet tuisondersoeke na moontlikhede vir aktiewe leer ondersteun.

3.4.1.2 Verskillende leersituasies

Leerontwikkeling moet nie verouder en stagneer nie. Beplanning moet vir die afwisseling van metodes voorsiening maak. Daar moet daarteen gewaak word dat dieselfde aanbiedingswyse gebruik en dieselfde atmosfeer telkens geskep word. Die onderwysleier moet eerder 'n verskeidenheid as eenvormigheid ondersteun. Hy moet verskillende leersituasies binne en buite die skool uitwys. Die leerlinge moet die wete hê dat hulle, hulle leeromstandighede of situasies kan verander. Onderwysers moet toesien dat leer by die ryphedisplay van die kind aanpas.

3.4.1.3 Differensiële werkverwagtinge

Verwagtinge verskil van persoon tot persoon en daarom mag die neiging by lede van die organisasie ontstaan om minder te verwag as wat die maksimum

verwagtinge behels. Die onderwyser moet elke leerling se vermoëns ken en sy verwagtinge ten opsigte van elke individu aanpas. Die leerling moet binne sy eie vermoë werk. Ouers moet dienooreenkomstig ondersteunend en met begrip teenoor hulle kinders optree, aangesien die klimaat wat die kind tuis ervaar in 'n groot mate by die skool geprojekteer word.

3.4.1.4 Buigbare kurrikulum en herkurrikulering

Die kurrikulum verseker dat daar teen verskillende tempo's gewerk word en so word in alle leerlinge se behoeftes voorsien. Dit het 'n gevoel van werks-tevredenheid tot gevolg. Herkurrikulering is tot die voordeel van alle leerlinge en kan in ooreenkoms met leerlinge se verwagtinge ontwikkel word. Implementering van leerplanne is verpligtend, maar moet op so 'n wyse geskied dat 'n positiewe klimaat geskep word.

3.4.1.5 'n Struktuur wat by die leerlinge se rypheidspeil aanpas

Die doel van die skool is om die programme, aktiwiteite en verwagtinge by die altyd veranderende intellektuele, sosiale en fisiese ontwikkeling van die leerlinge aan te pas.

Die onderwysleier en onderwysers moet toesien dat leerlinge nie in situasies geplaas word wat nie by hulle rypheidspeil pas nie. Leerlinge moet die geleentheid kry om selfdissipline in te oefen en verantwoordelikheid te aanvaar.

3.4.1.6 Neergelegde reëls

Reëls vir leerlingoptrede en -gedrag is dikwels, veral in 'n burokratiese organisasie (i.c. skool), tradisioneel van aard en hou nie tred met die tyd nie. Onderwysers, sowel as leerlinge, moet inspraak in die daarstel van skoolreëls hê, sodat reëls by die klimaat van die tyd aanpas.

3.4.1.7 Gedifferensieerde beloningsisteme

Die klem moet eerder op die positiewe versterking van effektiewe gedrag as op straf val. Die skool moet die geleenthede aan onderwysers en leerlinge bied waardeur hulle vir volgehoue prestasie beloon kan word.

3.4.2 Prosesdeterminante

3.4.2.1 Die identifisering en hantering van konflik

Konflik bestaan uit twee groepe, naamlik individuele- en groepkonflik. Konflik vereis in die meeste gevalle onmiddellike aandag anders vergroot die probleem verder. 'n Gunstige klimaat moet geskep word, sodat konflik maklik geïdentifiseer en opgelos kan word. Konflik tussen groepe ontstaan as gevolg van swak kommunikasie - dit lei dan tot misverstande.

Die onderwysleier moet die onderwyser die geleentheid gee om konflikbestuursvaardighede aan te leer. Leerlinge moet ook gehelp word om konflik op te los.

3.4.2.2 Vermoë om probleme op te los

Daar moet so gou moontlik oplossings vir probleme gesoek word. Die hele personeel moet betrek word. Prosedures en goed ontwikkelde strukture moet daargestel word om oplossings in die hand te werk. Hierdie oplossings moet geïmplementeer en geëvalueer word. Die hele skoolgemeenskap moet saamwerk om op 'n eerlike wyse oplossings vir 'n probleem daar te stel.

3.4.2.3 Doeltreffende kommunikasie

Sonder kommunikasie kan interpersoonlike verhoudinge tussen personeel, studente en ouers nie slaag nie. Gebrekkige kommunikasie lei tot vervreemding, isolasie, misverstande, vrees en frustrasie. Die onderwysleier moet ontvanklik wees vir idees van alle individue, al maak hulle nie deel uit van die personeel nie.

Onderwysers moet toegelaat word om met enige individu, groep en subgroep idees en gevoelens uit te ruil. Leerlinge moet vry voel om hulle idees en opinies te lug. So sal 'n positiewe skoolklimaat geskep word.

3.4.2.4 Verbetering van doelstellings in die skool

Doelstellings is duidelik neergestig en moet deur onderwysers, leerlinge en ouers verstaan word. Verbeteringsprojekte en beter beplanning vloei uit die doelstellings. Doelstellings moet opgeteken word en gereeld hersien word. Die onderwysleier skep die klimaat waarin alle individue die geleentheid kry om deel te neem aan die opstel en verwesenliking van doelstellings en die

evaluering daarvan.

3.4.2.5 Betrokkenheid by die beleidmakingsproses

In 'n skool met 'n positiewe klimaat word hierdie proses, deur sowel individue as groepe, as 'n behoefte gesien. Die vooruitsig om die skool as organisasie te verbeter en ontwikkel, bied aan leerlinge, onderwysers en belangstellende ouers die geleentheid om betrokke te raak. Persone wat op so 'n wyse deur beleid geraak word, moet die geleentheid kry om ook insette tot die daarstelling van beleid te lewer.

Beleidmaking is 'n dinamiese proses en sal gedurig by veranderde omstandighede aangepas moet word. Informasie moet beskikbaar gestel word aan die hand waarvan die persone wat oor die nodige kennis beskik 'n bydrae tot beleidmaking kan lewer. Beleid, waarin die personeel 'n aandeel aan die opstel daarvan gehad het, sal deur hulle ondersteun word en dit sal meewerk tot die skep van 'n positiewe klimaat.

3.4.2.6 Doeltreffende onderrigleerstrategie

Daar moet 'n doeltreffende onderrigleerstrategie in die skool bestaan wat vereis dat die onderwyser se onderrigstyl by die rypheidspeil van die leerlinge moet aanpas. Metodes moet nie rigied en verouderd wees nie. Onderwysers moet aangemoedig word om hulle met die nuutste metodes en hulpmiddels vertrouwd te maak.

3.4.2.7 Selfstandigheid met verantwoordelikheid

'n Goeie balans moet gedurig gehandhaaf word. Aan die een kant is daar vryheid, onafhanklikheid en selfbestuur. Aan die ander kant is daar die aanvaarding van die noodsaaklikheid en wenslikheid om verantwoordelik en verantwoordbaar met terugvoering op te tree om sodoende die bepaalde doel te bereik.

3.4.2.8 Vermoë om vir die toekoms te beplan

Die skool kan alleen doelwitte deur 'n doeltreffende beplanningsproses vooruitskat. Die beplanningsproses moet idees omskep in verbeteringsprojekte. Van der Westhuizen (1990d:142) sê: "Beplanning is 'n intellektuele handeling, dit is die dinkwerk waardeur 'n bepaalde toekomstige aktiwiteit bewustelik

deurdink word met die doel om sekere doelstellings te bereik."

Die onderwysleier moet 'n klimaat help skep waarin alle belanghebbendes hom vir die toekoms help beplan. Projekte word so deur die lede van die organisasie in die verlangde rigting gestuur.

3.4.3 Materiële determinante

3.4.3.1 Voldoende hulpmiddels

Die klaskamerfasiliteite, sowel as die skool se opvoedingsprogram, moet by die oorkoepelende skoolprogram aanpas. Die regte klimaat moet geskep word deur die voorsiening van die nodige hulpmiddels, byvoorbeeld laboratoriums, sentrums, klaskamers, meubels, boeke en ander voorraad.

3.4.3.2 'n Ondersteunende en doeltreffende logistieke sisteem

'n Verskeidenheid van dienste en bronne word deur die skoolsisteem aan die personeel voorsien om produktief te wees en om onderwysers en leerlinge se doelstellings te bereik. Die leergang moet nie verander word omdat die fasiliteite nie beskikbaar is nie.

3.4.3.3 Geskiktheid van die skoolgebou

Die skoolgebou skep ook 'n bepaalde klimaat. Dit moet aangenaam wees om in die skoolgebou te wees. Die skoolgebou se aangesig moet aantreklik gemaak word. Personeel, leerlinge en ouers verander die gebou en gronde om binne die raamwerk van die skoolprogram aan die lede van die skool se verwagtinge te voldoen.

Die onderwysleier moet 'n aangename atmosfeer en gees skep waarin personeel tot 'n hoë mate gelukkig is en waar die moontlikheid bestaan om tot selfverwesenliking te kom.

3.5 METING EN EVALUERING VAN KLIMAAT IN SKOLE

Die skep van klimaat is 'n kontinue proses. Daar moet voortdurend ontwikkeling ten opsigte van skoolklimaat plaasvind, sodat die klimaat - "gees" of "persoonlikheid" - wat in die organisasie (i.c. skool) heers, tred hou met die eise van die tyd en die eise en behoeftes van die lede van die organisasie.

Voordat positiewe, doelmatige ontwikkeling kan plaasvind, moet daar eers deeglik oor die klimaat in die skool besin word. Om vas te stel watter tipe klimaat daar in die skool aanwesig is, moet die onderwysleier die klimaat met erkende meetinstrumente kan meet, dit identifiseer en dan analiseer. Daarna kan daar beplan word om die huidige klimaat te ontwikkel. Ontwikkeling van die skoolklimaat is noodsaaklik vir die daarstelling van 'n effektiewe klimaat in die skool anders tree stagnasie in.

Meetinstrumente vir die meting van klimaat in die skool

Die meetinstrumente wat kortliks aandag gaan kry is die empiriese benaderings wat poog om informele verhoudinge in die skool te analiseer. Daar moet in gedagte gehou word dat in die meeste gevalle die klimaat as "die persoonlikheid" van 'n organisasie (i.c. skool) gesien word. Volgens Hoy en Miskel (1982:186) beteken "persoonlikheid" vir die individu wat klimaat vir die organisasie beteken.

3.5.1 Die OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire)

Hierdie vraelys is deur Halpin en Croft ontwerp en is gebaseer op die intuïtiewe waarnemings wat deur lede van skole gemaak is. In die ontwikkeling van die vraelys is hoofsaaklik voorsiening gemaak vir onderwyser tot onderwyser- en onderwyser tot hoof-verhoudinge.

Hierdie instrument ondersoek agt faktore wat klimaat bepaal. Die eerste vier faktore fokus op die optrede en gedrag van onderwysers en die laaste vier op die optrede en gedrag van die skoolhoof as onderwysleier.

Die algemene faktore wat klimaat bepaal, is volgens Halpin (1966:148-150) die volgende:

* Faktore wat die gedrag en houdings van onderwysers meet:

-**Onbetrokkenheid:** Dit verwys na die mate waarin die onderwysers nie betrokke is by en toegewyd is tot die bereiking van die doelstellings van die skool nie. Elke persoon kan nie 'n ewe groot rol in die besluitnemingsprosesse in die skool speel nie, maar die onderwysleier het dit ten taak om elke persoon maksimale geleentheid tot besluitneming te bied. Hy moet elke persoon laat

voel dat die bydrae wat hy gelewer het 'n belangrike een is. 'n Gevoel dat hy nooit geleentheid kry om sy opinie te lug nie is teenproduktief ten opsigte van selfrespek en dit ontnem die skool die geleentheid om van so 'n persoon se kragte en vindingrykheid gebruik te maak (Fox, 1974:8).

-Rompslomp: Dit verwys na die mate waarin die onderwyser voel dat reëls, papierwerk en administratiewe pligte inbreek op sy vak maak. Die onderwyser voel dus dat hierdie take 'n beslommernis is en sy onderrigtaak bemoeilik.

-Moreel: Dit dui op die waarneembare spangees van die personeel. Wanneer die personeel voel dat hulle behoeftes bevredig word en hulle daarmee gepaardgaande werkstevredenheid ondervind, sal hulle moreel hoog wees en sal hulle tot 'n groot mate in staat wees om in 'n span saam te werk.

-Kohesie: Dit verwys volgens Sergiovanni en Starrat (1979:73) na die gevoel van genot wat onderwysers uit informele sosiale verhoudings met mekaar put. 'n Hoë vlak van sosiale samehorigheid onder personeellede sal ook 'n positiewe gevoel jeens die skool tot gevolg hê.

* Faktore wat die volgende aspekte by onderwysleiers meet:

-Sosiale afstand: Dit verwys na die mate waarin die onderwysleier 'n openheid of afsydigheid teenoor die ander lede van die skool openbaar.

-Taakgerigtheid: Dit is die mate waartoe die skoolhoof aandring op groter produktiwiteit en of hy daarmee strenger beheer oor personeel uitoefen, meer voorskrywend is en eenrigtingkommunikasie aan die orde van die dag is (Sergiovanni en Starrat, 1979:74).

-Dinamiek: Dit is die dinamiese en hardwerkende voorbeeld wat deur die onderwysleier gestel word. 'n Onderwysleier wat so 'n voorbeeld stel, motiveer sy personeel deur sy eie optrede (Owens, 1981:196).

-Bedagsaamheid: Dit is die mate van konsiderasie wat die onderwysleier vir die mense in sy skool openbaar. Die onderwysleier wat sy mense met waardigheid, respek, vertrouwe en besorgdheid behandel, dra by tot 'n gevoel van selfrespek by individue. Lede van sy skool sal dan wedersydse vertrouwe, respek en besorgdheid openbaar, wat 'n positiewe skoolklimaat tot gevolg kan hê.

* Die ses basiese skoolklimat:

Deur gebruik te maak van data wat hulle deur middel van OCDQ versamel het, het Halpin en Croft (1966:181) ses basiese skoolklimat geïdentifiseer wat hulle op 'n kontinuum van oop na geslote klimat gerangskik het.

-Die oop klimaat: 'n Gesindheid van oopheid bestaan tussen die leier en personeellede. 'n Hoë moreel word deur die personeel en lede gehandhaaf. Almal werk goed saam en daar is 'n geringe mate van rompslomp. Werkstevredenheid is hoog en die personeel is gemotiveerd om probleme en frustrasies die hoof te bied.

-Die outonome klimaat: Die onderwysleier laat die personeel 'n groot mate van vryheid toe om hulle eie interaksiestrukture daar te stel waardeur hulle hul sosiale behoeftes kan bevredig. Hierdie klimaat neig in groot mate na mensgerigtheid eerder as taakgerigtheid.

-Die gekontroleerde klimaat: Taakgerigtheid geniet in dié klimaat voorrang bo menslike behoeftes. Daar is min geleentheid vir informele sosiale verhoudinge. Tog is die moreel nog hoog en kan hierdie klimaat as meer oop as geslote geklassifiseer word.

-Die familiêre klimaat: Die belangrikste kenmerk van hierdie klimaat is die joviale gesindheid wat daar tussen die leier en personeel heers. Sosiale behoeftes word tot 'n groot mate bevredig, maar doelgerigte leiding tot doelwitbereiking ontbreek. Werkstevredenheid is gemiddeld en rompslomp redelik beperk, maar slegs as gevolg van die hoë mate van sosiale behoeftebevrediging.

-Die paternalistiese klimaat: Dit word gekenmerk deur die oneffektiewe optrede van die onderwysleier om beheer uit te oefen, sowel as om die sosiale behoeftes van die personeel te bevredig. Sake verloop onordelik in die skool omdat die leier baie praat en orals is, maar daar nie werklik iets positiefs plaasvind nie. Groepe is gevorm maar almal is onbetrokke. Persoonlike verhoudinge is min en die moreel van die skool is laag.

-Die geslote klimaat: By personeel en leerlinge is daar min taak- of sosiale behoeftebevrediging. Dit lei tot onbetrokkenheid by personeellede. Werkstevredenheid is laag en 'n hoë mate van personeelwisseling word ondervind. 'n Groot mate van rompslomp veroorsaak dat werkverrigting minimaal is.

3.5.2 Die OCI (Organizational Climate Index)

Waar die OCDQ hoofsaaklik die invloed van die mens op klimaat meet, meet die OCI ook die invloed van die omgewing op klimaat. Stern en Steinhoff (in Hoy en Miskel, 1982:209-210) wat die OCI ontwikkel het, het 30 basiese individuele en omgewingsfaktore in ses hoofkategorieë ingedeel, naamlik:

- Intellektuele klimaat
- Prestasie-eise
- Onderskraging
- Doeltreffendheid
- Ordelikheid
- Impulsbeheer

Hierdie kategorieë word in twee breë kategorieë verdeel, naamlik **ontwikkelingsdruk** (1-5), wat dui op 'n klimaat waar die klem op intellektuele aktiwiteit, selfverwesenliking, doelmatigheid, respek vir individuele integriteit en 'n besorgdheid ten opsigte van ordelike werkswyses val, en **beheerdruk** (6), wat gekarakteriseer word deur 'n hoë mate van inperkings en beperkings.

3.5.3 Die POC (Profile of Organizational Characteristics Measure)

Likert (1961:4) het, in 'n poging om alternatiewe klimaatanaliseringsperspektiewe daar te stel, 'n kontinuum ontwikkel waarop organisasies volgens die verhouding wat daar tussen beheerpersoneel en ondergeskiktes bestaan, gerangskik kan word. Die bestuursisteme wat Likert vir klassifikasie van klimaat geïdentifiseer het, is:

* Sisteem 1 - Eksploiterend-Outoritêr

Dit beteken dat daar weinig sprake van wedersydse vertroue tussen meederes en ondergeskiktes is. Lede van die organisasie word deur gedreigde of toegepaste sanksies gemotiveer. Beheer en kommunikasie word van bo uitgeoefen en daar is weinig sprake van gedeelde besluitnemingsverantwoordelikhede. Werkverrigtingsdoelwitte is laag of ontbreek geheel en al.

* Sisteem 4 - Deelnemend

Hierdie sisteem word gekenmerk deur ondersteunende leierskap en hoogs gemotiveerde personeel wat 'n aandeel in besluitnemingsprosesse het. Interpersoonlike verhoudinge is intiem en vriendelik en kommunikasievloei, van bo na onder en omgekeer, asook horisontaal, vind ongehinderd plaas. Daar is 'n groot mate van onderlinge vertrouwe, groepslojaliteit, spanwerk en verantwoordelikheid. Werksverrigtingsdoelwitte word deur almal hoog gestel.

* Sisteme 2 en 3 - Gemoedelik Outoritêr en Raadplegend

Hierdie sisteme neig na die ekstreme waarvan hulle afgelei is. Die **Gemoedelik-Outoritêre** sisteem het meeste van die beperkinge van die eerste sisteem, terwyl die **Raadplegende** sisteem heelwat van die vierde sisteem se eienskappe bevat.

3.5.4 Die PCI (Pupil Control Ideology Form)

Nog 'n wyse waarop die sosiale klimaat van 'n skool voorgestel kan word, is deur Willower, Eidell en Hoy (1967: The school and pupil-control ideology, soos in Hoy en Miskel, 1982:200-201) geïnisieer. Hierdie voorstelling is gebaseer op die dominante wyse waarop onderwysleiers en onderwysers leerlinge beheer. Genoemde persone het 'n kontinuum van leerlingbeheer daargestel wat strek van bewaarskole tot humanistiese skole.

Bewaarskole word gekenmerk deur 'n rigiede en hoogs gekontroleerde milieu waarin die handhawing van orde primêr is. Onderwysers sien die skool as 'n outokratiese organisasie met 'n rigiede leerling-onderwyser statushiërargie. **Humanistiese skole** daarenteen word gekenmerk deur 'n opvoedkundige omgewing waarin leerlinge deur samewerkende interaksie en gedeelde ervarings leer. Die belangrikheid van die individu, sowel as die skep van 'n bevorderlike klimaat word aanvaar.

Die PCI as meetinstrument is ontwikkel om die voorstelling van leerling-beheer oriëntasie op bogenoemde kontinuum te operasionaliseer. Die vraelys bestaan uit twintig items, elk met vyf moontlike response wat strek van "sterk instemming" tot "sterk afkeuring".

Die PCI bepaal hoofsaaklik die mate van vervreemding wat deur leerlinge ervaar word. Die belewing van vervreemding word bepaal deur die kwaliteit van

die gevoel van die magteloosheid, betekenisloosheid en normloosheid wat deur die leerlinge ervaar word. Hieruit kan verskeie verhoudinge in die skool, byvoorbeeld onderwyser-leerling, onderwyser-onderwyser, ensovoorts afgelei word. Sekere stellings in verband met klimaat soos: onbetrokkenheid lei tot 'n hoë mate van normloosheid, kan gemaak word.

3.5.5 Die SDCP (School District Climate Profile)

Die SDCP is veral geskik vir die identifisering van probleemareas ten opsigte van projekte wat die verbetering van die klimaat ten doel het. Die SDCP is egter ook 'n vraelys waarmee die tevredenheid ten opsigte van die heersende omstandighede in die skool gemeet word.

Vrae word in vier kategorieë verdeel, naamlik:

- Algemene klimaatsfaktore
- Programdeterminante
- Prosesdeterminante
- Materiële of fisiese determinante

Die vrae word so geformuleer dat inligting oor 'n breë spektrum van die skoolorganisasie, waaronder leierskapstyle, probleemoplossings- en besluitnemingstegnieke, konflikthantering, interpersoonlike verhoudings, doelwitbepaling, kommunikasie, en so meer verkry word.

3.5.6 Syracuse Indexes

Die **Syracuse Indexes** bestaan uit 'n aantal meetinstrumente wat gebruik word om leerlingwaarneming en -houding ten opsigte van klimaat te bepaal. Die belangrikste van hierdie meetinstrumente is:

- * Die HSCI (High School Characteristic Index)
- * Die CEI (Classroom Environment Index)
- * Die ESI (Elementary and Secondary School Index)

Die instrumente bestaan uit 'n groot aantal items wat in sewe hoof fasette ingedeel word, naamlik intellektuele klimaat, inisiatief, sosiale verhoudinge, menswaardigheid, prestasiestandaarde, beheer en leierskap.

Die **Syracuse Indexes** is versoenbaar met definisies van skoolklimaat wat gesindhede, sowel as produktiwiteit beklemtoon.

3.5.7 CASEB (Comprehensive Assessment of School Environment Battery)

Hierdie is 'n meer resente meetinstrument vir die bepaling van skoolklimaat wat deur 'n NASSP taakgroep ontwikkel is (Keefe; 1989:35-43). Na 'n intensiewe studie van bestaande literatuur in verband met skoolklimaat het die taakgroep gemoeid met effektiewe skoolklimaat 'n aantal probleme, wat onmiddellike aandag geverg het, geïdentifiseer waarvan die volgende enkeles is:

- * heersende definisies van "klimaat" is oor die algemeen onduidelik of vaag in hul betekenis;

- * die meeste studies van klimaat is gebaseer op perseptuele data wat van 'n enkele belangegroep, gewoonlik onderwysers, verkry is en

- * daar was aangeneem dat 'n positiewe skoolklimaat bewys moes lewer van positiewe leerling-leerresultate, maar die bestaan van sulke resultate was nooit gedokumenteer nie.

'n Aantal aannames is gemaak in die formulering van die NASSP CASE-model.

- * Die gebou (of klaskamer) is die aangewese plek vir analise. Skole en klaskamers verskil grootliks.

- * Klimaat en tevredenheid is twee verbandhoudende, maar verskillende konsepte. Klimaat verwys na groeppersepsie van skoleienskappe, terwyl tevredenheid die individuele persoonlike respons ten opsigte van 'n saak is (positief of negatief).

- * Waarnemings van klimaat wat deur belangegroepes gemaak word, is bydraende faktore en nie resultate nie. Klimaat bepaal nie effektiwiteit nie, dit help net om dit te voorspel.

- * Leerlingresultate is die beste kriterium waarvolgens die sukses van die skool gemeet kan word: meting van produktiwiteit (effektiwiteit) en meting van bekwaamheid (koste-effektiwiteit).

Vier CASE-instrumente is ontwikkel ten einde geldige, betroubare en praktiese meting te verseker. Die doel van die battery toetse is om 'n databank vir die skool op te bou deur werkstevredenheid, klimaat en ander belangrike insetdata te versamel en die resultate met die skool se uitsette in verband te bring. Onderwyser- en ouertevredenheid word as insette (invloede op leerling- en skool- effektiwiteit) beskou, terwyl leerlingtevredenheid as uitkomste beskou word. Alle data wat versamel is, is verwerk in 'n tabel: Information Management System Variables, wat vier afdelings het, naamlik:

- * sosiale omgewing;
- * skoordistrik- en gemeenskapsomgewing;
- * skool- of klaskameromgewing en
- * leerling resultate. (Sien tabel 1.)

TABEL 1

**Comprehensive Assessment of School Environments (CASE)
Information Management System Variables**

Societal Environment (2)	. Principal's sex
. Location by state	. Principal's ethnicity
. Community population	. Number of school employees
	. Number of school professional staff
School District and Community Environment (4)	. Number of teachers
. School governance	. Number of households with schoolage children
. Superintendent's tenure	. School racial/ethnic composition
. Principal's decision-making opportunity	. Percentage of school's students with English as primary language
. Principal's decision-making autonomy	. Percentage of school's students receiving free/reduced price lunch
	. Teacher commitment (loyalty)
School or Classroom Environment (37)	. Teacher stress
. Principal perception of school goals	. Teacher adjustment (sense of efficiency)
. Teacher perception of school goals	. Teacher intention to leave school
. Teacher FTEs	. Administrator job performance
. Principal readiness for change	. Teacher satisfaction
. Teacher readiness for change	. Student climate
. School average per pupil expenditure	. Teacher climate

- . Age of school building
- . Years since last structural renovation or construction
- . Ratio of school square footage to number of students (density)
- . District specification of curriculum instruction, and evaluation policies
- . Principal adherence to same policies
- . Written policy statements for attendance, dress and employment
- . Number of security personnel
- . Resources available for various school program/activities
- . Curriculum guidance and supervision provided
- . Number of scheduled periods in day
- . Number of electives by subject areas
- . Percentage of students in remedial, vo-tech, and college prep programs
- . Principal's tenure
- . Number of principals in last decade
- . Student Outcome Measures (15)
- . Student satisfaction
- . Reading comprehension
- . Total math achievement
- . Total science achievement
- . Average daily attendance
- . Student self-concept of ability
- . Number of disciplinary referrals
- . Number of suspensions
- . Number of disciplinary counseling referrals
- . Number of serious incidences of vandalism
- . Student dropout rate
- . Student transfer rate
- . Percentage of students passing all courses
- . Percentage of students passing college prep courses
- . Percentage of students with grade of B or better in vocational courses

Die Case-taakgroep is van mening dat tevrede onderwysers en ouers doelgerigte skole beteken, terwyl tevrede leerlinge suksesvolle skole beteken en die skoolklimaat sal dit weerspieël.

3.5.8 Slotopmerking

Toekomstige navorsing om meetinstrumente te ontwerp waarmee skoolklimaat gemeet kan word, moet nie slegs aandag aan enkele faktore gee nie. Skoolklimaat is omvangryk en dek 'n breë veld. Veranderlikes wat nog min aandag gekry het en wat aangeraak kan word, is afhanklike veranderlikes: soos waarneembare organisatoriese effektiwiteit, lokaliteit en werkstevredenheid en onafhanklike veranderlikes: soos organisasie strukture en organisasie prosesse (dit is veral die informele, interpersoonlike en sosiale interaksies van 'n skool (Miskel, Fevurly en Stewart, 1979: 97-118).

3.6 DIE ONDERWYSLEIER EN KLIMAATSKEPING

3.6.1 Leierskap

3.6.1.1 Leierskap in die algemeen

Daar is baie komponente in leierskap wat sterk na vore kom. Bernard (1981:56) vat die belangrikste komponente soos volg saam:

- * 'n Leier gee opdragte.
- * 'n Leier moet sy volgelinge tevrede stel.
- * 'n Leier moet geestelike en fisiese behoeftes bevredig.
- * 'n Leier het te doen met menseverhoudings.

3.6.1.2 Leierskap in onderwysbestuur

Leierskap in die onderwys impliseer die bestuur van die aktiwiteite van diegene wat by die opvoeding en onderwys betrokke is om vooropgestelde doelwitte en doelstellings te verwesenlik. Leierskap is onontbeerlik vir doeltreffende bestuur in onderwysinrigtings, byvoorbeeld die skool. 'n Organisasie word in beweging gehou deur leierskap en daarom word van die onderwysleier verwag om te lei. Dit impliseer dat hy kennis moet dra van opvoedingsorganisasie en die rol wat hy as leier daarin moet speel. Om 'n regte klimaat te skep, is dit belangrik dat die onderwysleier sal beseef dat onderwysleierskap op spanwerk berus. Om sodoende die regte klimaat te skep waar opvoedende onderwys tot sy reg sal kom, moet die onderwysleier sy span tot 'n funksionele eenheid saamvoeg. Hy moet kan beplan, organiseer, leiding gee en beheer uitoefen (Basson et. al., 1990:657). Leerlinge, onderwysers en ouers moet in 'n hegte eenheidstrewende onderwysgemeenskap, waarin opvoeding en onderwys van die kind voorrang sal geniet, saamgesnoer word.

By leierskap in onderwysbestuur gaan dit vir Hoy en Miskel (1982:258) veral om drie aspekte:

In die eerste plek beteken leierskap in die skool dat die aangewese leier die amptelike hoof van die skoolorganisasie en -administrasie is. Dit gaan dus om 'n amp of posisie.

Tweedens impliseer die term leierskap 'n verhouding tussen persone, 'n verhouding wat die handeling inhou om te lei. Leierskap kom dus na vore

wanneer een persoon n' ander persoon of groep in so n' mate beïnvloed dat daar rigting gegee word aan hulle aktiwiteite. Leierskap kan slegs in verhouding met ander tot uitvoer gebring word.

Derdens verwys leierskap na die bekwaamheid en vermoë om te kan lei. Dit beteken dat die onderwysleier in staat moet wees om mense te beïnvloed om koördinerend saam te werk met die oog op die bereiking van gemeenskaplike doelwitte.

3.6.2 Leierskapstyle

Die soort onderwysleier wat 'n mens is, hang af van die soort mens wat hy/sy is. Indien 'n persoon nie sterk sosiaal georiënteerd is nie, is dit nie so maklik om wel sosiaal op te tree op grond van 'n opdrag daartoe nie. Alle leiers tree op volgens 'n spesifieke leierskapstyl en hy/sy neem besluite wat hy/sy as individu die beste ag. Die klimaat wat by 'n skool geskep word, sal afhang van die aard en tipe leierskapstyl wat beoefen word.

3.6.2.1 Die outokratiese leier

In hierdie geval stel die persoon eise aan die onderhoriges, nie deur persoonlike begaafdheid of aanleg nie, maar vanweë die posisie wat hy beklee. Alle besluitneming berus slegs by die leier. So 'n leier gee bevele wat slaafs nagevolg moet word en hy sal selfs sy personeel dreig om sy doelwitte te bereik (Flippo en Munsiger, 1982:338).

Volgens Halpin (1966:180) vind ons gewoonlik dat so 'n leier gewoonlik 'n geslote klimaat skep. Hy lê al die reëls en regulasies in die skool neer en dit is gewoonlik taakgerig. Hy verwag van almal om inisiatief aan die dag te lê, maar hy gun nie sy onderwysers die vryheid wat hulle benodig om inisiatief aan die dag te lê nie. So 'n leier skep dus 'n gespanne klimaat waar die werksverrigting en -tevredenheid by sy personeel baie laag is, want hyself praat net en stel nie 'n voorbeeld nie (Sergiovanni en Starrat, 1979:72).

3.6.2.2 Die demokratiese leier

So 'n leier erken elke onderwyser as 'n unieke wese en ook as deel van 'n groep. Besluitneming berus nie nou by die onderwysleier alleen nie. Een van die belangrikste kenmerke van die demokratiese leier is dat hy as lid van die groep aan groepsaktiwiteite deelneem en nie afsydig van die groep staan nie.

Hier is gevolglik 'n noue wisselwerking tussen die leier en groeplede. Dit sal beteken dat die regte verhoudinge en vaardighede ten opsigte van die leier en sy volgelinge in al hulle optrede openbaar moet word. Dit is dus nodig dat die volgelinge bereid moet wees om ook verantwoordelikheid te aanvaar (Bernard, 1981:61).

Volgens Halpin (1966:175) verteenwoordig die optrede van die onderwysleier 'n integrasie tussen sy eie persoonlikheid en die rol wat van hom verwag word om te vertolk. Die onderwysleier stel ten alle tye die voorbeeld en afhangende van die situasie, kan hy positief kritiseer en sy onderwysers help. Reëls en regulasies wat hy opstel, is altyd buigbaar en persoonlik. As gevolg van sy optrede hoef hy nie taakgerigtheid te beklemtoon nie, want die onderwysers lewer altyd goeie resultate om nie die onderwysleier teleur te stel nie. So 'n leier is altyd ten volle in beheer en hy verskaf die nodige leiding. As gevolg van bogenoemde optrede skeep hy altyd 'n oop klimaat. Sergiovanni en Starrat (1979:72) noem dit die "Human resources teachership" en sê, dat wanneer 'n leier 'n ondersteunende en doelgerigte klimaat skeep, die doeltreffendheid ten opsigte van werkstevredenheid, werkverrigting en innovasie (vernuwing) baie hoog is.

3.6.2.3 Vryeteuelleierskap (Die laissez-faireleier)

Hier kan nie van leierskap in die ware sin van die woord gepraat word nie, maar wel van 'n gemis daarvan. Daar is nie sprake van 'n positiewe invloed wat van die leier uitgaan nie, maar 'n sekere persoon in 'n groep word tog as leier aanvaar. So 'n leier gee die minimum leiding en rigting en maak voorsiening vir die maksimum vryheid aan die groep om besluite te neem. Volgens Owens (1981:149) kan so 'n leierskapstyl lei tot frustrasie, doelloosheid en besluiteloosheid. Halpin (1966:178) sê, dat so 'n onderwysleier 'n familiêre (gemeensame) klimaat skeep. Die optrede van die onderwysleier is van so 'n aard dat hy ten alle tye 'n "gelukkige familie" by die skool wil sien. Min reëls en regulasies word neergelê om as riglyn te dien. Hierdie reël oefen min beheer uit en beklemtoon ook nie taakgerigtheid nie. Niemand werk in hoogste rat nie, maar so 'n leier kan ook nie baie gekritiseer word nie, want die doelwitte word wel bereik. Sergiovanni en Starrat (1979:72) verwys na die laissez-faire onderwysleier as 'n mensverhouding-georiënteerde leier wat 'n persoonlike, vriendelike, warm en ondersteunende klimaat daarstel waarin werkverrigting laag, maar werkstevredenheid en innovasie hoog is.

Bogenoemde drie tipes leierskapstyle is die drie basiese style. Bernard

(1981:63-64) noem ook die volgende style:

3.6.2.4 Die altruïstiese leier

So 'n leier is 'n onbaatsugtige, onselfsugtige mens. Hierdie eienskappe lei egter daartoe dat so 'n leier dit moeilik vind om besluite te neem, want hy is bang hy sal andere se gevoelens seer maak. Besluitneming word vir hom 'n geweldige, omvangryke aktiwiteit van komitees wat moet ondersoek, bespreek en met aanbevelings kom. Die leier is nóg ingestel op homself, nóg op sy rol of posisie, nóg op beleid, maar veel eerder op die onderwyser en skoliere. Dit kom dus daarop neer dat die onderwysleier sy eie aandeel, ondernemingsgees, begeertes en versoeke opsy skuif en homself geheel en al aan die behoeftes van andere wy. So 'n leier is met ander woorde baie mensgeoriënteerd en skep ook gewoonlik 'n warm, vriendelike, persoonlike en ondersteunende klimaat. Werkverrigting is gewoonlik nie baie hoog nie, maar werkstevredenheid en innovasie is gewoonlik hoog.

3.6.2.5 Die charismatiese leier

Dit is die persoon wat daarin belangstel om die fokus gedurig net op homself te hou. In baie gevalle is sy mag, daadkrag en gebondenheid opvallend. So 'n leier sal 'n klimaat in sy skool skep wat meer neig na 'n oop klimaat.

3.6.2.6 Die burokratiese leier

Dié leier is die een wat die ampsdraer in 'n burokratiese kantoor is en wat leierskap beoefen. Sy styl is 'n tipiese kombinasie van outokrasie, demokrasie en laissez-faire.

Kenmerkend van hierdie styl is 'n gedurige verwysing na die reëls en regulasies van die organisasie, omdat dit steun op die gesag van 'n persoon of 'n organisasie. Dié styl impliseer dat geen persoon iets sal doen tensy hy aangesê word om dit te doen nie. Hierdie leier aanvaar dat alle probleme uitgeskakel kan word as almal die reëls gehoorsaam. So 'n leier sal gewoonlik 'n gekontroleerde klimaat skep. Alhoewel so 'n leier taakgeoriënteerd is, vind sy personeel dit moeilik om die doelstellings te bereik, want hulle word opgesaal met baie rompslomp. Hoofsaaklik gaan hierdie leier van die volgende standpunt uit (Halpin, 1966:177): "My way of doing is the best and to hell with the way people feel." Werkstevredenheid en -verrigting is laag en personeelwisseling sal hoog wees.

3.6.3 Onderwysbestuurstyle

Bernard (1981:64) identifiseer die volgende soorte style na aanleiding van die beginsels van onderwysbestuur:

* Sterk kommunikasiestyl: So 'n onderwysleier plaas groot klem op kommunikasie met andere rondom die probleme wat hulle met werk ondervind.

* Sterk besluitnemingstyl: Hierdie onderwysleier word uitgeken aan die sterk beklemtoning van besluitneming in sy organisasie en wyse van bestuur.

* Sterk probleemoplossingstyl: Besondere klem word geplaas op en tyd word bestee aan die oplossing van probleme.

* Sterk verhoudingstyl: Die onderwysleier is veral gerig op die samewerking van sy hele personeel en ook sy meerderes.

* Sterk organisatoriese styl: Hier word verwys na die onderwysleier wat alles tot in die fynste detail organiseer.

Daar moet egter onthou word dat meer as een van hierdie kenmerke by die onderwysleier aanwesig kan wees. Om so doeltreffend as moontlik te kan bestuur, en om die mees geskikte klimaat te skep ten einde die doelstellings te kan bereik, sal daar van die onderwysleier vereis word om soveel moontlik van die kenmerke of beginsels van onderwysbestuur in die praktyk te openbaar. Dit moet egter duidelik gestel word dat hierdie onderwysbestuurstyle nie aan 'n spesifieke klimaat gekoppel kan word nie, maar dat die persoonlikheid van die mens die grootste enkele faktor is wat 'n rol speel by klimaatskepping.

3.6.4 Doeltreffende onderwysleierskap ten opsigte van klimaatskepping

Doeltreffende leierskap is belangrik om 'n klimaat te skep waarin die opvoedingsprogram van die skool suksesvol kan verloop. Dit is hierdie leierskap wat die kern vorm van die organisasie en administrasie van elke skool en behels onder andere die volgende:

3.6.4.1 Die doeltreffende onderwysleier handhaaf goeie menseverhoudinge

Goeie menseverhoudinge vorm die basis vir die skep van 'n gesonde klimaat. Daar is veral vyf aspekte van belang:

* Voldoen aan prominente menslike behoeftes

- die behoefte om regverdig behandel te word
- die behoefte om vriendelik behandel te word
- die behoefte aan konsekwentheid in besluitneming
- die behoefte aan betroubaarheid.

* Begrip te hê vir eie gedrag en woorde

Die onderwysleier moet vir sy eie woorde en gedrag respek hê, en om dit te doen moet hy veral drie tipes aspekte in gedagte hou, naamlik:

- 'n begrip te hê van die geprojekteerde beeld. Dit beteken om selfkennis te hê en om bewus te wees van eie moontlikhede en swakhede. Dit is 'n fundamentele vereiste om 'n duidelike begrip te kan vorm van hoe jy ander mense kan beïnvloed en watter tipe klimaat jy kan skep. Die onderwysleier moet homself nie net ken nie, maar hy moet ook 'n duidelike begrip hê van hoe ander hom beskou.

- om die daad by die woord te voeg.

- om op die invloed en gehalte van toesprake en geskrifte te let. Die onderwysleier moet ten alle tye sy woorde reg kies en die inhoud moet foutloos wees.

* Erken die verdienstelikheid van ander

Die klimaat van 'n skool kan menslik en aangenaam gemaak word deur die optrede van die onderwysleier, deurdat andere die intrinsieke adel van hom as mens waardeer, en deurdat hy op sy beurt die bydraes van sy personeel tot die goeie verloop van sake en hulle menslike potensialiteite erken en waardeer. Die uniekheid van elke onderwyser, kind en ouer moet nooit uit die oog verloor word nie. Die onderwysleier moet hom deur drie begrippe laat lei, naamlik individualiteit, ondernemingsgees en vertrouwe. In 'n gesonde klimaat sal elke individu volgens sy volle potensiaal werk.

* Help onderwysers, leerlinge en ouers met hulle probleme

Hulpverlening omvat drie aspekte, naamlik die oriëntering van nuwe personeel, bystand aan onderwysers in hulle sake en optrede en om 'n deel van die druk te

dra ten opsigte van probleemoplossing. Indien 'n onderwysleier se personeel besef dat die kantoordeur oopstaan en dat eersgenoemde 'n simpatieke oor het, ontstaan 'n wedersydse vertroue wat lei tot 'n gesonde klimaat.

* Koördineer die werk van onderwysers

Om die werk in die skool te kan koördineer, verg sowel beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening as vaardighede, en ook goeie menseverhoudinge. Die doeltreffende onderwysleier sal sy vermoëns en talente beskikbaar stel met die wete dat dit alleen nie genoeg is nie, - daarom soek hy ook die talente in sy personeel en selfs in die leerlinge en ouers. Sodoende word nie slegs 'n klimaat geskep waar onderwysleier en personeel saamwerk nie, maar ook waarin die leerlinge en ouers 'n bydrae lewer.

3.6.4.2 Karaktertrekke van die doeltreffende onderwysleier ten opsigte van die skep van skoolklimaat

Om 'n gesonde skoolklimaat te skep het die onderwysleier sekere karaktereienskappe nodig. Chiselli (1971:123) stel byvoorbeeld die volgende nege hoofeienskappe voor, naamlik:

-Intelligensie: Algemene begripsvermoë wat abstrak sowel as simbolies van aard is.

-Inisiatief: Altyd bereid om nuwe terreine te verken en 'n nuwe rigting in te slaan.

-Toesighoudende bekwaamheid: Om die vaardighede en bekwaamhede te hê om te motiveer, leiding te neem en beheer oor ander uit te oefen.

-Selfversekerdheid: Die geloof in iemand se eie bekwaamhede wat insluit 'n hoë selfrespek en selfevaluering.

-Beroepsvlak: Die persoon sien homself as iemand wat eerder in die hoër as die laer sosio-ekonomiese vlak beweeg.

-Sosiale afstand: Dit is die mate van sosiale afstand wat die leier met sy groep handhaaf. Baie effektiewe leiers handhaaf 'n groepsamehorigheid en eenheidsgevoel.

-Daadkrag, energie, entoesiasme: 'n Lustelose onderwysleier werk negatief in op enige klimaat wat in 'n skool heers en demp alle entoesiasme.

-Vermoë tot samewerking: Al sou 'n onderwysleier oor die nodige vermoëns en vaardighede beskik, maar andere wil nie met hom saamwerk en by sy planne inval nie (of visa versa), sal daar nie veel in so 'n skool uitgerig word nie. Passiwiteit werk belemmerend in en 'n negatiewe klimaat word daargestel.

-Die vermoë om ander belangrik te laat voel: Hierdeur word 'n klimaat geskep waar personeel voel dat hulle iets bydra tot die bereiking van 'n einddoel. Dit lei tot hoë werkverrigting en -tevredenheid.

3.7 GEVOLGTREKKING

Skoolklimaat is die "gees" wat daar in 'n spesifieke skool heers. Die klimaat word bepaal deur die persepsie wat al die lede van die skoolgemeenskap daarvan het. Die belangrikste kriteria vir die bepaling van klimaat is die gevoel van tevredenheid wat by die lede heers, asook die vlak van produktiwiteit wat as eindresultaat bereik word.

'n Positiewe skoolklimaat beteken dat genoemde doelstellings, naamlik werks-tevredenheid en produktiwiteit verwesenlik word. Dit beteken dan ook dat alle betrokkenes 'n gevoel van veiligheid en geborgenheid beleef wat negatiewe gedrag sal teenwerk en positiewe gedrag sal bevorder.

Die onderwysleier is die grootste bepaler van klimaat en moet hy en sy bestuurspan, saam met elke ander lid van die skoolgemeenskap, saamspan om 'n positiewe klimaat in hul skool te skep. Ten opsigte van die skep van 'n positiewe klimaat sal die eienskappe en leierskapstyl van die onderwysleier belangrike faktore wees. Hy sal oor die nodige kennis en vaardighede moet beskik en sal op beplande wyse aandag aan al die determinante van klimaat moet gee.

In die volgende hoofstuk word veral aandag aan die volgende sake gegee:

- die wese van opvoedkundige leiding;
- funksies en pligte van die departementshoof opvoedkundige leiding en die geleentheid wat dit hom bied om klimaat te skep; en
- die rol van die departementshoof opvoedkundige leiding ten opsigte van die determinante van skoolklimaat skepping.

HOOFSTUK 4

4. SKOOLKLIMAATSKEPPING AS BESTUURSHANDELING VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF OPVOEDKUNDIGE LEIDING

4.1 INLEIDING

In hoofstuk 3 is die teorie rakende klimaat en klimaatskepping aangeraak. Daar is aangetoon wat die belangrikheid van die skep van 'n positiewe klimaat in die skool is, doelstellings wat nagestreef moet word ten einde 'n positiewe skoolklimaat te skep en watter determinante 'n rol speel in die skep van skoolklimaat.

In hierdie hoofstuk gaan gepoog word om die teorie na die praktyk deur te trek en aan te toon watter rol die departementshoof opvoedkundige leiding in die praktyk, ten opsigte van die skep van 'n positiewe skoolklimaat, vervul naamlik 'n klimaat waarin al die lede van die skoolgemeenskap maksimaal saamwerk ten einde die doelstellings van die skool te verwesenlik en daar terselfdertyd werkstevredenheid ervaar en leerlingpotensiaal maksimaal ontwikkel word.

4.2 DIE WESE VAN OPVOEDKUNDIGE LEIDING

4.2.1 Begripsomskrywing

Die benaming dui daarop dat opvoedkundige leiding tweeledig van aard is. Dit behels leidinggewing, maar wel leiding wat opvoedkundig van aard is.

Leidinggewing is, vir die departementshoof opvoedkundige leiding as onderwyseleier, 'n bestuurshandeling van beïnvloeding waardeur lede van die skool, maar veral leerlinge, geïnspireer, gelei en toegerus word tot roepingvervulling. Leiding vind plaas in 'n bepaalde rigting en dit word bepaal deur sy religieuse grondmotief (Van der Westhuizen, 1990:195), wat vir die doel van hierdie studie 'n Christelik-Calvinistiese grondmotief is.

Leidinggewing moet opvoedkundig van aard wees. Dit beteken in die eerste plek dat die departementshoof opvoedkundige leiding ten nouste gemoeid is met die volwassewording van elke leerling in die lig van gedifferensieerde onderwys.

In die tweede plek beteken dit dat leidinggewing deur die departementshoof opvoedkundige leiding nie slegs pedagogies van aard sal wees nie (Marais, 1979:1). Vir sover dit sy kollegas en ouers betref, is dit ook andragogies van aard, aangesien hy 'n belangrike bydrae te lewer het ten opsigte van personeelontwikkeling (veral die beginner-onderwyser) en ouerleiding.

4.2.2 Die noodsaaklikheid van opvoedkundige leiding

Elke skool se onderwysprogram bestaan uit 'n onderrig- en opvoedingsfaset wat duidelik in die skool se opvoedingsprogram geïntegreer moet wees. Die koördinerende en integrerende van die verskillende opvoedkundige hulpprogramme, met die formele vakke wat onderrig word, het dringend noodsaaklik geword. Die algemeen opvoedkundige programme moet met net soveel nougesetheid as formele vakonderrig aangepak word.

Opvoedkundige leiding is ook noodsaaklik omdat dit gaan oor die algemene opvoedkundige welsyn van eerstens elke leerling in die skool, maar ook oor die welsyn van onderwysers en ouers as integrale deel van die skoolgemeenskap. Die opvoedkundige welsyn van leerlinge het 'n veel dieper betekenis as wat dit op die oog af wil voorkom. Omdat die kind 'n totaliteitswese is met liggaam, siel en gees onlosmaaklik verweef, is sy gedagtes, behoeftes en optredes nie altyd maklik te begryp nie. Die kind het steuning en leiding nodig om hom in totaliteit te laat ontwikkel en gedy tot volwassewording, tot 'n persoon wat in diens van sy Skepper sy regmatige plek in die gemeenskap, arbeidsmilieu en land kan vol staan. Dit beteken dat elke leerling in die skool aangewese is op steuning en leiding.

Alhoewel dit tot 'n groot mate die geval is, is dit nie net die kind met gesins- of finansiële probleme, akademiese gebreke, weerstand teen die sisteem, en wat emosionele storms belewe wat leiding moet ontvang nie (Wilhoit en Roesch, 1989:130). Die kind wat vir niemand probleme verskaf nie, die leiers en die presteerders, het net soveel behoefte aan persoonlike aandag en leiding as enige ander kind.

Opvoedkundige leiding, wat vir die departementshoof in beheer daarvan veral deur die opvoedkundige hulpprogramme van die skool plaasvind, is in die skool noodsaaklik. Geen kind kan daarsonder sy eie vermoëns ontdek en ontwikkel nie, en daarsonder sal die kind nie die waagmoed aan die dag kan lê om self te waag en eie ondervinding op te doen, ten einde sy plek as volwaardige mens in die samelewing vol te staan, nadat hy die skool verlaat het nie.

4.3 ORGANOGRAM VAN DIE LEDE VAN 'N SEKONDÊRE SKOOLGEMEENSAP IN DIE TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT

Die organogram (Fig. 2) toon aan wat die besondere posisie van die departementshoof opvoedkundige leiding in die skoolgemeenskap is. Sy taak is om onder leiding van die hoof die opvoedkundige hulpprogramme in die skool tot hul volle reg te laat kom. Hy is ten opsigte van dié faset direk verantwoordelik aan die hoof en veral ten opsigte van sake rakende leerlinge met probleme en probleemgevalle in die skool.

Die departementshoof opvoedkundige leiding staan egter ook in direkte verhouding met onderwysers, leerlinge en ouers juis omdat hy meer spesifiek met die opvoedkundige hulpprogramme van die skool gemeed is. Daar is 'n gedurige wisselwerking tussen hom en die ander lede van die skoolgemeenskap ten einde dié opvoedkundige hulpprogramme maksimaal te realiseer.

Die besondere posisie van die departementshoof opvoedkundige leiding in die skoolgemeenskap sal in die res van die hoofstuk duidelik na vore kom.

4.4 FUNKSIES EN PLIGTE VAN DEPARTEMENTSHOOFDE

4.4.1 T.O.D. Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie.

Pligte van departementshoofde in die algemeen, en van die departementshoof opvoedkundige leiding meer spesifiek, is vervat in die T.O.D. Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (1986:48-51) en kan aan die hand van die Handleiding soos volg saamgevat word:

4.4.2 Pligte van departementshoofde (algemeen)

-Die departementshoof bestee 90% van die voorgeskrewe skoolure aan die onderrig van 'n klas of vak.

-Die departementshoof is verantwoordelik aan die hoof vir alle sake in verband met sy departement en voer sy opdragte uit. Hy is die akademiese en professionele leier in sy departement en is verantwoordelik vir die doeltreffende funksionering daarvan, veral met betrekking tot die gehalte van onderrig.

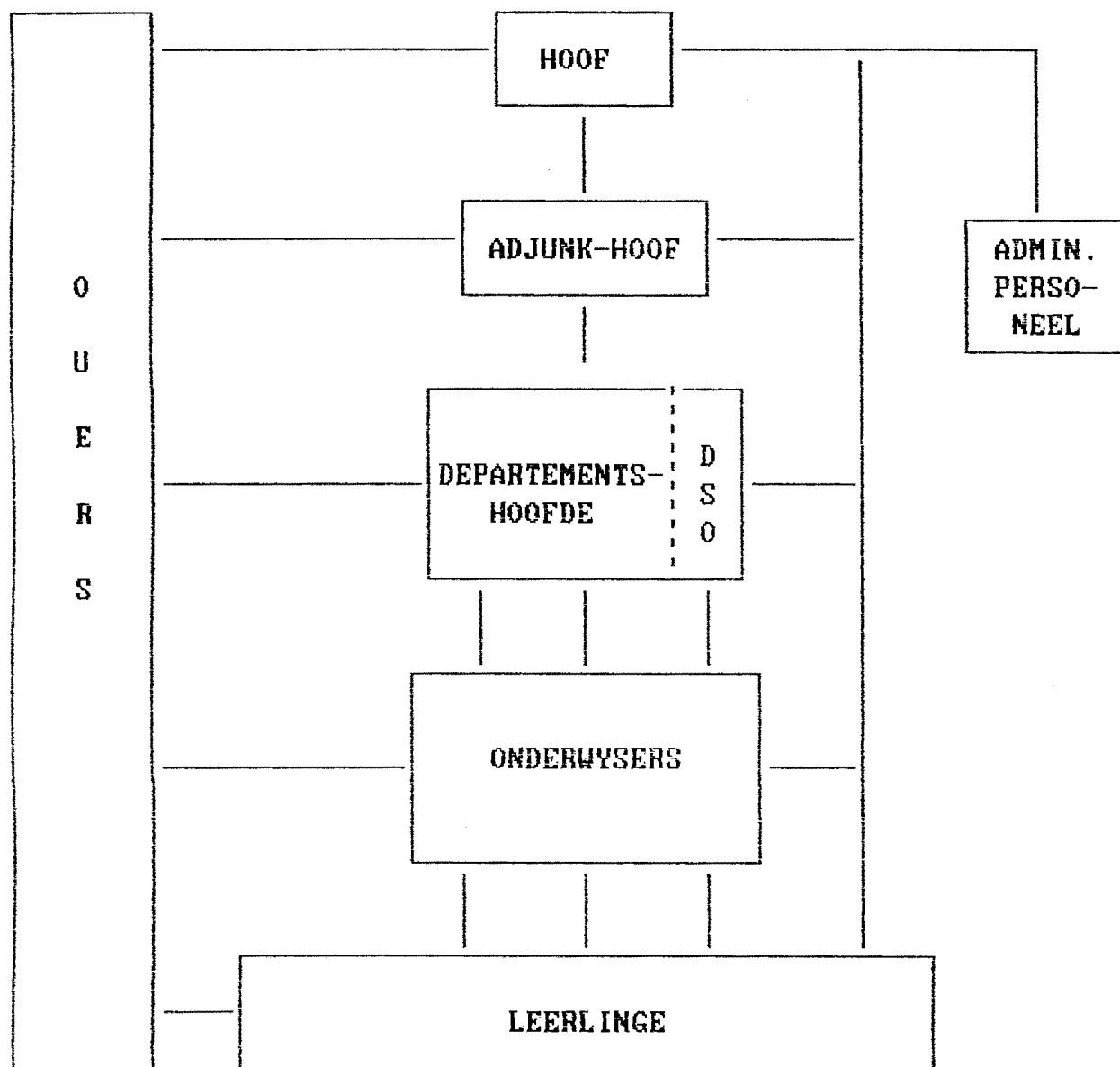


Fig. 2 ORGANOGAM VAN 'N SEKONDERE SKOOLGEMEENSAP IN DIE T.O.D.

4.4.2.1 Beplanning

Hy is behulpsaam met die beplanning van, onder meer, die volgende aspekte:

- (1) Die skoolvoorraad en apparaat wat benodig word
- (2) Die begroting van sy departement
- (3) Die implementering van riglyne wat tydens oriënterings- en streekkursusse gegee word, asook voorskrifte wat in studiegidse vervat word

4.4.2.2 Organisasie

Hy is verantwoordelik vir:

- (1) Bevoorrading vir sy departement
- (2) Die doeltreffende gebruik van voorrade en opvoedkundige apparaat in die onderrig
- (3) Interne toetse en eksamens

4.4.2.3 Leiding

Hy is verantwoordelik vir leiding ten opsigte van:

- (1) Die jongste denkrigtings oor benadering, metodiek, tegnieke, evaluering, hulpmiddels, ensovoorts op sy onderrigterrein en die doeltreffende oordra daarvan aan die betrokke onderwyspersoneel
- (2) Sillabusse, werkskemas, huiswerk, gebruik van multimediasentrum, praktiese werk, gebruik van hulpmiddels, nasorgwerk en remediëring
- (3) Vakonderrig, uitstappies, besoeke en opvoedkundige toere en die stigting van vakverenigings en -klubs
- (4) Merietetoekennings en die bevorderbaarheid van personeel in sy departement
- (5) Departements-, fase- of vakvergaderings

(6) Die opleiding en ontwikkeling van personeellede in sy departement

(7) Die opvoedkundige welsyn van leerlinge in sy departement

4.4.2.4 Kontrole

Hy oefen kontrole uit oor:

(1) Die werk van onderwysers en leerlinge in sy departement

(2) Verslae aan die hoof soos vereis

(3) Die bywoningsregisters

(4) Puntestate

(5) Toets- en eksamenvraestelle

(6) Die moderering van antwoordstelle

(7) Handboeke, voorrade en opvoedkundige hulpmiddels

(8) Die administratiewe verantwoordelikhede van personeellede

(9) Die amptelike stukke van personeel wat die skool verlaat

4.4.3 Spesifieke pligte van die departementshoof opvoedkundige leiding

Die bekleër van hierdie pos het, benewens reeds genoemde verpligtinge, bykomende verantwoordelikhede onder leiding van die hoof en adjunk-hoof.

4.4.3.1 Beplanning

Beplanning met die oog op:

(1) Die doeltreffende funksionering van die opvoedkundige hulpprogramme

(2) Die daarstelling en implementering van 'n doeltreffende stelsel vir die uitkenning, hantering van en hulpverlening aan leerlinge met probleme.

4.4.3.2 Organisasie van

(1) Voorligtingsprogram, voogstelsel, beroepsleiding, geestesweerbaarheid, fisieke weerbaarheid, jeugaangeleenthede, noodplan, kadette, veldskoolprogram, Bybelonderrig

4.4.3.3 Leiding

- (1) Ten opsigte van die algemene opvoedkundige welsyn van die leerlinge
- (2) Aan leerlinge deur middel van die onderrig van 'n vak, klas of komponent van die program met dien verstande dat in die sekondêre skool hierdie onderrig meer as die helfte van die voorgeskrewe periodelas in sy departement is
- (3) Aan onderwyspersoneel met betrekking tot:
 - (a) die onderrig en versuidafrikaansing van immigranteleerlinge
 - (b) remediërende onderwys
 - (c) hulpklasse
 - (d) spesiale klasse
 - (e) buitemuurse bedrywighede
 - (f) die mediasentrum
- (4) Aan leerlinge met betrekking tot vakkeuse

4.4.3.4 Kontrole

Kontroleer:

- (1) Besoeke aan veldskole
- (2) Die opvoedkundige program van die skool

4.4.4 Geleentheid tot klimaatskepping

Almal in 'n skoolgemeenskap moet streef na die vestiging van 'n werksmilieu waarop ons trots kan wees en waarin talente van sowel opvoeders as opvoedlinge spontaan kan gedy (Bredenkamp, 1989:2). In hierdie verband is elke onderwyser en veral die hoofde, adjunk- en departementshoofde sleutelpersone

en kan elkeen 'n baie belangrike bydrae lewer.

Elke departementshoof het die taak en geleentheid om die nodige rustige atmosfeer en klimaat te skep waarbinne leerlinge in die ontplooiing van hulle menslikheid en menswaardigheid tuis, veilig en gelukkig kan voel. Departementshoofde in beheer van akademiese vakke skep hoofsaaklik klimaat deur onderrig, aangesien hulle negentig persent van hul skoolure aan die onderrig van 'n vak bestee (TOD, 1986a:48). Die direkte kontak met leerlinge is hoofsaaklik beperk tot leerlinge wat onderrig by hom/haar ontvang. Klimaat-skepping vind verder plaas deur beplanning, organisasie, leiding en beheer van sy/haar departement waardeur klimaat geskep word.

Die departementshoof opvoedkundige leiding het naas sy genoemde verpligtinge ook nog die taak om die opvoedkundige hulpprogramme van die skool te laat funksioneer. Veral belangrik vir die skep van 'n positiewe klimaat is die daarstelling en implementering van 'n doeltreffende stelsel vir die uitkenning en hantering van en hulpverlening aan leerlinge met probleme. Hierdie aangeleentheid word in die Transvaalse Onderwysdepartement van so groot belang geag dat die TOD (1985:6) die skep van 'n gunstige klimaat of atmosfeer as 'n vereiste stel vir 'n gelukkige skoolgemeenskap. In die daarstel van 'n gelukkige skoolgemeenskap moet daar volgens die TOD in die besonder gekonsentreer word op juis daardie leerlinge wat nie gelukkig inskakel nie, dié leerlinge wat voel dat hulle misluk en wat 'n probleem van een of ander aard ervaar. Daar word aanbeveel om 'n komitee onder leiding van die hoof of sy verteenwoordiger (gewoonlik die departementshoof opvoedkundige leiding) daar te stel om hierdie saak aan te spreek. In die meeste gevalle, as gevolg van die hoof se omvattende pligstaat, word die taak gedelegeer en aan die departementshoof opvoedkundige leiding opgedra.

Dit is dus duidelik dat elke departementshoof die taak en geleentheid het om klimaat te skep, maar dat die departementshoof opvoedkundige leiding uit hoofde van sy posisie en pligstaat 'n besondere rol te vervul het in die skep van 'n positiewe skoolklimaat.

4.5 EIENSKAPPE EN BESTUURSTYL VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF OPVOEDKUNDIGE LEIDING

Daar is reeds in hoofstuk 3 verwys na eienskappe van die onderwysleier. Die departementshoof opvoedkundige leiding moet as onderwysleier by implikasie ook daardie eienskappe openbaar. Daarbenewens, omdat hy meer spesifiek optree as professionele leier in sy departement, moet hy ook na aanleiding van TOD

Omsendminuut 3 van 1978 die volgende eienskappe en optrede openbaar:

- * hy moet 'n gesagsfiguur wees;
- * lojaliteit teenoor die hoof openbaar;
- * kennis van die opvoeding en van die kind hê;
- * wedersydse vertroue en erkenning tussen departementshoofde en personeellede bewerkstellig;
- * personeellede se aanlegte, belangstelling en veral professionele en akademiese bevoegdhede herken en erken;
- * agting en respek vir personeel en leerlinge koester;
- * gemotiveerde en besielde leierskap openbaar;
- * absolute geloof in sy taak hê;
- * taktvol en simpatiek optree in die hantering van situasies;
- * 'n geestelike aanvoeling vir sy werk hê;
- * 'n simpatieke luisteraar wees;
- * groothartigheid aan die dag lê;
- * goed kan beplan, organiseer, delegeer, ensovoorts;
- * vaardig wees in kommunisering;
- * vertroue hê om te volhard in sy taak - vertroue wat berus op tradisionele waardes wat veranker is in geloof in sy Skepper.

Ten opsigte van bestuurstyle sê Van der Westhuizen (1990c:100), dat navorsing twee dimensies van bestuur na vore gebring het, naamlik taakoriëntasie of taakrelevante styl en mensoriëntasie of leierskapstyl. Hierdie dimensies kom in die bestuursruite van Reddin, Sergiovanni en Elliot, Hersey en Blanchard, Blake en Mouton, en andere na vore. In 3.6.3 is reeds enkele bestuurstyle

soos deur Bernard geïdentifiseer, aangetoon. Die departementshoof opvoedkundige leiding sal ten opsigte van bestuurstyle in die skeep van skoolklimaat verkieslik 'n sintesebestuursbenadering gebruik. Hierdie benadering is taakgerig, maar is ook mensgerig (Van der Westhuizen, 1990c:130). Sintese is belangrik omdat nie net klem gelê word op die basiese bestuursvaardighede nie, maar dat hy ook oor verhoudingstigtingsvaardighede moet beskik. Daar moet 'n integrasie van verskeie bestuurstyle wees ten einde maksimale resultate te kry in sy pogings tot klimaatskepping. In die bestuur van die opvoedkundige hulpprogramme is kommunisering en verhoudingstigting van kardinale belang. Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat hy, afhangend van die situasie, meer mensgeöriënteerd as taakgeöriënteerd sal wees. In die besluitnemingsproses sal daar van deelnemende besluitneming gebruik gemaak word. Dit beteken dat die groep, hetsy leerlinge of personeel eerder as die enkeling, met sy departementshoof se leiding die besluit neem.

4.6 DIE BESONDERE POSISIE VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF OPVOEDKUNDIGE LEIDING TEN OPSIGTE VAN KLIMAATSKEPPING

4.6.1 Verhoudingstigting en kommunisering

Die mens is 'n verhoudingswese en hy bestaan in drie relasies, naamlik teenoor die skepping en die ervaringswêreld, teenoor medemense in allerlei verhoudings en teenoor God in die sentrale en totale verhouding (Van Zyl en Van der Walt, 1978:31).

Dit is veral deur verhoudingstigting as bestuurshandeling (vgl. 4.4) dat die departementshoof opvoedkundige leiding 'n belangrike bydrae tot die skeep van 'n positiewe klimaat in sy skool kan maak. Dit spreek egter vanself dat hy goeie menseverhoudinge moet handhaaf ten einde as 'n doeltreffende onderwyseleier te kwalifiseer. Goeie menseverhoudinge is volgens Bernard (1981:74) 'n uiters belangrike aangeleentheid in organisasie, administrasie en beheer. Die grondslag van verhoudingstigting is respek, welwillendheid en vertrouwe in die waardigheid van die mens as individuele persoonlikheid. Daar is volgens hom veral vyf aspekte van belang, naamlik:

- * om te voldoen aan sekere prominente menslike behoeftes van die personeel;
- * begrip te hê vir eie gedrag en woorde;
- * die verdienstelikheid van andere te erken;

- * onderwysers, leerlinge en ouers met hulle probleme te help; en
- * die werk van onderwysers in die skool te koördineer.

Gesonde menseverhoudinge kan slegs tot stand kom indien daar sprake is van effektiewe kommunikasie. Van der Westhuizen (1990d:214) maak die stelling dat geen bestuur kan plaasvind indien daar nie kommunikasie is nie.

Kommunikasie is die interaksie tussen die departementshoof opvoedkundige leiding en die res van die skoolgemeenskap by wie hy betrokke is. Dit is ook die wyse waardeur hy leiding gee en 'n invloed op die ander lede van die skoolgemeenskap uitoefen. Kommunikasie gaan in die lig van die vernuwing in die onderwys 'n geweldige belangrike rol speel. Die departementshoof opvoedkundige leiding sal as onderwysleier 'n hoë mate van vaardigheid daarin moet bereik ten einde 'n klimaat in die skool te help skep waarin opvoeding en onderrig kan gedy en werkstevredenheid ervaar word. Dit kan slegs verwesenlik word indien hy in sy formele, sowel as informele kommunikasie met personeel, leerlinge en ouers van alle moontlike media gebruik maak. Verbale kommunikasie, deur middel van die gesproke woord, bly die belangrikste wyse van kommunikasie, naas nie-verbale kommunikasie. Die departementshoof opvoedkundige leiding kan egter nie meer net op tradisionele media steun om effektief te kommunikeer nie. Moderne metodes, byvoorbeeld truprojektors, video- en bandopnames, rekenaars, ensovoorts moet aangewend word, sodat deur effektiewe kommunikasie 'n positiewe skoolklimaat geskep word.

Kommunikasie is egter ook van besondere belang in konflikhantering. Aangesien 'n groot deel van die departementshoof opvoedkundige leiding se taak die leiding aan en hantering van onderwysers, ouers en veral leerlinge met probleme is (TOD, 1986:50) (vgl. 4.4.3.1), is dit onafwendbaar dat hy tot 'n groot mate met konflik te make het. Konflikte wat nie opgelos en bygelê word nie kan 'n geweldige negatiewe en teenproduktiewe invloed op die bereiking van opvoedkundige doelstellings en doelwitte hê. Die wyse waarop die onderwysleier (i.c. departementshoof opvoedkundige leiding) konflik hanteer gaan eerstens tot 'n groot mate sy eie sukses as leier en sy persoonlike werkgeluk bepaal (Bondesio en De Witt, 1990:316), en tweedens gaan dit 'n groot invloed uitoefen op die mate waartoe hy 'n positiewe bydrae kan lewer tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat. Om konflik tussen lede van die skool suksesvol te kan hanteer beteken dat hy kriedietwaardigheid as tussenganger en bemiddelaar moet hê. Ten einde dit te bewerkstellig moet hy oor die eienskappe van empatie, oorspronklikheid, objektiwiteit en veral

regverdigheid beskik. Die verhouding wat hy met beide partye bewerkstellig, word beïnvloed deur persoonlike styl, manier van praat, agtergrond, kleredrag, gedeelde belange, ensovoorts (Bittel, 1985).

Deur die bevredigende bylê van verskille en die afbreek van struikelblokke lewer hy 'n belangrike bydrae tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat.

4.6.2 Verhoudingstigting met die personeel

Die mate van werkgeluk en werkstevredenheid wat deur personeel ervaar word, is kriteria waaraan die skoolklimaat gemeet kan word. Verhoudingstigting is dus belangrik, want volgens Van der Westhuizen (1990d:191) bepaal dit die werkgeluk en werkstevredenheid van die verskillende persone in die skool.

Die departementshoof opvoedkundige leiding, as die persoon wat saam met die hoof moet toesien dat die opvoedkundige hulpprogramme van die skool geïmplementeer word en dat dit uiteindelik realiseer (TOD, 1986:50) (vgl. 4.4.3.1) stig besondere verhoudings met die personeel, aangesien die hele personeel as taak het om hom te help om daardie doelstellings te verwesenlik. Hy moet as onderwysleier in gedagte hou dat empatie en naasteliefde teenoor personeel noodsaaklike komponente van verhoudingstigting as bestuurshandeling is, want daarsonder kan die skool as opvoedkundige inrigting nie doeltreffend wees nie (De Witt, 1982:60).

Die departementshoof opvoedkundige leiding kan met reg van die tegnieke wat deur Teichler (1982:226-227) genoem word, gebruik maak om gesonde verhoudings met die personeel te stig:

* **Empatie:** Dit is die vermoë om die ander se bedoelings en gevoelens te verstaan.

* **Respek en warmte:** Dit is die erkenning van die regte van ander, asook die betoning van erkenning en waardering vir voortreflike werk verrig.

* **Egtheid:** Interaksie met ander moet eerlik, openhartig en spontaan wees.

* **Duidelikheid:** Vaaghede en veralgemenings moet vermy word.

Die handeling van die departementshoof opvoedkundige leiding sal personeel lede beïnvloed, wat op hul beurt weer leerlinge beïnvloed en dit het weer 'n

invloed op leerlingresultate. In die lig van dié feit moet hy as onderwyse-leier in sy verhoudingstigting met personeel, ten einde 'n positiewe klimaat te help skep, volgens Kelley (1980:50) sekere take uitvoer, naamlik:

- * die personeel in kennis stel van verwagte resultate;
- * aan die personeel bekend maak wat hy van hulle verwag ten einde genoemde resultate te bereik;
- * vasstel of die personeel die verwagtinge wat hy koester verstaan en daarin deel;
- * die nodige ondersteunende middele daarstel ten einde personeel in staat te stel om aan die verwagtinge te voldoen;
- * toesig hou en kontrole uitoefen oor personeel se uitvoering van take;
- * terugvoering verskaf ten opsigte van die uitvoering van take en vordering wat gemaak word ten opsigte van die bereiking van verwagtinge;
- * terugvoering van onderwysers kry om vas te stel tot watter mate doelwitte bereik is, en sy leiding en voorbeeld bygedra het tot die onderwysers se pogings om doelwitte te bereik.

Doelwitte wat bereik moet word, is egter nie net beperk tot opvoedkundige fasette rakende die leerlinge nie, maar daar behoort ook doelwitte vir personeellede gestel te word, sodat hulle werkstevredenheid en werkgeluk sal ervaar. Die departementshoof opvoedkundige leiding speel, uit hoofde van sy besondere verhouding met personeellede en sy kennis van die beroepswêreld, 'n belangrike rol in die beroepsontwikkeling van personeel. Personeel wat voel dat hulle stagneer en dat daar geen beroepsontwikkelingsmoontlikhede is nie, ondervind spanning en ontwikkel 'n negatiewe houding teenoor sy werk. Deur die personeel te help om hulself te help met beroepsontwikkeling kan die departementshoof opvoedkundige leiding bydra tot die verandering van houdings en die verhoging van onderwysermoreel, wat 'n positiewe skoolklimaat sal reflekteer.

In 'n projek van die "National Council for Accreditation of Teacher Education (NCATE, 1985) sê 'n onderwyser die volgende: "Although I learned early on to keep my mouth shut and listen and learn from more experienced teachers, I

would have liked someone to confide in. Perhaps it is too much to presume that the principal can know who will be a good match. All I know is that I could have used more explicit support." (De Long, 1989:24)

Die departementshoof opvoedkundige leiding moet ten doel hê om te help om 'n klimaat te skep waarin personeellede voel dat hulle belangrik is en dat hulle verkwik word deur hulle werk. Deur die aktiewe rol wat hy speel in die beroepsontwikkeling van personeellede, hetsy deur voorligting, inspraak by die hoof om byvoorbeeld die personeellid se vlakke aan wie hy onderrig gee te verander, of hulp ten opsigte van studierigtings en studieverlof, dra hy ook by tot 'n klimaat waarin 'n gesonder leeromgewing vir leerlinge geskep word, aangesien die onderwyser 'n groter mate van werkstevredenheid ervaar.

Die laaste saak ten opsigte van die departementshoof opvoedkundige leiding se verhouding met personeel wat aandag kry, is sy verhouding met beginneronderwysers. Hy het in samewerking met en onder leiding van die hoof 'n besondere taak om as mentor van beginneronderwysers te help met hulle inskaking in die skool.

Beginneronderwysers ervaar spanning ten opsigte van die handhawing van dissipline, leerlingmotivering, toetsing en lesvoorbereiding, om slegs enkele sake te noem. Beginneronderwysers word leiding gegee en gehelp om bereikte doelwitte te identifiseer, doelwitte te stel om probleemareas uit die weg te ruim, en metodes en prosedures te identifiseer ten einde gestelde doelwitte te bereik (Manley, et.al. 1989:16-17).

Die mate waartoe die departementshoof opvoedkundige leiding beginneronderwysers kan help om tuis te voel en met vertroue in te skakel, sal 'n bydrae lewer tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat, omdat die negatiewe gevoel, wat dikwels vroeg by hulle ontstaan, verminder word.

'n Gelukkige en tevrede onderwyser help skep aan 'n positiewe klimaat in die skool en 'n gesonde leermilieu vir leerlinge.

4.6.3 Verhoudingstigting met leerlinge

Daar is reeds aangetoon dat die departementshoof opvoedkundige leiding hoofsaaklik met die opvoedkundige hulpprogramme van die skoolprogram gemeed is en verhoudingstigting met leerlinge vind binne die breë raamwerk plaas. Die verskillende opvoedkundige hulpprogramme geniet onder punt 4.7.3. aandag.

'n Groot deel van sy pligstaat is egter hulp en leiding aan die kind met probleme, die ongelukkige kind. Hierdie kind het 'n groot invloed op die klimaat van die skool, want 'n negatiewe houding suurdeeg deur die skool. Hoe groter die getal ongelukkige leerlinge, hoe groter sal die negatiewe invloed wees wat op die skoolklimaat uitgeoefen word.

Die departementshoof opvoedkundige leiding moet die personeel en leerlinge lei om behulpsaam te wees om sulke leerlinge te identifiseer en remediërende werk te doen. Hy bly egter in beheer van die remediërende program en hanteer die meeste gevalle self.

Ten einde 'n positiewe skoolklimaat te help skeep, moet die departementshoof opvoedkundige leiding in sy hantering van leerlinge met probleme die volgende in gedagte hou:

- * Daar moet 'n unieke verhouding tussen hom en die hulpbehoewende kind ontstaan.
- * Hy moet by uitstek die vriend van die kind, die simpatieke luisteraar en helper, die ontdekker van sy intieme gevoelens en persoonlike geheime wees.
- * Onderhoude moet op hartlike, vriendelike en natuurlike wyse plaasvind.
- * Daar moet rekening gehou word met die feit dat elke kind se geaardheid en probleemsituasie verskil en dat die kind as individu behandel moet word.
- * Oorsake van probleme, eerder as simptome, moet hanteer en sover moontlik opgelos word. Simptome is byvoorbeeld stokkiesdraai, rokery, vandalisme, swak prestasies en nog veel meer.
- * Daar moet 'n goedgeformuleerde beleid en funksionele program bestaan waardeur leerlinge met probleme geïdentifiseer en gehelp word. (vgl. 4.7.3.)
- * 'n Oopdeur-beleid moet vir leerlinge en personeel met probleme gehandhaaf word.

4.6.4 Verhoudingstigting met ouers

Die onderwysleier (i.c. departementshoof opvoedkundige leiding) moet in sy pogings om 'n positiewe skoolklimaat te skeep in gedagte hou dat hierdie

pogings deur almal wat daardeur geraak word, verstaan en aanvaar moet word. Aktiewe betrokkenheid deur ouers kan die vlak van effektiwiteit en doeltreffendheid, sowel as werkstevredenheid wat deur onderwysers en leerlinge in die skool ervaar word, verhoog (Kelley, 1980:67).

Die departementshoof opvoedkundige leiding moet deur die wyse van sy verhoudingstigting en skakeling met ouers, die ouers laat voel dat hul deel is van die skoolgemeenskap en dat die opvoeding van hulle kinders van groot belang is. Die ouers van die leerling met probleme moet voel dat hulle en hul kind se belange op die hart gedra word, en dat alles moontlik gedoen word om in belang van die kind die probleme op te los en uit die weg te ruim. Kommunikasie met ouers kan op vele wyses plaasvind, byvoorbeeld deur inligtingsaande, oueraande, funksies, onderhoude, ensovoorts. Die departementshoof opvoedkundige leiding kan 'n positiewe gesindheid en houding by ouers skep wat sal bydra tot die skep van 'n positiewe klimaat in die skool.

4.7 DEPARTEMENTSHOOF OPVOEDKUNDIGE LEIDING EN SKOOLKLIMAATSKEPPIING

4.7.1 Areas van verantwoordelikheid

Soos reeds gemeld is die primêre taak van die departementshoof opvoedkundige leiding om, onder leiding van die skoolhoof en adjunk-hoofde, die opvoedkundige hulpprogramme in die skool (naas dié van die formele onderrigfaset) tot sy volle reg te laat kom.

Afgesien van algemene funksies soos vir elke departementshoof uiteengesit in die Algemene Handleiding vir Skoolorganisasie (TOD) (vgl. 4.4.2), is die departementshoof meer spesifiek verantwoordelik vir die volgende:

- * die algemene opvoedkundige welsyn van die leerlinge;
- * die doeltreffende funksionering van die volgende opvoedkundige programme:

- Bybelonderrig;
- Beroepsleiding;
- Jeugweerbaarheid (geestesweerbaarheid en fisieke aktiwiteite)
- Buitemuurse aktiwiteite
- Mediasentrum

- * die organisasie, bevordering en opvolging ten opsigte van besoeke aan veldskole;
- * die daarstelling en implementering van 'n doeltreffende voogstelsel wat onder andere insluit leieridentifikasie en -ontwikkeling en die uitkenning en hantering van leerlinge met probleme;
- * gebeurlikheidsbeplanning en die inoefening van 'n doeltreffende noodplan;
- * die onderrig van 'n klas/vak/komponent van die program, met dien verstande dat in die sekondêre skool hierdie onderrig vir meer as die helfte van sy voorgeskrewe periodelas in sy departement moet wees;
- * remediërende onderwys (spraakterapie, leesvaardighede, leermetodes, ensovoorts);
- * enige ander take deur die hoof aan hom opgedra (TOD, 1986a:50-51).

4.7.2 Wysies van en voorwaardes vir klimaatskepping

Die departementshoof opvoedkundige leiding het die geleentheid en dra by tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat wanneer hy voorafgaande fasette van die opvoedkundige program op doeltreffende wyse beplan en organiseer, ten opsigte daarvan leiding gee en kontrole daarvoor uitoefen. In die uitvoering van genoemde bestuurshandelinge moet hy, ten einde 'n positiewe klimaat te help skep, ook die volgende, ten opsigte van die lede van die skoolgemeenskap by wie hy betrokke is, in gedagte hou:

4.7.2.1 Die kind se affiliasiebehoeftes

Elke leerling het die behoefte om binne groepsverband iemand te wees, erkenning te ontvang of sukses te ervaar. Binne groepsverband kry leerlinge die geleentheid om hulle selfbeeld te ontwikkel. Dit is die taak van die opvoeder (i.c. departementshoof opvoedkundige leiding) om geleenthede vir leerlinge te skep sodat hy ten spyte van sy uniekheid, individualiteit en beperkinge 'n gevoel van behoort ervaar wat van hom 'n gelukkige lid van die skoolgemeenskap maak (TOD, 1987a:2).

Die departementshoof skep 'n positiewe klimaat deur aan die affiliasiebehoefte van leerlinge te voldoen. Die behoeftes kan by uitstek bevredig word deur die realisering van die skool se opvoedkundige program, want dit bied die leerling veral geleentheid tot:

- * massadeelname waar dit hoofsaaklik gaan om die genot van deelname, byvoorbeeld aan sport (massa-atletiek, boeresport en swem), asook kadette, geestesweerbaarheid, veldskole, ensovoorts. Die leerling word positief beïnvloed omdat hy aktief deelneem en nie slegs 'n passiewe toeskouer is nie;

- * deelname aan jeugorganisasies wat binne skoolverband opereer, byvoorbeeld kerkjeugverenigings (A.C.S.V.), letterkunde verenigings, fotografiese verenigings, Voortrekkers, skaakklub, noodhulp en die Landsdiensbeweging;

- * deelname aan kulturele bedrywighede byvoorbeeld toneel, revue, koor, debatte en redenaarskompetisies.

Deur sy deelname kry die leerling die geleentheid om homself te ontdek en in sy totaliteit te ontwikkel.

4.7.2.2 Die noodsaaklikheid van simpatieke gesagsleiding deur opbouende, opvoedende tug

Elke leerling, en ook personeellid, het die behoefte aan simpatieke gesagsleiding. Die departementshoof opvoedkundige leiding is uit hoofde van sy pos met gesag bekleed, maar die respek wat met die gesagsposisie gepaard gaan is iets wat hy deur 'n positiewe houding en -voorlewing moet verdien.

Die departementshoof met 'n Christelike lewensbeskouing weet: "dat die doelstellings met gesag in die opvoeding is om deur goeie voorbeeld, sterk optrede en goeie tug te lei en tot eer van God op te voed". (TOD, 1987a:10)

Gesag en tug kan nie van mekaar geskei word nie. Tug is noodsaaklik, maar moet met diskresie en deernis toegepas word om die leerling op die regte pad te hou, of na die regte pad terug te bring as sy gedrag nie aanvaarbaar is volgens norme en eise van die skoolgemeenskap nie. Tug kan op verskeie wyses deur die departementshoof toegepas word, byvoorbeeld deur regulering, afkeur, vermaning, onthouding van voorregte en lyfstraf, maar hy moet in gedagte hou dat 'n positiewe skoolklimaat beslis nie deur lyfstraf geskep word nie.

Die departementshoof is mede-verantwoordelik vir dissipline en orde in die skool. Dissipline en orde in die skool werk mee tot voordeel van die leerlinge en die opvoedingsgebeure, want die onderwysers kry kans om hulle doelbewus te rig, deur leiding en vorming, op die onderrig en opvoeding van die leerlinge. Daar moet 'n gesonde verhouding tussen die departementshoof en personeel en leerlinge wees, want die skoolgees (klimaat) hang daarvan af of die leerlinge en personeel deur simpatieke gesagsleiding (onbaatsugtigheid, entoesiasme en humorsin) deur die departementshoof besiel kan word in die bereiking van gestelde opvoedkundige doelwitte.

Samehangend met orde en tug is die wyse waarop beheer oor leerlinge uitgeoefen word. Volgens Hoy en Miskel (1982:199) kan skoolklimaat bepaal word deur die wyse waarop beheer oor leerlinge uitgeoefen word. Hulle is ook van mening dat dit in staatskole (teenoor privaatskole) as diensorganisasies dikwels die mees akute probleem is omdat hulle nie 'n groot keuse kan uitoefen ten opsigte van die keuse van lede van die skoolgemeenskap nie.

Die departementshoof opvoedkundige leiding is uit hoofde van sy posisie en die aard van sy pligstaat dikwels tot 'n groot mate gemoed met beheer oor leerlinge, en die wyse waarop hy beheer uitoefen sal bepalend wees ten opsigte van die skoolklimaat wat geskep word. Beheer sal wissel afhangende van die situasie en faset van die opvoedkundige program wat aandag geniet.

Tydens kadette en die oefening van die noodplan sal beheer meer rigied, gekontroleerd en outokraties wees as tydens geestesweerbaarheid en buitemuurse aktiwiteite waar leerlinge 'n groter mate van beheer oor hulself uitoefen en toepas. Hierdie wyses van uitoefening van beheer verteenwoordig onderskeidelik twee soorte van skole wat deur Hoy en Miskel (1982:200) bewaar- en humanistiese skole genoem word.

Beheer moet deur die departementshoof op so 'n wyse uitgeoefen word dat leerlinge nie 'n gevoel van vervreemding ervaar nie. In die skoolsituasie word veral drie dimensies van vervreemding deur Hoy en Miskel (1982:202-204) uitgesonder, naamlik magteloosheid, betekenisloosheid en normloosheid. Wanneer genoemde dimensies by leerlinge aanwesig is, ervaar hulle 'n gevoel van nie behoort nie en skep dit 'n negatiewe klimaat in die skool. Beheeruitoefening tydens die realisering van die opvoedingsfasette van die skool moet op so 'n wyse plaasvind dat, afhangend van die situasie en faset, leerlingdeelname maksimaal is.

In 'n meer humanistiese skool, waar beheer oor leerlinge op so 'n wyse uitgeoefen word dat hulle 'n aandeel daarin het, identifiseer hulle met en voel hulle deel van die skool. Dit dra by tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat.

Hoy en Miskel (1982:208) het in 'n studie wat meer as vier duisend leerlinge in veertig hoërskole ingesluit het, bevind dat: "the humanistic school, not the custodial, provided a healthy social climate for the development of a mature self-image for students; the more humanistic the pupil-control orientation of the school, the greater the chance that high-school seniors were moving toward selfactualization." Leerlinge kry nou die geleentheid om deel te hê aan die bestuur van die skool deur insette te lewer deur middel van standerdrade en leerlingkomitees vir buitemuurse aktiwiteite (TOD, 1990:2-4).

Leerlingdeelname aan bestuur moet egter binne die raamwerk van bepaalde opvoedkundige waardes, wat Christelik-lewensopvatlik bepaal is, plaasvind. Leerlinge is nog op pad na volwassenheid en hul bestuurshandelinge moet deur simpatieke en liefdevolle gesagsleiding van die bestuurspan, personeellede en ouers gerig word.

Senior leerlinge van die skool speel 'n geweldige groot rol in die bepaling van die "gees" van die skool, en die departementshoof opvoedkundige leiding moet beheer op so 'n wyse uitoefen dat senior leerlinge tydens kadette, geestesweerbaarheid, in die klaskamersituasie (Beroepsleiding en Bybel-onderrig), gebeurlikheidsbeplanning, ensovoorts 'n leidende rol vervul. So sal hulle ervaar dat persoonlike gedrag 'n invloed het op hul lewensverwagtinge en -uitkomste, dat bevredigende voorspellings ten opsigte van die toekomstige stand van sake moontlik is, en dat sosiaal onaanvaarbare handelinge nie nodig is om doelwitte te bereik nie.

4.7.3 Klimaatskepping deur realisering van die skool se opvoedkundige hulp-programme onder leiding van die departementshoof opvoedkundige leiding

Die departementshoof kan 'n betekenisvolle bydrae lewer tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat deur die suksesvolle uitvoering van die vier basiese bestuurshandelinge (beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening) ten opsigte van bestuursareas waarvoor hy verantwoordelik is.

4.7.3.1 Indiensopleiding van personeel

Elke onderwyser wat betrokke is by opvoedkundige hulpprogramme, is geregtig op indiensopleiding. Indiensopleiding is hoofsaaklik 'n formele aangeleentheid en daarom behoort die departementshoof, in samewerking met die hoof, 'n formele indiensopleidingsprogram op te stel aan die hand waarvan personeel beter toegerus word vir hul taak om die skool se opvoedingsfasette te laat realiseer.

Personeelopleiding, wat informeel plaasvind deurdat onderwysers nadoen en saamdoen in 'n goedgeorganiseerde departement waarin die opvoedkundige klimaat reg is en die nodige roetinevergaderings, beleidstukke, funksionele werksprosedure en beheermeganismes teenwoordig is, mag nooit onderskat word nie. Daar moet volgens Bondesio en De Witt (1990:288): "gereelde geleenthede vir alle leerkragte geskep word om hulle aan te pas by nuwe omstandighede en vereistes, sodat daar tred gehou kan word met sowel vakkennis as onderwysmetodiek."

Om dit te doen moet die departementshoof bo en behalwe sy pligte, soos uiteengesit in die Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (TOD, 1986a:50-51), ook aan die volgende aandag gee:

- * die finalisering van tersaaklike vakbeleide na aanleiding van gegewe riglyne;
- * die neem van leiding in klaskamerorganisasie en -bestuur;
- * medeverantwoordelikheid aanvaar vir beplanning van die werkverdeling van die betrokke personeel;
- * medeverantwoordelikheid aanvaar vir die evaluering van sekere aangeleenthede van die werk van die betrokke onderwysers; en
- * 'n leidende rol speel om die hoof vakdidakties te oriënteer vir laasgenoemde se klasbesoeke.

'n Goed toegeruste onderwyser is in elke opsig maksimaal diensbaar aan die leerlinge wat aan hom toevertrou word (Bondesio en De Witt, 1990:287). So 'n onderwyser sal die verantwoordelikheid aanvaar om klaskamerklimaat te verbeter. Dit beteken dat daar 'n goeie onderwyser-leerling en leerling--

leerlingverhouding sal wees, sowel as 'n gevoel van doelgerigheid en prestasie (Kelley, 1980:56). 'n Positiewe klaskamerklimaat dra daartoe by om 'n positiewe skoolklimaat te laat ontstaan.

4.7.3.2 Beroepsleiding

Die beleid in hierdie opvoedkundige program is om steun en voorligting te gee aan alle kinders in die skool, maar veral aan die hulpbehoewende kind.

Hulpbehoewende leerlinge moet geïdentifiseer word en deur onderhoude moet die ware probleem bepaal word. Die departementshoof opvoedkundige leiding hanteer die probleem en doen remediërende werk vir so ver dit moontlik en binne sy vermoë en mag is. Probleme wat hy nie kan hanteer nie moet na die departementele hulpdienste verwys word.

Beroepskeuse is 'n belangrike deel van hierdie vak en die gehalte van beroepsleiding wat deur die departementshoof en betrokke onderwyser(s) gegee word lewer 'n groot bydrae tot die skep van 'n positiewe klimaat, aangesien leerlinge hulle eie vermoëns ontdek en ontwikkel en so 'n groter mate van sekerheid verkry oor wat die toekoms vir hulle inhoud vir sover as wat dit hul beroepslewe raak.

Die belangrikheid hiervan blyk uit navorsing wat deur Behr (1981:8) gedoen is. Die navorsing het bevind dat daar 'n groot ooreenkoms tussen skooldoelwitte is wat deur leerlinge van Durban en die Verenigde Koninkryk gestel is. Veral is daar klem gelê op die belangrikheid van die instrumentele funksies van beroepsleiding en die positiewe gevolg daarvan, naamlik 'n goeie betrekking.

Die volgende sake ten opsigte van beroepskeuse moet aandag geniet:

- * die beginsels waarop beroepskeuse berus;
- * selfevaluering;
- * landsomstandighede as 'n faktor by beroepskeuse;
- * die insluiting van relevante inligting vir soveel as moontlik beroepe wat by elke leerling se vermoë en belangstelling sal pas.

Die departementshoof is verder verantwoordelik vir:

- * die opstel van 'n vakbeleid;
- * die opstel van werkskemas;
- * gedurige kontrole wat verseker dat die beleid uitgevoer word;
- * leiding aan onderwysers;

- * die verkryging van soveel as moontlik inligting en hulpmiddels vir die beroepsleidinglokaal. Hulpmiddels wat gebruik kan word ten einde effektiewe beroepsleiding te verseker, is:
 - besoeke aan werkplekke of aan werkgewers;
 - toesprake deur verteenwoordigende werkgewers, werknemers of oud-skoliere;
 - films en videobande;
 - plate;
 - bandopnames;
 - koerant- en tydskrifartikels;
 - pamflette en brosjures;
 - jaarboeke;
 - "my loopbaan" en "Career for you";
- * samewerking met buite-instansies soos:
 - departementele hulpdienste;
 - Departement van Mannekrag;
 - werkgewers en instansies;

- ouers.

4.7.3.3 Voogwerk

Volgens T.O.D. Omsendminuut 136 van 1977 is die doelstellings van voogwerk die algemene en voortgesette steungewing en leiding deur almal wat met die kind by die skool en in die koshuis te doen het, die tydigse uitkenning van kinders wat steun nodig het en hulpverlening aan individuele leerlinge met probleme.

Die departementshoof opvoedkundige leiding beplan en organiseer dié program vir die skool onder leiding van die hoof en is verantwoordelik vir die doeltreffende funksionering daarvan, koördineer die werk van die voogde en verwys probleemgevalle wat hy nie kan hanteer nie na die departementele hulpdienste.

Die sukses van die skool se voorligtingsprogram staan of val by die voogstelsel. Dit is onmoontlik vir die departementshoof om alleen al die inligting oor elke kind in die skool te versamel, te evalueer en op te volg. Hoewel dit die ideaal is, sal die departementshoof ook nie elke kind persoonlik kan raad gee waar en wanneer hy dit nodig het nie. Hy moet egter daarna streef dat elke kind minstens eenmaal, maar verkieslik meer kere in sy hoërskoolloopbaan, 'n onderhoudsgeleentheid met hom kry.

Die departementshoof moet voogde (klas en standerd) so lei en motiveer dat daar indringend met die lewe van elke kind bemoeienis gemaak word, en verslag oor elke aspek van die kind se lewe gedoen word. Die departementshoof liasseer die inligting oor elke kind sentraal in die kind se persoonlike lêer, sodat 'n betroubare persoonsbeeld van elke kind opgebou word.

Van groot belang is dat die departementshoof opvoedkundige leiding 'n funksionele voogstelsel sal implementeer wat by sy skool se omstandighede pas en in sy skool se besondere behoeftes sal voorsien. Hy moet streng kontrole uitoefen oor voogde om te verseker dat identifisering van leerlinge met probleme, asook presteerders, op kontinue en deeglike wyse geskied en dat daardie inligting op gereelde basis na hom deurgestuur word. Hy moet verder voortdurend kontak met die ouers van leerlinge maak, sodat ouers bewus daarvan is dat hul kinders se welsyn op die hart gedra word.

Deur toe te sien dat die skool se voogstelsel doeltreffend funksioneer lewer die departementshoof opvoedkundige leiding 'n groot bydrae tot die skep van 'n positiewe klimaat in die skool.

4.7.3.4 Bybelonderrig

Die departementshoof opvoedkundige leiding is verantwoordelik vir die organisasie van Bybelonderrig (TOD, 1986a:50) (vgl. 4.4.3.2.) en lewer 'n verdere bydrae tot die skep van 'n positiewe klimaat deur die wyse waarop hy as Christen voorlewe en betrokke personeel motiveer om Bybelonderrig met die nodige erns wat dit verdien te onderrig. Dit vereis baie van beide die departementshoof en onderwyser, aangesien Bybelonderrig 'n nie-eksamenvak is en daar in die gees van die tyd 'n groter mate van koudheid teenoor die Bybel en Bybelonderrig ondervind word.

Bybelonderrig het egter 'n vormende waarde wat nie onderskat moet word nie, want dit omvat die ontwikkeling van die hele mens, tot eer van God, op alle lewensterreine, onder andere die godsdienstige, sedelike, verstandelike, estetiese, sosiale en liggaamlike (TOD, 1975:2).

Deur Bybelonderrig kom die kind tot sekerhede aangaande homself en die toekoms, gebaseer op liefde vir God en sy medemens. 'n Klimaat van liefde, verdraagsaamheid en arbeidsaamheid word so in die skool geskep.

4.7.3.5 Geestesweerbaarheidsprogram

Die basiese bestuurshandelinge van beplan, organiseer, leiding gee en beheeruitoefening moet nougeset uitgevoer word ten einde dié program suksesvol te laat verloop. Die departementshoof moet die hoof adviseer ten opsigte van die keuse van personeel wat by die program betrokke moet wees. Dit moet personeel wees wat belangstel en alles feil het vir die ontwikkeling van die kind in totaliteit. Hierdie program stel besondere eise aan mikrokurrikuleerders op skoolvlak, want die jeug bied hom nie al te vrywillig as klankbodem aan vir sprekers wat hom met een of ander sedepreek wil "vorm", of tot oorgawe áán, of instemming met bepaalde ideologieë wil oorreed nie (TOD, 1987b:1).

As daar met entoesiasme en kreatiwiteit beplan word, kan die program met sukses aangebied word. 'n Positiewe klimaat word geskep waarin leerlinge

ervaar dat 'n opvoedingsmilieu vir hulle geskep word waarin hulle in gesprekvoering met mekaar en hul opvoeders kan tree. Dit sal help om hul volwaardige, volwasse burgers van die land te maak wat gereed is om hulle roeping te vervul.

Die program bestaan uit drie komponente, naamlik Geestesweerbaarheid (burgerkunde, menseverhoudinge en lewenswaardes), Verkeersveiligheid en Gebeurlikheidsbeplanning. Die komponente moet so aangebied word dat leerlinge se belangstelling geprikkel word en dat so 'n groot moontlike aantal leerlinge aktief betrokke is. Dit vereis 'n kontinue besinning oor aanbiedingswyses, byvoorbeeld klassikale onderrig deur middel van gesprekvoering, praktiese demonstrasies, oudiovisuele programme en praatjies deur deskundiges. Dit vereis ook kontinue evaluering van die program deur al die betrokkenes om leemtes uit te wys en dan onder leiding van die departementshoof te herbeplan en organiseer om die program meer doeltreffend te maak.

Slegs langs hierdie weg kan 'n positiewe gesindheid by personeel en leerlinge ten opsigte van dié program gekweek word, asook 'n gevoel dat in 'n veilige omgewing onderrig en geleer word.

4.7.3.6 Fisiese weerbaarheid

In teenstelling met die Geestesweerbaarheidsprogram word die klem hier op die fisieke weerbaarheid van leerlinge geplaas ten einde hulle gebalanseerde lede van die gemeenskap te maak. Dieselfde bestuurshandeling as vir Geestesweerbaarheid geld egter ook ten opsigte van die fisiese weerbaarheidsprogram.

Die komponente wat in die fisiese weerbaarheidsprogram aandag geniet, is:

- * die kadetprogram vir seuns (TOD, 1986b:2-29):
 - drillwerk (seremonieel en orkeste)
 - skietkuns en skietbaanprosedures
 - kaartlees
 - radio-spraakprosedures
 - beskerming van huis en haard
 - inligting en sekerheid
 - dissipline en leierskap
 - organisasies in die SAW

- interne dienste van 'n eenheid
- saluer en eerbewys

* fisieke aktiwiteite vir dogters (TOD, 1987c:4-50)

program A:

- brandbewustheid
- marsjeeroefeninge
- noodsoorg en noodhulp
- selfbeskerming en selfverdediging

program B:

- klubwerk en ander aktiwiteite, byvoorbeeld spraak en drama, skrywerskring, blommeranskikking, kookkuns, handwerk, tuinbouvereniging, padgebruik, ensovoorts.

4.7.3.7 Jeugaangeleenthede, veldskole en leerlingleierskap

Besoeke aan veldskole bied aan standerd agt leerlinge die geleentheid om weg van die bekende, formele onderrigssituasies in die natuur hulself te ontdek en nuwe vaardighede aan te leer op sowel geestelike as fisiese gebied. Die departementshoof opvoedkundige leiding het as taak die deeglike beplanning en organisering van sake voor die besoek aan die veldskool. Die wyse waarop hy dit doen, asook die mate waarop hy leerlinge positief motiveer vir die besoek, speel 'n belangrike rol ten opsigte van die wyse waarop die leerlinge hul besoek sal ervaar. Sy teenwoordigheid en positiewe voorbeeld tydens die veldskoolbesoek sal ook 'n positiewe bydrae lewer om die leerlinge die besoek as sinvol te laat ervaar. Die belangrikste bydrae om 'n positiewe skoolklimaat te help skep, vind egter plaas wanneer die leerlinge van die veldskoolbesoek terugkeer en geïdentifiseerde leiers se moontlikhede en vaardighede ontwikkel moet word.

Saam met die veldskoolbesoek (vir standerd agt leerlinge) vind leieridentifisering deur middel van die voogstelsel plaas. Leiers word ten opsigte van elke gebied en aktiwiteit in die skool geïdentifiseer. Dit is egter noodsaaklik dat geïdentifiseerde leiers nie vir die skool verlore gaan nie, maar dat hulle leierseienskappe so ver moontlik ontwikkel word ten einde diensbaar vir die skool en gemeenskap te wees. Waar leerlingleiers doelmatig by skoolaktiwiteite betrek word, lewer hulle 'n positiewe bydrae om gesonde skoolklimaat te skep (TOD, 1990:2). Dit is dus noodsaaklik dat die departementshoof opvoedkundige leiding lede van die skoolgemeenskap, hetsy dit personeel, leerlinge of ouers is wat met identifisering en seleksie van

leerlingeiers te make het, voordurend opvoed en oplei om dié handeling op verantwoordbare wyse uit te voer. Die waarnemings, gemaak deur lede van die skoolgemeenskap, kan dan deur onder andere toetse, vraelyste en aanvullende verslae, byvoorbeeld die van die veldskool, leierskursusse en verslae van jeugorganisasies aangevul word (Hendrikz, 1983: 221).

Die departementshoof moet in die beplanning van die leerlingeierontwikkelingsprogram in gedagte hou, dat:

* leerlinge nie volwassenes is nie en kontinue steungewing en leiding nodig het;

* die wordingsniveau van leerlinge inaggeneem moet word by die toekenning van verantwoordelikheid wat met leierskap gepaard gaan;

* die opleiding hoofsaaklik opleiding in bestuursvaardighede, naamlik kommunikerings, motivering, probleemoplossing, doelwitstelling, ensovoorts moet wees, want dit gaan oor sy taak as leier, as leerlingbestuurder van medeleerlinge (Prinsloo en Van Rooyen, 1990:378).

* 'n verantwoordbare verdeling en toewysing van leierskapposte moet plaasvind vir die leerlingaktiwiteite wat in die skool bestaan, sodat enkelinge nie oorlaai word en hulle hul take nie na wense kan uitvoer nie. Daar moet vir soveel as moontlik aktiwiteite voorsiening gemaak word, sodat soveel as moontlik leerlinge die geleentheid kan kry om as leiers op te tree en ontwikkel te word. Aktiwiteite en aspekte waarvoor leerlingeiers geïdentifiseer, geselekteer en opgelei moet word, is onder andere:

- prefekte: leerlingraad, mediasentrum en koshuis;
- akademies: klasleiers en groepleiers in Geestesweerbaarheid;
- fisies: sportkapteins, kadetoffisiere en onder-offisiere, padpatrollieleiers en leiers van sekerheid-, brand- en noodhulpspanne;
- kultureel: bestuurslede van toneel-, debat-, en ander kultuurverenigings;
- sosiaal-maatskaplik: bestuurslede van klubs, verenigings en rade, soos byvoorbeeld Landsdiens, Voortrekkers, A.C.S.V, skaak en Junior Stadsraad.

'n Gelukkige skoolgemeenskap is een wat in staat is om doeltreffend te funksioneer. Die bydrae wat deur leerlingeiers gemaak word tot die doeltreffende funksionering van die skool, kan nooit oorskakel word nie. Die kwaliteit van die leerlingeiers en hul taakverrigting is 'n bepalende faktor ten

opsigte van die vlak waarop die skool funksioneer en die beeld wat die gemeenskap van die skool het. Leerlinge leer dissipliner, motiveer en aktiveer medeleerlinge en lei medeleerlinge deur 'n positiewe voorbeeld tot betrokkenheid by en deelname aan gemeenskaps- en skoolaktiwiteite. In kort: leerlinge leer bepaal tot 'n groot mate die "gees" van die skool.

Die departementshoof opvoedkundige leiding lewer dus 'n belangrike bydrae tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat deur die effektiewe beplanning en organisering van, leidinggewing in en kontrole oor die leerlinge-identifiserings- en ontwikkelingsprogram. Daardeur word 'n positiewe skoolklimaat geskep waarin lede van die skoolgemeenskap gelukkig en produktief is en werkstevredenheid ervaar.

4.8 DIE ROL VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF OPVOEDKUNDIGE LEIDING TEN OPSIGTE VAN DIE DETERMINANTE VAN SKOOLKLIMAATSKEPPING.

In hoofstuk 3 is daar reeds aandag gegee aan die determinante wat 'n invloed op klimaatskepping uitoefen. In hierdie hoofstuk word meer spesifiek aandag gegee aan daardie program-, proses- en materiële determinante waarby die departementshoof opvoedkundige leiding 'n rol speel in die uitvoering van bestuurshandelinge wat gerig is op die realisering van voorafbepaalde opvoedkundige doelwitte.

4.8.1 Programdeterminante

4.8.1.1 Verskillende leersituasies

Die departementshoof moet ten opsigte van die opvoedkundige fasette van die skool wat onder sy leiding staan altyd op hoogte bly van die inhoudelike, sowel as aanbiedingswyses. Slegs op dié wyse kan hyself in sy beplanning voorsiening maak vir verskillende leersituasies. Die verskillende moontlikhede word vir elke komponent in 'n vakbeleid en werkskemas vervat.

Onderwysers wat onder sy leiding gemoeid is met opvoedkundige hulpprogramme van die skool word daarvan op hoogte gehou en opgelei in die implementering van verskillende aanbiedingswyses ten einde die leersituasie (formeel of informeel, buitemuurs of klassikaal, gesimuleerd of werklik) verantwoordbaar te maak.

4.8.1.2 Geleenthede vir aktiewe leer

Die departementshoof moet aan alle betrokkenes die geleentheid bied om geleentheid vir aktiewe leer te skep en te inisieer. Daar moet geleentheid geskep word vir maksimale betrokkenheid deur onderwysers en leerlinge ten einde aktiewe leer te laat realiseer. Daar moet van alle moontlike wyses gebruik gemaak word om die leerling in totaliteit betrokke te kry, byvoorbeeld deur demonstrasies, uitstappies, opvoedkundige toere, debatte, selfwerkzaamheid, kompetisies, ensovoorts.

4.8.1.3 Differensiële werkverwagtinge

Die departementshoof werk elke dag met die prestasies van leerlinge, en gee leiding ten opsigte van vak- en vlakkeuses, studiemetodes en beroepskeuses wat alles gebaseer is op die beginsel van differensiasie. Hy moet 'n grondige kennis hê van elke leerling met 'n probleem, of wat hy van raad en leiding moet bedien se aanleg, vermoëns, belangstellings en verwagtinge. Slegs dan kan hy reg aan elke individuele leerling laat geskied en van elkeen maksimale, maar tog gedifferensieerde werkverrigting verwag.

4.8.1.4 Buigbare kurrikulum en herkurrikulering

Daar bestaan sillabusse ten opsigte van die meeste opvoedkundige hulpprogramme van die skool, naamlik Bybelonderrig, geestesweerbaarheid, fisiese weerbaarheid en beroepsleiding, wat 'n bepaalde inhoud konstateer. 'n Groter mate van buigbaarheid kan egter daarmee deur die departementshoof opvoedkundige leiding geopenbaar word as wat die akademies vakgerigte departementshoof in sy vak kan doen. Inhoude en metodes kan dus aangepas word solank as die doelstellings van die spesifieke komponent, en só die opvoedkundige doelstelling van ontwikkeling van die kind in totaliteit verwesenlik word. Hierin val die klem op die weerbaarmaking van die leerling sodat hy eendag die wêreld vierkantig in die oë kan kyk en 'n volwaardige en verantwoordelike landsburger sal wees. Leerplanne moet so geïmplementeer word dat dit die leerlinge se belangstelling prikkel, en dat hulle voel dat die inhoude sinvol en van nut is, sodat daardeur 'n positiewe klimaat geskep word.

4.8.1.5 Neergelegde reëls

Daar is reeds in 4.7.2 (Die noodsaaklikheid van simpatieke gesagsleiding) aan hierdie saak aandag gegee. Die departementshoof opvoedkundige leiding word dikwels die taak van skoordisipline opgedra en is hy gewoonlik in beheer van die leerlingraad. Langs hierdie weg kry en gee hy geleentheid, met die finale

goedkeuring van die skoolhoof, vir die daarstel van skoolreëls. Hy moet toesien dat reëls tred hou met die tyd en dat dit 'n positiewe bydrae lewer tot die ordelikheid en dissipline van die skool en dat sosiale interaksie en werkverrigting nie daardeur belemmer word nie. Reëls moet, vir sover dit die opvoedkundige hulpprogramme raak, by die situasie aanpas. So sal reëls vir 'n formele situasie soos kadette grootliks verskil van die deelname aan massasport. Die verskillende lede van die skoolgemeenskap moet deurgaans geken word in die daarstelling van reëls, sodat 'n konfliktsituasie vermy kan word. Voorbeelde daarvan is die reëls ten opsigte van kleredrag (personeel en leerlinge), haarlengtes, laatkommers, klaswisseling, ensovoorts.

4.8.1.6 'n Struktuur wat by die leerlinge se rypheidspeil aanpas

Vir sover dit leerlinge se geestelike weerbaarheid en voorbereiding vir beroepskeuses aangaan, moet die departementshoof voorsiening maak vir en toesien dat aktiwiteite soos besprekings, debatte, uitstappies, praatjies deur kundiges, asook programme en verwagtinge by die leerlinge se geestelike ontwikkelingspeil sal aanpas. Leieridentifiserings- en ontwikkelingskursusse moet voorsiening maak vir die intellektuele en geestelike vlak van die leerlinge wat daarby betrokke is.

Fisiese weerbaarheidsaktiwiteite en -programme moet tred hou met die fisiese ontwikkeling en geestelike gereedheid van die leerlinge. Interne kadetkompetisies sal differensieer tussen beweging vir senior en junior leerlinge, soos wat dit die geval sal wees ten opsigte van bewegings vir 'n massagimnastiekvertoning vir byvoorbeeld Republiekdagvierings.

4.8.1.7 Gedifferensieerde beloningsisteme

Soos wat daar in die skool beloningsisteme (bekers, sertifikate, balkies, ensovoorts) bestaan vir deelname aan sport en akademiese prestasies moet die departementshoof opvoedkundige leiding hom beywer vir die daarstel van beloningsisteme vir prestasies ten opsigte van: fisiese aktiwiteite, soos kadette en massasport; kulturele aktiwiteite, soos redenaarskompetisies, toneel, bywoning van leierskursusse, skaak, mediasentrumdiens; noodspanne, soos brand-, makkerhulp- en sekerheidspanne; bewese leierskap, soos klasleiers, spanleiers, bestuurslede; en jeugorganisasies.

Die belonings moet differensieer tussen prestasies, maar moet op so 'n wyd moontlike basis gedoen word, sodat leerlinge weet dat hulle erkenning kry vir

deelname en prestasies. So word positiewe gedrag, byvoorbeeld getroue skoolbywoning, eerder bevorder en negatiewe gedrag, byvoorbeeld stokkiesdraaiery, teengewerk.

4.8.2 Prosesdeterminante

4.8.2.1 Die identifisering en hantering van konflik en probleme

Die belangrikheid hiervan is reeds in 4.6.1 uitgewys. Die departementshoof kom in aanraking met individuele sowel as groepkonflik. Deeglike beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening ten opsigte van die opvoedkundige hulpprogramme kan tot 'n groot mate voorkomend optree ten opsigte van konflik. Konflik moet op simpatieke, dog streng en regverdige wyse hanteer word sodat alle partye bereid is om die konflik by te lê. In die hantering van konflik moet die departementshoof altyd gehoor gee aan die andi alterem partem reël, naamlik om beide partye se kant van die saak aan te hoor.

Solank as wat daar met mense gewerk word, en daar van interpersoonlike verhoudinge sprake is, sal daar konflik wees omdat persoonlikhede en verwagtinge verskil. Die departementshoof opvoedkundige leiding kom met 'n uitgebreide spektrum van konflikte in aanraking; tussen ouer en kind, tussen onderwyser en leerling, tussen leerling en leerling, tussen onderwysers onderling en tussen onderwyser en ouer. Spoedige en bevredigende hantering van probleme sal 'n groot bydrae lewer tot die skep van 'n positiewe klimaat in die skool.

4.8.2.2 Doeltreffende kommunikasie

Die opvoedkundige hulpprogramme van die skool leen hulle by uitstek tot kommunikasie tussen lede van die skoolgemeenskap. Die departementshoof moet poog om effektiewe kommunikasie te bevorder en moet onderwysers en leerlinge lei om vry te voel om hulle opinies en idees te lug. Dit beteken dat daar egter ook met 'n openheid na idees en opinies geluister sal word. Die inhoude wat in geestesweerbaarheid, by veldskole, gedurende leierskursusse en tydens voorligtingsklasse ontsluit en aangeraak word, is juis inhoude wat tot 'n groot mate met die opvoedkundige te make het, byvoorbeeld huweliksvoorligting, burgerskap, gesag en vryheid, verantwoordelikheid, ensovoorts. Wedersydse kommunikasie tussen opvoeder en opvoedeling moet plaasvind, maar met die verstandhouding dat die opvoeder leiding moet gee uit hoofde van sy meerdere kennis en ervaring en vanuit Christelike lewensperspektiewe. Slegs

langs hierdie weg kan 'n positiewe skoolklimaat geskep word (vgl. 4.6.1).

4.8.2.3 Verbetering van doelstellings in die skool

Die departementshoof opvoedkundige leiding moet van 'n deelnemende bestuurstyl gebruik maak, sodat almal betrokke kan raak by die stel van doelstellings en doelwitte vir die opvoedingsfasette van die skool. Almal, onderwysers en leerlinge, moet kan besin oor wat hulle graag wil bereik oor die lang- en korttermyn. Dit is slegs op so 'n wyse dat almal saamwerk om die doelstellings en doelwitte te verwesenlik. So word daar in die skool beter leiers geïdentifiseer en ontwikkel, 'n doeltreffende en funksionele noodplan en voogstelsel daargestel, geestesweerbaarmaking as sinvol ervaar, konflik en probleme bekamp en sinvolle beroepsleiding gedoen. Dit alles dra by tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat.

4.8.2.4 Doeltreffende onderrigleerstrategie

Die departementshoof moet om, ten opsigte van die daarstel van 'n doeltreffende onderrigleerstrategie, 'n positiewe bydrae te lewer:

- * die hoof adviseer in die keuse van personeel wat betrokke moet wees by die onderrig van die fasette onder sy leiding;
- * op kontinue wyse personeel oplei ten opsigte van metodiek en hulpmiddele;
- * personeel aanmoedig en die geleentheid skep om hulself verder te bekwaam deur kursusse, seminare en verdere studies;
- * deur vakvergaderings personeel op hoogte hou van die nuutste ontwikkelinge op die vakgebied;
- * personeel die geleentheid gee om te deel in evaluering van doelwitte, geslaagdheid van die program, aanbiedingswyses, ensovoorts, maar ook om selfevaluering te doen in verband met betrokkenheid en gemotiveerdheid ten opsigte van die opvoedkundige hulpprogram(me) waarby hulle betrokke is.

4.8.2.5 Selfstandigheid met verantwoordelikheid

Daar moet aan personeel, sowel as leerlinge, die geleentheid gegee word om eie inisiatief te gebruik en die verantwoordelikheid van selfstandige optrede

te aanvaar. Personeel moet vry voel om 'n eie stempel af te druk in die aanbieding van inhoude, asook inisiatief te neem in die opleiding van leerlinge vir byvoorbeeld noodhulp, brandbestryding, sekerheid, skyfskiet, ensovoorts. Leerlinge moet aangemoedig word om eie standpunte te stel, leiding in gesprekke, jeugorganisasies en aktiwiteite te neem.

Die departementshoof moet egter toesien dat die verantwoordelikheid wat vir selfstandige optrede en eie inisiatief aanvaar moet word, sal tred hou met die gereedsheidsniveau van onderwysers en leerlinge.

4.8.2.6 Vermoë om vir die toekoms te beplan

Die departementshoof moet van deelnemende bestuur gebruik maak, sodat almal 'n positiewe bydrae kan lewer in die beplanning van verbeteringsprojekte.

Deur kontinue evaluering van die opvoedkundige hulpprogramme van die skool kan leemtes bepaal word en aan die hand daarvan verbetering vir die toekoms beplan word. Doelstellings en doelwitte vir elke komponent kan hersien en aangepas word, sodat stagnasie nie plaasvind en daar in sinlose geroetineerdheid verval word nie.

Toekomsbeplanning is veral noodsaaklik vir die kontinue verbetering en aanpassing van onder andere leierskursusse, kadetkampe, landsdiensuitstappies en -staptoere, redenaarskompetisies, debatsbyeenkomste, en vir feitlik elke moontlike aktiwiteit wat verband hou met die opvoedkundige hulpprogramme van die skool. Dit sal ook insluit sake soos die gedurige opgradering van die mediasentrum en mediadiens, asook die verbetering van die doeltreffendheid van die beroepsleidinglokaal.

Personeel en leerlinge, wat voel dat hulle 'n aandeel het in die toekomsbeplanning van dit wat hulle moet onderrig en waarby hulle betrokke is, sal werkstevredenheid en 'n gevoel van betekenisvolheid ervaar en dit sal lei tot 'n positiewe klimaat in die skool.

4.8.3 Materiële determinante

4.8.3.1 Voldoende hulpmiddels

Die departementshoof kan nie groot insette lewer ten opsigte van die verkryging van hulpmiddels nie, aangesien hy aangewese is op toewysings deur die

onderwysdepartement en aankope deur die skool vir sover dit binne die skool se vermoë is.

Personeel kan egter opgelei en aangemoedig word om eie inisiatief te gebruik en om te improviseer in die daarstelling en ontwikkeling van eie hulpmiddels, byvoorbeeld die maak van eie bandopnames, skyfiereekse, diagramme, kaarte, ensovoorts, asook die verkrying van hulp van instansies soos die polisie, burgerlike beskerming, weermag, brandweer en departementele hulpdienste.

Personeel moet ook opgelei en geleentheid gegee word om beskikbare hulpmiddels, byvoorbeeld televisie, videomasjiene, skyfieprojektors, bandopnemers, kaarte, literatuur, ensovoorts te benut.

4.8.3.2 'n Ondersteunende en doeltreffende logistieke sisteem

Die departementshoof moet die bestaande dienste en bronne, wat tot sy beskikking is om opvoedkundige doelstellings te verwesenlik, maksimaal benut. Hy moet voortdurend beplan vir die uitbreiding en verbetering van bestaande sisteme, byvoorbeeld die voogstelsel waar leerlinge met probleme geïdentifiseer moet word en remediëring moet plaasvind; die beplanning en organisering van kampe waar sake soos vervoer, kos, terrein en hulpmiddels ter sprake is.

4.8.3.3 Geskiktheid van die skoolgebou

Daar moet gepoog word om die gegewe gebou en terrein so in te rig dat 'n aangename atmosfeer en gees geskep word waarin personeel en leerlinge wil werk en gelukkig sal wees. In die beroepsleidinglokaal moet materiaal so gerangskik word dat leerlinge lus voel om dit te gebruik. Inligting moet aanskoulik uitgestal en bekend gemaak word, en die lokaal moet netjies en aantreklik gehou word. Dieselfde kan ten opsigte van die mediasentrum gedoen word. Die Landsdiens, en ander verenigings soos die Voortrekkers, kan 'n lapa of ander vergaderplek op die terrein oprig en die skietbaan kan netjies uitgelê en funksioneel gemaak word. Dit bied dan ook aan leerlinge en personeel geleentheid om betrokke te raak by, en deel te hê aan die verfraaiing en verbetering van hulle skool, wat bydra tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat.

4.9 GEVOLGTREKKING

Die taak en funksies van die departementshoof opvoedkundige leiding is omvangryk en besonders van aard. Die bekleërs van die poste moet oor besondere persoonlikheidseienskappe en kwalifikasies beskik ten einde daarvan 'n sukses te maak.

Die aard van sy pos en die besondere posisie wat hy in die skoolgemeenskap beklee, bring hom in aanraking met feitlik elke lid van die skoolgemeenskap en oefen hy 'n groot invloed op die gemeenskap uit. Die wyse waarop hy as Christenonderwysleier voorlewe en sy taak uitvoer, het invloedryke gevolge vir die klimaat van die skool. Deur entoesiastiese, kreatiewe en gemotiveerde uitvoering van bestuurshandelinge in die hantering van pligte en funksies rakende die opvoedkundige hulpprogramme van die skool, bring die departementshoof opvoedkundige leiding ook die skeep van 'n positiewe skoolklimaat as bestuurshandeling ten uitvoer. Hy het die verantwoordelike taak om:

- * om te sien na die opvoedkundige welsyn van leerlinge;
- * die opvoedkundige programme doeltreffend te laat funksioneer;
- * deur studie en navorsing homself en sy kollegas op hoogte te hou van die inhoud, die opvoedkundige doel en nuutste tendense en beleidsrigtings van elke program;
- * onderwysers te motiveer ten opsigte van hul aandeel in die realisering van doelwitte vir elke program;
- * in samewerking met die hoof toe te sien dat die program sinvol uitgevoer word deur persone met die nodige opleiding, motivering, aanleg en belangstelling;
- * te sorg vir die skeep van voldoende opleidingsgeleenthede vir personeel-
- lede;
- * te sorg vir die opstel van werkskemas vir elke program;
- * te sorg vir die byhou van 'n lêerstelsel vir elke program;
- * elke program te evalueer vir doeltreffendheid;

* 'n bibliografie op te stel.

As die opvoedkundige programme onder sy professionele sorg suksesvol geïmplementeer en ten uitvoer gebring word, dra hy by tot die skep van 'n positiewe klimaat in die skool, 'n klimaat waarin lede van die skool gelukkig, produktief en tevrede is.

HOOFSTUK 5

5. BEPLANNING VIR DIE SKEP EN ONTWIKKELING VAN 'N POSITIEWE SKOOLKLIMAAT DEUR DIE DEPARTEMENTSHOOF OPVOEDKUNDIGE LEIDING

5.1. INLEIDING

Sekondêre skole onder jurisdiksie van die Transvaalse Onderwysdepartement word in terme van die formele organisasie (eienskappe en hiërargiese struktuur) as burokratiese instellings beskou. Volgens Sergiovanni en Starrat (1971 : 64-65) is hierdie soort organisasies geneig om presies te wees ten opsigte van hiërargiese struktuur, verpligtinge, regte, verhoudings en word besluitneming vir onderwysers en leerlinge gedoen (vgl. 3.5.1.1., geslote klimaat). Skole word op tradisionele en geroetineerde wyse bestuur en daar word nie spesifiek beplan vir die doelgerigte skep van 'n positiewe klimaat nie.

Doelgerigte beplanning om skoolklimaat te skep of verbeter is egter noodsaaklik. Dit is beter om geen poging aan te wend om klimaat te skep as om te poog om 'n positiewe klimaat te skep of om klimaat te verbeter sonder die nodige omsigtige en doelgerigte beplanning nie. Hierdie stelling geld ook vir die departementshoof opvoedkundige leiding, aangesien 'n lukraak wyse om 'n positiewe klimaat te skep eerder die teenoorgestelde uitwerking kan hê.

Die volgende werkswyse aan die hand waarvan onderwysleiers kan beplan om skoolklimaat te verbeter, is gebaseer op 'n werkswyse opgestel deur Edgar A. Kelley (1980:17-31) en stappe in die beplanningshandeling soos opgestel deur Van der Westhuizen (1990d:144-145). Dit is vir die doel van hierdie studie verbesonder en aangepas as 'n stap-vir-stap-benadering wat deur die departementshoof opvoedkundige leiding (ook ander onderwysleiers) gevolg kan word ten einde op 'n daadwerklike en doelgerigte wyse in die praktyk 'n bydrae te lewer tot die skep van 'n positiewe klimaat in sy skool.

5.2. RIGLYNE VIR BEPLANNING

Die volgende riglyne behoort deur die departementshoof opvoedkundige leiding, tydens sy beplanning om klimaat te skep of te verbeter, in gedagte gehou te word:

- * Werklike behoeftes moet geïdentifiseer word.
- * Daar moet bepaal word wie almal betrokke is (binne en buite skoolverband)
- * Daar moet eerder op verlangde resultate, as op enige spesifieke metode of strategie om klimaat te verbeter, gekonsentreer word.

5.3. STAPPE IN DIE SKEP EN ONTWIKKELING VAN 'N POSITIEWE SKOOLKLIMAAT

Die volgende stap-vir-stap-benadering kan deur die departementshoof opvoedkundige leiding toegepas word tydens sy beplanning om 'n positiewe skoolklimaat te help skep of ontwikkel. Daar word voorbeelde gegee van wyses waarop dié stappe aan die hand van sy pligstaat prakties geïmplementeer kan word. Hierdie benadering sluit al die fasette van beplanning in, naamlik bepaling van doelstellings en doelwitte, beleid, besluitneming en probleemoplossing. Daar moet egter in gedagte gehou word dat hierdie algemene riglyne is en, aangesien skole ten opsigte van verskeie aspekte van mekaar verskil, byvoorbeeld sosiale omgewing, grootte, samestelling van leerlinge, geslag en taalmedium, moet beplanning vir 'n spesifieke skool, spesifieke situasies en vir elke faset van sy pligstaat gedoen word.

5.3.1 Bepaal en evalueer bestaande klimaat en resultate

'n Deeglike en versigtige bepaling van die huidige klimaat moet aan die hand van die belangrikste kriteria vir 'n positiewe klimaat, naamlik 'n hoë vlak van werkstevredenheid en produktiwiteit, gemaak word. Hierdie kriteria kan op die volgende wyse bepaal word:

- * Die vergelyking van huidige vlakke van tevredenheid en produktiwiteit met vlakke bereik deur ander skole, standerds en klasse waar vergelykbare omstandighede bestaan.
- * Die vergelyking met vlakke van tevredenheid en produktiwiteit wat deur ooreenkomstige groepe van vorige jare bereik is.
- * Die vergelyking van huidige vlakke van tevredenheid en produktiwiteit met streeks- of kringnorme; met professionele doelwitte en ideale, of data van navorsingsprojekte.

Die bepaling geskied aan die hand van gesprekke met en menings van die persone wat betrokke is by die spesifieke opvoedkundige hulpprogram. Aandag moet gegee word aan huidige data en data van vorige jare. Resultate word beoordeel en gebreke word dan aan die hand van beoogde resultate geïdentifiseer.

So kan die klimaat in die Geestesweerbaarheidsprogram (vgl. 4.4.2.) moontlik deur personeel en leerlinge van 'n spesifieke skool as negatief ervaar word. Tydens die evaluering van die bestaande klimaat kan onbelangstellende onderwysers, te groot besprekingsgroepe en oneffektiewe aanbiedingswyses as moontlike gebreke geïdentifiseer word.

5.3.2 Definieer die verlangde klimaat.

Inligting wat tot dusver versamel is, behoort antwoorde op die volgende twee vrae te verskaf:

- * Is dit in terme van die aanwending van hulpmiddele en hulpbronne die moeite werd om klimaat te skep?
- * Kan verandering in resultate geïdentifiseer word, en kan alternatiewe planne om verandering te weeg te bring geformuleer word?

In hierdie fase moet veral gewaak word teen die volgende:

- * om op lukrake wyse te beplan vir die skep van klimaat;
- * dat 'n klein groepie of enkele persoon, byvoorbeeld die departementshoof self, 'n enkele probleem identifiseer en 'n spesifieke oplossing voorstaan;
- * 'n foutiewe identifikasie van die probleem gedoen word, omdat bestaande omstandighede nie behoorlik geanaliseer en hersien is nie.

Die verlangde klimaat in die geestesweerbaarheidsprogram kan moontlik gedefinieer word as die aktiewe en ongeïnhibeerde deelname van alle leerlinge aan gesprekke en besprekings, asook die belangstellende en gemotiveerde betrokkenheid by aktiwiteite in dié program. Hierdie geformuleerde definisie word dan ook beskou as die doelstelling van die spesifieke program.

5.3.3 Bepaal die geldigheid van die beoogde klimaat.

Daar moet bepaal word of die gedefinieerde klimaat met sy beperkinge, aannames en beoogde resultate geldig is. Die belangrikste kriterium om die geldigheid te bepaal is die aanvaarbaarheid daarvan, al dan nie, deur die betrokke lede (vgl. 3.3.2).

Persone betrokke by byvoorbeeld die voogprogram en makkerhulp moet konsensus bereik oor die klimaat wat daar moet heers. Konsensus sal bereik moet word dat 'n groter mate van formele dissipline vir fisiese aktiwiteite, soos kadette, vereis word as vir die geestesweerbaarheidsprogram (vgl. 4.7.3).

5.3.4 Die bepaling van doelwitte vir elke hulpprogram.

Die klimaat wat vir elke hulpprogram bepaal is, moet geoperasionaliseer word deur doelwitte. Die bepaling van doelwitte vir elke hulpprogram is volgens Van der Westhuizen (1990d:149) om verskeie redes belangrik:

- * Aktiwiteite in die program word gerig.
- * Vermorsing van kragte en tyd word uitgeskakel of verminder.
- * Werk word gekoördineer.
- * Persone betrokke by die hulpprogram weet wat aangaan.
- * Dit lei tot die neem van besluite.
- * Daar kan bepaal word of doelwitte aan die hand waarvan klimaat geskep word, bereik is.
- * Kommunikering tussen betrokke persone word bevorder.

Die bepaling van doelwitte vir elke program word deur alle betrokke persone gedoen, sodat dit vir elke betrokke persoon aanvaarbaar sal wees. Dit is dus eerder 'n spanpoging, sodat almal voel dat hulle deel het in die formulering van die doelwitte aan die hand waarvan klimaat geskep moet word. Vir hierdie doel kan die Delphi-tegniek met vrug gebruik word (vgl. Gorton, 1976:26 of Van der Westhuizen, 1990d:151).

Doelwitte vir die verwesenliking van die doelstelling vir die geestesweerbaarheidsprogram soos in 5.3.2 bepaal sal onder andere die volgende wees:

- * Identifisering en selektering van onderwysers met die nodige belangstelling;
- * Indiensopleiding van geselekteerde persone; en
- * die verdeling van leerlinge in kleiner gespreksgroepe.

Die geformuleerde doelwitte moet ook die volgende spesifiseer:

- * die aktiwiteite, werkswyses of strategieë wat geïmplementeer word;
- * die voorwaardes en standaarde;
- * die teikengroep;
- * die personeel betrokke by geselekteerde aktiwiteite;
- * die tydsbeperkings; en
- * hulpbronne en hulpmiddele.

Hierdie sake word in die volgende punte hanteer.

5.3.5 Bepaling en seleksie van aktiwiteite, werkswyses of strategieë vir die verwesenliking van geformuleerde doelwitte

Op hierdie stadium behoort moontlike strategieë vir die verwesenliking van geformuleerde doelwitte reeds geïdentifiseer te wees. Nou moet die strategieë heroorweeg en geselekteer word op grond van die toepasbaarheid en geldigheid daarvan in die situasie waarvoor dit benodig word. Uitvoerbaarheid, met inagneming van koste, alternatiewe strategieë en die beskikbaarheid van deskundige hulp, is 'n verdere kriterium vir die selektering van 'n bepaalde aktiwiteit/werkwyse/strategie.

'n Belangrike aanbeveling in die selektering van aktiwiteite, vir die realisering van doelwitte, is om nie oorhaastig te werk te gaan nie. Werkswyses/strategieë wat in spesifieke situasies gewerk het, sal nie noodwendig in ander situasies werk nie. Elke strategie is 'n hulpmiddel wat slegs waarde het vir sover dit verandering in resultate te weeg bring.

5.3.6 Identifiseer en selekteer personeel wat by elke hulpprogram betrokke moet wees.

Dit is belangrik dat vir die skep van 'n positiewe klimaat die departementshoof opvoedkundige leiding, in samewerking met sy hoof, mense identifiseer en 'n weldeurdagte seleksie maak van mense wat by elke opvoedkundige hulpprogram betrokke moet wees. Die identifisering en selektering van persone wat belangstel in en kennis het van die opvoedkundige program waarby hulle betrokke is, sal verseker dat inhoude gemotiveerd en interessant hanteer word. So lewer elke betrokke persoon dan 'n bydrae tot die skep van 'n positiewe klimaat in die skool. Om diegene wat belangstel en die kennis het te akkommodeer, moet dienoooreenkomstige roosteraanpassings gemaak word.

Identifisering en selektering word op grond van die volgende gedoen:

* **Kennis** aangaande inhoude wat in die hulpprogram ter sake is. 'n Persoon met noodhulp- en makkerhulpkennis word byvoorbeeld gebruik in gebeurlikheidsbeplanning- en noodplanoefeninge as leier van die noodhulp- en ontruimingspanne (vgl. 4.4.3.2).

* **Belangstelling** in inhoude vervat in die hulpprogram.

* **Gemotiveerdheid** ten opsigte van die program. 'n Ongemotiveerde persoon, byvoorbeeld geestesweerbaarheid, kan meer skade as goed doen.

* **Rypheidspeil** - 'n Beginneronderwyser sal probleme ondervind om byvoorbeeld standaard tien leerlinge vir kadette te neem of om gesinsbeplanning met senior leerlinge te doen.

5.3.7 Voorwaardes en standarde vir die bepaling van doelwitte.

Die kriteria vir die bepaling van doelwitte moet volgens De Wet (1981:51) ten minste die volgende insluit:

* Dit moet algemeen verstaanbaar wees deur die teikengroep, die betrokke personeel en ander partye betrokke, byvoorbeeld ouers.

* Dit moet konkreet en spesifiek wees.

* Dit moet ewewigtig wees, dit wil sê alle aspekte van die spesifieke doelwit moet gebalanseerde aandag kry en aangewend word.

* Dit moet bereikbaar wees, dit wil sê dat die moontlikheid baie groot sal wees om dié doelwit uiteindelik binne die bepaalde tyd en met die beplande hulpmiddele te realiseer.

Dit is van die uiterste belang dat doelwitte bepaal word aan die hand waarvan 'n positiewe klimaat geskep kan word en veral om die volgende redes:

* dit rig die aktiwiteite in elke hulpprogram;

* werk word gekoördineer;

* elke betrokke persoon weet wat aangaan;

* besluitneming vind plaas;

* botsings word uitgeskakel; en

* kommunisering in die skool word bevorder.

5.3.8 Bepaling van die teikengroep.

Die teikengroep op wie die doelwitte van toepassing is, moet bepaal en afgebaken word. Dié bepaling vir elke hulpprogram word gewoonlik deur middel van 'n sillabus of handleiding gedoen, maar kan indien nodig verbesonder word.

Daar sal egter fasette van die hulpprogramme wees waar die departementshoof opvoedkundige leiding self die teikengroepe moet bepaal. Die aanlê van 'n aanwesighedsregister in die departementshoof se kantoor sal as moontlike teikengroep gereelde stokkiesdraaiers hê, terwyl die implementering van verrykte vakinhoudelike programme begaafde leerlinge as teikengroep sal hê.

Die bepaling van teikengroepe sal bydra tot die daarstel van 'n positiewe klimaat, aangesien elkeen sal weet op wie elke betrokke program toegespits is.

5.3.9 Bepaling van personeel betrokke by aktiwiteite geselekteer vir doelwitrealisering.

Selektering van personeel wat betrokke is by 'n bepaalde opvoedkundige hulpprogram is reeds gedoen (vgl. 5.3.6). Dieselfde basiese kriteria geld ook vir die selektering en toewysing van personeel aan aktiwiteite waardeur doelwitte vir dié bepaalde program gerealiseer moet word.

Vir spesifieke aktiwiteite kan die volgende kriteria ook aangewend word:

- * Besikbaarheid volgens skoolrooster.
- * Belading ten opsigte van vakonderrig.
- * Vermoë om probleemareas rakende leerlinge te hanteer, byvoorbeeld skoolbywoning, kleredrag, gedrags- en leerprobleme.
- * Betrokkenheid by buitemuurse aktiwiteite ('n personeellid wat reeds tot 'n groot mate betrokke is, sal dit moeilik vind om byvoorbeeld kadet-, noodhulp- of sekerheidskursusse, ensovoorts by te woon).

Slegs wanneer met oorleg en sorg 'n bepaling gedoen is van personeel wat 'n opvoedkundige bydrae kan lewer tot die onderrig van elke hulpprogram, kan 'n positiewe klimaat geskep word.

5.3.10 Bepaling van 'n tydskedule vir die realisering van elke doelwit.

'n Volgorde van beplande stappe om elke doelwit te realiseer moet daargestel word. Die tydskedule vir realisering moet 'n aantal besluitnemingspunte bevat waar evaluering van beskikbare data en besluitneming ten opsigte van moontlike veranderinge gedoen word.

Die tydskedule bestaan normaalweg uit drie fases, naamlik:

- * Fase 1 - Energie en pogings wat aangewend word om doelwitte te realiseer is op 'n hoë vlak, en dit gaan met 'n hoë mate van inspanning van alle betrokkenes gepaard.
- * Fase 2 - 'n Toenemende mate van bekendheid met en vaardigheid ten opsigte van doelwitte word ondervind. Dit lei tot 'n toename in bereiking van

doelwitte. Tog ontstaan nuwe probleme en aangeleenthede wat antwoorde op nuwe vrae vereis.

* **Fase 3** - Deur kontinue evaluering van resultate is oneffektiewe werksyuses en strategieë weggelaat en die effektiewes behou. Hulle word al hoe meer gesien as voorbeelde van hoe dit behoort te wees.

Die bepaling van 'n tydskedule is van groot belang anders verloor die aktiwiteite hulle trefkrag. Vir 'n groot hoeveelheid van aktiwiteite in 'n bepaalde hulpprogram word die tydskedule deur die departementshoof opvoedkundige leiding en die betrokke personeel in 'n verbesondering van sillabusinhoude, naamlik deur middel van 'n werkskema gedoen. Daar is egter strategieë waarvan die tydskedule nie in 'n werkskema vervat word nie en moet afsonderlike tydskedules bepaal word. Voorbeelde van hulpprogramme waarvoor werkskemas opgestel word, is Bybelonderrig en fisiese aktiwiteite (byvoorbeeld kadette, geestesweerbaarheid, beroepsleiding, ensovoorts.) Afsonderlike tydskedules moet egter vir fasette soos gebeurlikheidsbeplanning, leieridentifisering en -ontwikkeling, gedragsprobleme, ensovoorts bepaal word (vgl. 3.4 en 5.4.2 in 4.4.3).

5.3.11 Bepaling van hulpbronne en hulpmiddele benodig.

Die nodige hulpbronne en hulpmiddele wat nodig is om doelwitte te realiseer, moet beskikbaar wees. Sonder die nodige hulpbronne word verwagtings geskep wat nie volbring kan word nie.

Bronne wat normaalweg benodig word is:

- * die finansies om bykomstige hulpmiddele te bekom en deskundige hulp te verkry. Vir realisering van die gebeurlikheidsbeplanningsprogram is effektiewe kommunikeringsmiddele, byvoorbeeld radios en 'n noodalarm nodig, asook draagbare en ander noodhulptoerusting en -materiaal;
- * personeel met die nodige motivering, kennis en vaardighede om strategieë te laat slaag, byvoorbeeld afrigting van die skietspan;
- * deskundige hulp, byvoorbeeld die opleiding van sekerheidspanne; en
- * basiese hulpmiddele, byvoorbeeld trupprojektors, videomasjiene, kompasse, kaarte, skyfskietgewere, patrone, ensovoorts (vgl. 4.4.3.2).

5.3.12 Die daarstel van kommunikeringskanale en effektiewe kommunisering.

Die volgende vrae behoort vir die departementshoof opvoedkundige leiding as riglyne te dien in die daarstel van effektiewe kommunikeringskanale en te verseker dat kommunisering effektief plaasvind:

- * Wie behoort te weet?
- * Wie sal weet?
- * Wie het die reg om te weet?
- * Hoe kan hierdie behoeftes op die mees effektiewe wyse verwesenlik word?

Verskillende kanale om die boodskap oor te dra kan deur die departementshoof gebruik word, naamlik:

- * afwaartse kommunikeringskanale, dit is van die hoof afwaarts na onderwysers en leerlinge;
- * opwaartse kommunikeringskanale, dit is skakeling van leerlinge en personeel via die departementshoof na die hoof en
- * horisontale kanale, dit is die vloei van inligting op dieselfde vlak, byvoorbeeld tussen leerlinge of onderwysers.

Benewens die kommunikeringskanale word die volgende mediums waardeur boodskappe oorgedra kan word deur Smith (1989:60-64) genoem:

- * verbale of mondelinge kommunisering;
- * skriftelike kommunisering;
- * luister- en nie-verbale kommunisering.

Smith (1989:75) kom dan ook tot die gevolgtrekking dat geen bestuur of bestuurshandeling sonder effektiewe kommunisering moontlik is nie. Dit geld dan ook vir die pogings van die departementshoof opvoedkundige leiding om klimaatskepping as bestuurshandeling uit te voer (vgl. 3.4.2).

5.3.13 Ontwikkel evalueringswyses en kriteria vir evaluering.

Die mate waarin doelwitte gerealiseer word, resultate aan vasgestelde kriteria voldoen, en die verlangde klimaat geskep is, moet op kontinue wyse geëvalueer word.

'n Evalueringsplan behoort onder andere vir die volgende voorsiening te maak:

- * hersiening van doelstellings en doelwitte;
- * hersiening van verlangde resultate;
- * hersiening van werkswyses, prosedures, strategieë en hulpmiddele vir dataversameling;
- * voorsiening moet gemaak word vir die verkryging van inligting van verskeie bronne;
- * interpretasie en evaluering van inligting;
- * 'n tydskedule vir terugrapportering aan betrokke lede.

Kriteria word in ooreenstemming met die verlangde klimaat, doelstellings en doelwitte opgestel.

5.3.14 Implementeer beplande werkswyses en strategieë.

5.3.15 Kontroleer vordering ten opsigte van implementering.

Vordering word gekontroleer aan die hand van toesighouding oor en terugvoering van betrokke lede deur gesprekke, verslae, vraelyste en onderhoude.

5.3.16 Evalueer resultate.

Evaluering van resultate vind aan die hand van die opgestelde evalueringsplan en kriteria plaas.

5.4 SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING

Die bestuurshandelinge wat deur die departementshoof opvoedkundige leiding

uitgevoer word om 'n positiewe klimaat te skep, moet op beplande en doelgerigte wyse plaasvind om enigsins suksesvolle klimaatskepping moontlik te maak.

Doelstellings en doelwitte moet vir elke opvoedkundige hulpprogram waarvoor hy verantwoordelik is, daargestel word. In die beplanning vir die skep van 'n positiewe klimaat moet die departementshoof opvoedkundige leiding besondere aandag gee aan die determinante van klimaatskepping (vgl. 4.8) en die wyses waarop dit in die beplanning figureer, byvoorbeeld doeltreffende kommunikasie as prosesdeterminant (vgl. 5.3.12) en voldoende hulpmiddels as materiële determinant (vgl. 5.3.11).

Die departementshoof opvoedkundige leiding staan as onderwysleier in beheer van die opvoedkundige hulpprogramme van die skool, sentraal in die handeling van klimaatskepping in sover dit plaasvind deur die suksesvolle bestuur van sy departement. Sy persoonlikheid is daarom van groot belang vir die uitvoering van dié bestuurshandelinge.

Om te beplan vir die skep van 'n positiewe klimaat en die implementering van strategieë om beplande klimaat te laat realiseer, moet die departementshoof opvoedkundige leiding voortdurend besluite neem, probleme oplos, koördineer, delegeer, motiveer, kommunikeer, evalueer en remediërend optree. Hierdie optrede moet met die nodige erns, deernis en tog met gesag geskied ten einde die skep van klimaat as bestuurshandeling te laat slaag.

Dit moet egter beklemtoon word dat die skep van klimaat 'n langtermynprojek is en dat elke departementshoof opvoedkundige leiding sal beplan vir en klimaat sal skep binne die raamwerk van sy eie skoolopset en besondere situasie.

Die slothoofstuk is 'n samevatting en word bevindings, gevolgtrekkings en aanbevelings gedoen.

HOOFSTUK 6

6. SAMEVATTING, BEVINDINGS, GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTSOM.

6.1 SAMEVATTING

In hoofstuk een is aangetoon dat die departementshoof opvoedkundige leiding in noue kontak met die hoof, personeel, leerlinge en ouers werk. Hy behoort dus uit 'n bestuursoogpunt 'n besondere bydrae tot die daarstel van gesonde verhoudings, en as sodanig tot 'n gesonde klimaat in die skool, te lewer. Die wyse waarop die departementshoof opvoedkundige leiding klimaat skep, word deur sy lewensopvatting bepaal.

Vrae wat uit die probleemberedenering ontstaan is in die volgende hoofstukke behandel, naamlik:

* Hoe sien skoolklimaatskepping as bestuurstaak vanuit Christelik-Calvinistiese lewensopvatlike perspektiewe daar uit? (Hoofstuk 2)

* Wat behels skoolklimaat? (Hoofstuk 3)

* Aan die hand waarvan kan die departementshoof opvoedkundige leiding 'n bydrae lewer tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat? (Hoofstuk 4)

* Hoe gaan die departementshoof opvoedkundige leiding te werk om bestuursmatig op doelgerigte wyse te beplan vir die skep van klimaat? (Hoofstuk 5)

In hoofstuk twee word die verband wat tussen skoolklimaatskepping as bestuurshandeling en die lewensopvatting van die onderwysleier bestaan, aangetoon. Vir die Christenonderwysleier sal klimaat vanuit Christelik-Calvinistiese lewensopvatlike perspektiewe geskep word (vgl. 2.2). Hierdie handeling is onderworpe aan die Ewigheidswette wat deur God in sy soewereiniteit vir sy skepping bepaal is. Verder is ook aangetoon dat skoolklimaatskepping, wat uit 'n gesagstruktuur voortspruit, reëlbaarheid as ontiese vertrekpunt (vgl. 2.3), en voorveronderstellings onderliggend daaraan het (vgl. 2.4).

Hoofstuk drie is 'n teoretiese fundering van skoolklimaat. Skoolklimaat is gedefinieer en omskrywe (vgl. 3.2.). Die doel, belangrikheid (vgl. 3.3.) en determinante van skoolklimaat (vgl. 3.4.) is bepaal en die verband tussen

leierskapstyl, leierseienskappe en die skeep van klimaat is aangetoon (vgl. 3.5. en 3.6.).

In hoofstuk vier is veral aandag gegee aan die besondere verantwoordelikheid en taak wat die departementshoof opvoedkundige leiding ten opsigte van die daarstelling van 'n positiewe klimaat het (vgl. 4.4.). Daar is aangetoon hoe hy, deur uitvoering van pligte vervat in sy pligstaat (vgl. 4.6. en 4.7.) en deur implementering van die determinante van skoolklimaat (vgl. 4.8.), 'n daadwerklike bydrae tot die daarstel van 'n positiewe klimaat kan maak.

In hoofstuk vyf word 'n werkwyse gegee aan die hand waarvan die onderwysleier (i.c. die departementshoof opvoedkundige leiding) 'n stap-vir-stap-bepaling van die bestaande klimaat kan doen. Met dié kennis as basis, kan hy aan die hand van gegewe werkwyse, binne die grense van sy bevoegdhede en pligstaat, op doelgerigte en sinvolle wyse beplan vir die skeep en kontinue ontwikkeling van 'n positiewe skoolklimaat.

6.2 BEVINDINGS

Enkele bevindings wat tydens die navorsing verkry is, word uitgelig:

- 6.2.1 Daar bestaan 'n ernstige behoefte vir navorsing in die RSA ten opsigte van die skeep van 'n positiewe klimaat in sekondêre skole (vgl. 3.5.7.), asook die ontwikkeling van toepaslike evalueringsinstrumente. Bestaande instrumente vir die bepaling van klimaat voldoen nie in die behoefte van sekondêre skole wat onder die Transvaalse Onderwysdepartement ressorteer nie (vgl. 3.5.).
- 6.2.2 In die sekondêre skool as burokratiese instelling word daar selde of ooit doelbewus en sinvol beplan vir die skeep van of ontwikkeling van 'n positiewe klimaat (vgl. 5.1.).
- 6.2.3 Die departementshoof opvoedkundige leiding het uit die besondere aard van sy pligstaat (vgl. 4.4.3.) geleentheid om 'n daadwerklike bydrae te lewer tot die daarstel van 'n positiewe klimaat in sy skool, maar by gebrek aan formele opleiding ten opsigte van die skeep van klimaat realiseer die bestuurs-handeling selde.
- 6.2.4 Die departementshoof opvoedkundige leiding se taak is geweldig omvangryk en lei dikwels tot frustrasie, aangesien hy nie sy pligte na behore kan uitvoer nie (vgl. 4.4.3, 4.4.4. en 4.5.).

6.2.5 Doeltreffende kommunikasiekanale is 'n voorvereiste vir die skep van 'n positiewe skoolklimaat (vgl. 3.4.2, 4.6.1. en 4.8.2.).

6.2.6 Die belangrikste kriterium vir die bepaling van die kwaliteit van skoolomgewing (klimaat wat heers) is die mate waartoe gepoog word om 'n hoë mate van tevredenheid en produktiwiteit onder leerlinge te bewerkstellig (vgl. 4.6.1. en 4.7.2.).

6.3 GEVOLGTREKKINGS

6.3.1 'n Omgewing waarin mense gelukkig werk en leer is van die uiterste belang.

6.3.2 'n Positiewe skoolklimaat hou verband met skooleffektiwiteit of 'n produktiewe leermilieu vir leerlinge.

6.3.3 Dit is noodsaaklik dat 'n doelbewuste strategie daargestel word aan die hand waarvan op doelbewuste en sinvolle wyse 'n positiewe klimaat in die skool geskep word.

6.3.4 Elke lid van die skoolgemeenskap het 'n rol te speel in die daarstel van 'n positiewe skoolklimaat, maar dit is in besonder die taak van die skoolhoof en sy bestuurspan.

6.3.5 Die departementshoof opvoedkundige leiding het, as departementshoof in beheer van die skool se opvoedkundige hulpprogramme, 'n besondere geleentheid om 'n bydrae te lewer tot die skep en uitbou van 'n positiewe klimaat in die skool.

6.3.6 Die feit dat klimaat selde deur onderwysleiers (ook die departementshoof opvoedkundige leiding) op doelgerigte en beplande wyse gedoen word, is te wyte aan eerstens die gebrek aan kennis in verband met skoolklimaat en wat dit behels, en tweedens die gebrek aan gepaste meetinstrumente in die bepaling en beplanning van klimaatskepping en -verbetering.

6.3.7 Die taak van die departementshoof opvoedkundige leiding is geweldig omvangryk en dit vereis 'n persoon met besondere eienskappe om die take te hanteer en deur die uitvoering van sy pligstaat 'n positiewe klimaat te help skep.

6.4 AANBEVELINGS

Die volgende aanbevelings is gebaseer op die bevindinge van die navorsing (vgl. 6.2.):

- 6.4.1 Verdere navorsing moet onderneem word, veral ten opsigte van die daarstel van 'n geldige meetinstrument vir die bepaling van skoolklimaat, en 'n instrument ontwikkel word vir die meet van klimaat wat aan die behoeftes van skole wat onder die jurisdiksie van die Transvaalse Onderwysdepartement val, voldoen.
- 6.4.2 Die skep van 'n positiewe klimaat in die skool moet op doelgerigte wyse deur veral die hoof, maar in samewerking met sy hele bestuurspan, waaronder ook die departementshoof opvoedkundige leiding, beplan, georganiseer, leiding aan gegee en gekontroleer word.
- 6.4.3 Aangesien 'n positiewe skoolklimaat baie belangrik is vir die versekering van tevredenheid en produktiwiteit onder lede van die skoolgemeenskap, behoort die departementshoof opvoedkundige leiding deeglike opleiding in die uitvoering van dié bestuurshandeling te ontvang. Formele opleiding in verband met komponente van sy pligstaat en bestuurstake moet deur middel van studies, kursusse, simposiums, ensovoorts, gedoen word.

Indiensopleiding van die departementshoof opvoedkundige leiding in verband met die skep van 'n positiewe klimaat is nie genoeg nie, aangesien die hoof dikwels ook nie oor genoeg kennis beskik nie, en die klimaat in die skool hoofsaaklik deur die hoof bepaal word en dit 'n eensydige wyse van klimaat-skepping bied.

Die skoolhoof onder wie se leiding die departementshoof opvoedkundige leiding die skool se opvoedkundige programme behartig, moet ook 'n simpatieke oor hê vir die probleme rakende die opvoedkundige hulpprogramme in sy skool en die departementshoof se aanbevelings in die verband.

- 6.4.4 Aangesien die departementshoof opvoedkundige leiding se taak geweldig omvangryk is (vgl. 4.4.), word aanbeveel dat die tyd wat hy aan die formele onderrig van 'n vak of klas bestee (huidig 90%) verminder word, en dat hy ook minder belas sal word met take buite sy pligstaat. Dit sal hom die geleentheid bied om sy formele onderrig, sowel as organisasie van die opvoedkundige hulpprogramme na behore uit te voer.

6.4.5 Kommunikasiekanale moet in skole geskep word wat dit moontlik sal maak om op doelgerigte wyse te bou aan 'n positiewe skoolklimaat.

6.4.6 Aangesien die belangrikste kriterium vir die bepaling van die kwaliteit van skoolomgewings (klimaat wat heers) die mate is waartoe gepoog word om 'n hoë mate van tevredenheid by en produktiwiteit onder leerlinge te bewerkstellig, moet 'n klimaat in die skool geskep word waarin onderwysers, sowel as ouers, alles in die werk sal stel om genoemde twee doelstellings te verwesenlik.

6.5 **SLOTSOM**

Na afloop van die navorsing is dit moontlik om tot die volgende slotsom te kom:

6.5.1 Hoë vlakke van produktiwiteit en werkstevredenheid is doelstellings wat ten opsigte van alle lede van die skoolgemeenskap gerealiseer behoort te word. As daar egter prioriteite gestel moet word, behoort die vlak van resultate wat behaal en die geluk wat deur leerlinge ondervind word, die belangrikste kriterium te wees. Elke ouer en leerkrag moet hul beywer vir die welsyn van leerlinge en moet hulle deur simpatieke gesagsleiding, vertroosting, motivering, deelgenootskap, betrokkenheid en doelgerigte voorlewing poog om 'n permanent gelukkige skoolgemeenskap en -milieu daar te stel.

6.5.2 Die skep van 'n positiewe skoolklimaat is die taak van al die lede van die skoolgemeenskap, maar die departementshoof opvoedkundige leiding het as lid van die skool se bestuurspan, wat onder leiding van die hoof in beheer van die skool se opvoedkundige hulpprogramme is, 'n besondere geleentheid om 'n bydrae te lewer tot die skep van so 'n klimaat in die skool.

6.5.3 Daar is nog 'n groot behoefte aan navorsing in verband met skoolklimaat en die skep daarvan as bestuurshandeling.

Die ouers en kerk het saam met die skool dus die taak om die nodige rustige atmosfeer en klimaat te skep waarbinne 'n kind van die moderne wêreld in die ontplooiing van sy menslikheid en menswaardigheid tuis, veilig en gelukkig kan voel (TOD, 1985:9).

BRONNELYS

BARNARD, S.S. 1990a. Die samehang tussen onderwysbestuur en skoolgemeenskapsverhoudinge. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne.) Pretoria: HAUM. p.421-458.)

BARNARD, S.S. 1990b. Die opvoedkundige beplanning en benutting van fisiese fasiliteite. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM.p.507-529.)

BASSON, C.J.J., NIEMANN, G.S. & VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990. Organisasieleer. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM.p.615-682.)

BEHR, A.L. 1981. Pupil's conception of the role of the school. Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde, 1(1/2):8.

BERNARD, P.B. 1981. Onderwysbestuur en onderwysleiding. Durban: Butterworth.

BITTEL, L.R. 1985. What every supervisor should know. 5th ed., New York: McGraw-Hill.

BONDESIO, M.J. & DE WITT, J.T. 1990. Personeelbestuur (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne.Pretoria: HAUM.p.249-359.)

BOTHA, T.R. 1977. Die sosiale lewe van die kind in opvoeding. Pretoria: Pretoria Drukkers.

BREDENKAMP, P.H. 1989. Kwaliteitsdiens deur 'n gelukkige TOD-gemeenskap. (Omsendbrief aan superintendente van onderwys, en hoofde van skole, ondersteunde inrigtings en opleidingsentrums, 22 Februarie 1989. Pretoria. Oorspronklike kopie in rekords van TOD.)

BROWN, T.F. 1984. Improving school climate: the symptom vs. the problem. NASSP Bulletin, 68(472):3-7, May.

CHISELLI, E. 1971. The validity of management traits related to the occupational level. Personnel psychology, 16:123.

- CILLIERS, S.P. & JOUBERT, D.D. 1966. Sosiologie: 'n sistematiese inleiding. Stellenbosch: Kosmo-uitgewery.
- DAVIES, H. 1979. Organizational climate, leadership style and the school. The Transvaal Educational News, LXXVI(8):11, Aug.
- DE LONG, T. J. 1989. Teachers need principals' guidance in career development. NASSP Bulletin, 73:23-27, March.
- DE WET, P.R. 1980. Inleiding tot onderwysbestuur. Kaapstad: Lex Patria.
- DE WITT, J.T. 1979. Professionele oriëntering vir die onderwysberoep. Pretoria: Butterworth.
- DE WITT, J.T. 1982. 'n Onderwysbestuursimperatief wat nie langer straffeloos genegeer kan word nie - die skoolhoof se rol in onderwys- bestuur onder die loep. Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde, 2(1/2):60.
- ESTERHUYSE, W.P. 1982. Veranderinge: feite en uitdagings van die moderne tyd. (In Jeugraad van die FAK. Fokus 2. Johannesburg: FAK. p.10-27.)
- FLIPPO, E.B. & MUNSINGER, G.M. 1982. Management. Boston: Allyn and Bacon.
- FOX, R.S. 1974. School climate improvement: a challenge to the school administrator. New York: C.F.K.
- GORTON, R.A. 1976. School administration: Challenge and opportunity for leadership. Dubuque Iowa: Wm C. Brown.
- HALPIN, A.W. 1966. Theory and research administration. New York: Macmillan.
- HENDRIKZ, J. 1983. Leieridentifisering by veldskole. Pretoria (Ongepubliseerde verhandeling (M.Ed.)-UP)
- HERBERT, T.T. 1981. Dimension of organizational behaviour. New York: Macmillan.
- HORNE, H.H. 1970. The essentials of leadership. New York: Books for Libraries Press.
- HOULIHAM, T. 1983. Using the right variables in measuring school effectiveness. NASSP Bulletin, 67(456):9-14.

HOY, W.K. & MISKEL, C.G. 1982. Educational administration: theory, research and practice. New York: Random House.

KEEFE, J. W. 1989. Assessing the environment of your school: The NASSP Case Model. NASSP Bulletin, 73(515):35-43, March.

KELLEY, E. A. 1980. Improving school climate: leadership techniques for principals. Reston: Virginia.

KRITZINGER, M.S.B., LABUSCHAGNE, F.J. & PIENAAR, P de V. 1972. Verklarende Afrikaanse Woordeboek. Pretoria: Van Schaik.

LANDMAN, W.A., VAN ZYL, M.E.J., SWART, A. & VAN ZYL, A.H. 1974. Leesboek vir die Christen opvoeder. Pretoria: NG Kerkboekhandel.

LANDMAN, W.A., 1975a. Kind en Godsdienst. Pretoria: NG Kerkboekhandel.

LANDMAN, W.A., ROOS, S.G. & LIEBENBERG, C.R. 1975b. Opvoedkunde en opvoedingsleer vir beginners. Stellenbosch: Universiteitsuitgewers en boekhandelaars.

LANE, W.R., CORWIN, R.G. & MONAHAN, W.G. 1967. Foundations of educational administration: a behaviour analysis. London: Collier- Macmillan.

LIKERT, R. 1961. New patterns of management. New York: McGraw-Hill.

LITWIN, G.H. & STRINGER, R.A. 1968. Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Univ. Press.

LUNDGREN, E.F. 1974. Organizational management: systems and process. San Francisco: Canfield Press.

MANLEY, M., SIUDZINSKI, L. & VARAH, L.J. 1989. Easing the transition of first-year teachers. NASSP Bulletin, 73:16-21, March.

MARAIS, J.L. 1979. Die pos departementshoof opvoedkundige leiding prakties geïmplementeer. (Referaat gelewer op 20 Februarie 1979 tydens 'n simposium vir opvoedkundige leiding departementshoofde aan die Oos-Rand.) Germiston. p.7. (Ongepubliseer.)

- MISKEL, C.G., FEVURLY, R. & STEWART, J. 1979. Organizational structures and processes, perceived school effectiveness, loyalty, and job satisfaction. Educational administration quaterly, 15(3):97-115, September.
- NEWCOMB, T. 1950. Social psychology. New York: Dryden Press.
- NIEMANN, G.S. 1990. Finansiële onderwysbestuur. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM. p.385-417.)
- OWENS, R.G. 1981. Organizational behaviour in education. New Jersey: Prentice-Hall.
- PRINSLOO, N.P. & VAN ROOYEN, J.W. 1990. Die bestuur van leerling- aktiwiteite. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM. p.361-382.)
- SCHOEMAN, P.G. 1975. Grondslae en implikasies van 'n Christelike opvoedingsfilosofie. Bloemfontein: Sacum.
- SCHOEMAN, P.G. 1979. Aspekte van die wysgerige pedagogiek. Bloemfontein: Sacum.
- SCHREUDER, J.D. & ROUX, A.S. 1976. Opvoedkunde en administrasie. Deel 1. Kaapstad: Juta.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRAT, R.J. 1979. Supervision: human perspectives. New York: McGraw-Hill.
- SILVER, P.F. 1983. Educational administration: theoretical perspectives on practise and research. New York: Harper & Row.
- SMITH, J.P. 1989 Die senior adjunkhoof as verhoudings- en kommunikeringsagent tussen die hoof en professionele personeel. Potchefstroom. (Proefskrif (M.Ed.)-PU vir CHO.)
- SPOON, J.P. 1958. Morale. Educational Leadership, 15(2):487-518.
- SUID-AFRIKA (Republiek). 1967. Wet op Nasionale Onderwysbeleid, no.39 van 1967. Pretoria:Staatsdrukker.
- SUID-AFRIKA (Republiek). 1976. Wet op die Suid-Afrikaanse Onderwysraad, no. 116 van 1976. Pretoria:Staatsdrukker.

TALJAARD, J.A.L. 1976. Polished lenses. Potchefstroom: Pro Rege.

TEICHLER, M.G. 1982. Enkele bestuursfunksies van die sekondêre skoolhoof met spesiale verwysing na interpersoonlike verhoudingstigting. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.)-PU vir CHO.)

TOD

kyk

TRANSVAAL. Onderwysdepartement

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1975. Sillabus vir godsdiensonderrig vir die sekondêre skool. Pretoria.

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1977. Die voorgestelde voorligtings- program. (Omsendminuut 49,1977.) Pretoria.

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1978. Funksies van die hoof, die adjunk-hoof en die departementshoof. (Omsendminuut 3,1978.) Pretoria.

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1985. Bevordering van 'n gelukkige skoolgemeenskap. (Omsendminuut 49,1985.) Pretoria.

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1986a. Handleiding vir algemene skool- organisasie. Pretoria.

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1986b. Handleiding vir die implemen- tering van die kadetopleidingsprogram. Pretoria.

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1987a. Bevordering van 'n gelukkige skoolgemeenskap, Deel II. (Omsendminuut 71,1987.) Pretoria.

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1987b. Die geestesweerbaarheidsprogram in die sekondêre skool. Pretoria.

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1987c. Jeugweerbaarheid: Fisieke aktiwiteite vir dogters. Pretoria.

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1990. Vakkomitee vir jeugaange- leentehede: leerlinge- leiers in die sekondêre skool as vennote en belangrike bondgenote van ouers en onderwysers. (Studiegids 4,1990.) Pretoria.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990a. Oriëntering. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM. p.1-8.)

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990b Perspektiewe op onderwysbestuur en begripsverklaring. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM. p.11-62.)

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990c. Ontwikkeling van die bestuurskundige denke en enkele ontwikkelings op die gebied van die onderwysbestuur. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM. p.65-134.)

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990d. Onderwysbestuurstake. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM p.139-245.)

VAN LOGGERENBERG, N.T. & JOOSTE, A.C.J. 1966. Verantwoordelike opvoeding. Bloemfontein: Die Sentrale Pers.

VAN ZYL, P.J. & VAN DER WALT, J.L. 1978. Opvoeding en selfbegrip. Durban: Butterworth.

VENTER, I.J.S. 1976. Die Historiese opvoedkunde. Durban: Butterworth.

WETTE

kyk

SUID-AFRIKA (Republiek)

WILHOIT, R.J. & ROESCH, S. 1989. Attitude behaviour change: a dropout prevention programme. NASSP Bulletin, 73(517):130-133, May.