'N ONDERWYSREGTELIKE PERSPEKTIEF OP DIE TAAK VAN DIE SKOOLHOOF AS MENSLIKE HULPBRONBESTUURDER

J.A.BREED

'n ONDERWYSREGTELIKE PERSPEKTIEF OP DIE SKOOLHOOF SE TAAK AS MENSLIKE HULPBRONBESTUURDER

JOSEF ADRIAAN BREED
B.Sc., B.Ed., T.H.O.D.

Verhandeling ingedien ter vervulling van die vereistes vir die graad

MAGISTER EDUCATIONIS

in

ONDERWYSREG

in die

Nagraadse Skool vir Opvoedkunde

van die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOëR ONDERWYS

Studieleier: *Prof. I.J.Oosthuisen*
Hulpstudieleiers: Prof. P.J.Mentz
Dr. J.P.Rossouw

POTCHEFSTROOM
2003

DANKBETUIGINGS

Hiermee betuig ek graag my opregte dank teenoor die volgende persone en instansies:

- Prof.I.J.Oosthuizen vir sy entoesiastiese leiding, wysheid en die ruimte wat hy my tydens my studie toegelaat het.
- Prof.P.J.Mentz vir sy geduld, ondersteuning en uiters inspirerende leiding.
- Dr.J.P.Rossouw wat altyd gereed was met raad, bystand en aanmoediging.
- Mev. Wilma Breytenbach van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO vir die hulp met die vraelys en die bekwame leiding met die verwerking van die empiriese gegewens.
- Prof. M.C.A.Seyffert vir die taalkundige versorging.
- Mev. Marlene Wiggell van die Ferdinand Postma biblioteek vir haar uiters waardevolle hulp in die opspoor van bronne en verwante inligting.
- Die skoolhoofde wat hul vraelyste voltooi en teruggestuur het.
- My kollegas by Potchefstroom Gimnasium en ander getroue vriende wat met hulle begrip dit vir my baie makliker gemaak het.
- Die Noordwes Onderwysdepartement vir die goedkeuring om voort te gaan met die navorsing.
- My vrou, Betty, vir haar oneindige liefde, hulp en ondersteuning.

Meeste van alles is ek dankbaar teenoor my Skepper wat deur Sy groot Genade dit vir my moontlik gemaak het om hierdie studie te voltooi. AAN HOM AL DIE EER!

OPSOMMING

Die tradisionele siening van skoolhoofde was vir baie jare dat hulle die sogenaamde hoofonderwysers is. Hulle was aan die voorpunt met die onderrig van die kurrikulum en moes daaroor leiding gee en kontroleer dat dit behoorlik geskied.

Met die veranderinge wat oor die afgelope aantal jare hier in Suid-Afrika plaasgevind het, is dit so dat die rol van die skoolhoof radikaal verander het. Ingevolge 'n nuwe skolewet en veranderde onderwyswetgewing kry die skoolhoof heelwat meer verantwoordelikhede by as verteenwoordiger van die departement by die skool en as lid van die beheerliggaam.

Een van die bestuursaspekte wat vooropstaan by 'n skool, is die van menslike hulpbronbestuur. Die onderhawige navorsing het dit ten doel gehad om te bepaal watter onderwysregtelike determinante 'n rol speel in menslike hulpbronbestuur by skole.

Om in die doel van die navorsing te kon slaag, is eerstens bepaal watter statutêre, gemeenregtelike en regsprekende determinante kan ter sprake wees en hulle implikasies vir menslike hulpbronbestuur in die onderwys is uitgelig.

Vervolgens is 'n literatuurstudie oor die werksomgewing van 'n skoolhoof in die bestuur van menslike hulpbronne by 'n skool gedoen. Die spesifieke areas van menslike hulpbronbestuur in 'n skool en die skoolhoof se betrokkenheid daarby, is van nader beskou.

Nadat 'n vraelys aan 'n steekproef van skoolhoofde uitgestuur is en hulle response statisties ontleed is, was dit moontlik om 'n aantal bevindinge en aanbevelings te maak.

Die algemene indruk wat deur die resultate na vore gekom het, was dat skoolhoofde 'n groot tekortkoming in hul mondering as bestuurders van menslike hulpbronne ervaar. Die oorsaak hiervan is na alle waarskynlikheid te vind in 'n gebrek aan behoorlike bemagtiging in die basiese elemente van menslike hulpbronbestuur asook in beleidsaspekte soos bepaal deur die onderwysdepartement.

Die afleiding kan tereg gemaak word dat dit nou en in die toekoms dringend noodsaaklik is om formeel hieraan aandag te skenk. Die opleiding van onderwysers moet sonder twyfel elemente van menslike hulpbronbestuur asook die onderwysreg wat daarop van toepassing is, hanteer.

Wanneer aan bogenoemde voldoen word en die onderwysdepartement hou gereeld bemagtigingswerkswinkels oor die onderwerp, sal dit sonder twyfel lei tot meer effektiewe en doeltreffende bestuur van skole. Dit sal waarskynlik ook die druk op skoolhoofde verlig en dit sal lei tot 'n meer stabiele bestuursomgewing.

Sleutelwoorde: Onderwysreg
Menslike hulpbronbestuur
Skoolhoof
Onderwyswetgewing
Skoolbestuur

SUMMARY

For many years the traditional point of view about principals was that they were the so-called teachers in a leadership role. They took the lead with the teaching of the curriculum and they had to be responsible for controlling the whole educational process.

With the changes over the past few years, not only over the entire globe, but also specifically here in South Africa, the role of the principal has also changed. In terms of the new Schools Act and changing education legislation, the principal has many more responsibilities being a representative of the department at the school and a member of the school's governing body.

Human resource management is one of the most important aspects of school management. The purpose of this research is to determine which educational juridical determinants play a role in human resource management at schools.

To succeed in the purpose of this research, it is firstly determined which statutory, common-law and judicial determinants are applicable and secondly the determinants' implications for human resource management in education are emphasized.

Subsequently a literature study was done about the work environment of the principal in the management of human resources at a school. The specific areas of human resource management at a school and the related role of the principal formed an essential part of the research.

After a questionnaire had been sent to a sample of principals and their responses had been statistically analysed, it was possible to deduce findings and compile recommendations.

The general impression that came to the fore from the responses was that school principals experience a critical lack of competence as managers of human resources.

This is possibly caused by a shortage of proper empowerment in the basic elements of human resource management as well as in the aspects of policy as determined by the Department of Education.

The conclusion can justly be made that it will not only presently, but also in the future be absolutely necessary to pay formal attention to this important aspect. The training of teachers must without doubt include elements of human resource management as well as related educational legislation.

When the preceding requirements are met and when the Department of Education continuously present empowerment workshops on this crucial subject, it will definitely lead to more effective and purposive management of schools. Furthermore it will also probably lessen the pressure on principals that will lead to a more stable management environment.

Key words: Educational law
Human resource management
School principal
Education laws
School governance

INHOUDSOPGAWE

OPSOMMING ii

SUMMARY iv

TABELLELYS xiii

HOOFSTUK 1: ORIëNTERING

1.1 INLEIDING 1

1.2 PROBLEEMSTELLING 3

1.3 DOEL MET DIE NAVORSING 6

1.4 NAVORSINGSMETODES 6

1.4.1 Literatuurstudie 6

1.4.2 Empiriese ondersoek 7

1.4.2.1 Populasie 7

1.4.2.2 Steekproef 7

1.4.2.3 Gestruktureerde posvraelys 7

1.4.2.4 Resultate 7

1.4.2.5 Statistiese tegnieke 7

1.5 HOOFSTUKINDELING 7

1.6 SAMEVATTING 7

HOOFSTUK 2: ONDERWYSREGTELIKE DETERMINANTE VIR MENSLIKEHULPBRONBESTUUR

2.1 INLEIDING 9

2.2 STATUTêRE DETERMINANTE 9

2.3 OORSPRONKILKE WETGEWING 11
2.3.1 Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika 11
2.3.1.1 Waardes 11
2.3.1.2 Handves van Regte 12
2.3.2 Onderwyswetgewing 14
2.3.2.1 Die Wet op Nasionale Onderwysbeleid 14
2.3.2.2 Die Wet op Indiensneming van Opvoeders 15
2.3.2.3 Die Suid-Afrikaanse Skolewet 15
2.3.3 Algemene wetgewing 16
2.3.4 Ondergeskikte wetgewing 16
2.4 GEMEENREGTELIKE DETERMINANTE 17
2.4.1 Die *Ultra Vires* -handeling 18
2.4.2 Die Reëls vir natuurlike geregtigheid 19
2.4.2.1 *Audi Alteram Partem* 20
2.4.2.1.1 Die geleentheid om gehoor te word 20
2.4.2.1.2 Die persoon moet ingelig word oor die aantygings wat teen hom/haar tel 20
2.4.2.2 *Nemo iudex in propria causa* 21
2.4.3 Redelikheid en buigsaamheid 21
2.4.4 Middellike aanspreeklikheid 21
2.4.5 Kwasijudisiële bevoegdheid 22
2.5 REGSPREKENDE DETERMINANTE 23
2.5.1 Suid-Afrikaanse howe 23
2.5.2 Kommissie vir Versoening, Bemiddeling en Arbitrasie (KVBA) 23
2.6 SAMEVATTING 24

HOOFSTUK 3: DIE WERKSOMGEWING VIR MENSLIKEHULPBRON-BESTUUR IN DIE ONDERWYS

3.1 INLEIDING 25
3.2 SKOLEPERSONEELBELEID 27
3.2.1 Kenmerke van 'n skolepersoneelbeleid 27

3.2.2	Algemene vereistes vir 'n effektiewe skolepersoneelbeleid	28
3.2.3	Die algemeen geldende statutêre vereistes	29
3.2.4	Die arbeidsregtelike vereistes	29
3.3	PERSONEELVOORSIENING	32
3.3.1	Mannekragbeplanning	32
3.3.2	Posbeskrywing	35
3.3.3	Posspesifikasie	35
3.4	PERSONEELWERWING	36
3.4.1	Werwingsbronne	37
3.5	PERSONEELKEURING	39
3.5.1	Algemene vereistes van personeelkeuring	39
3.5.2	Prosedurele vereistes vir personeelkeuring	41
3.5.2.1	Sifting	41
3.5.2.2	Saamstel van kortlys	42
3.6	PERSONEELAANSTELLINGS	44
3.6.1	Algemene vereistes	44
3.6.1.1	Opvoedkundige kwalifikasies	44
3.6.1.2	Suid-Afrikaanse burgerskap	46
3.6.1.3	Ervaring	47
3.6.2	Tipes aanstellings	49
3.6.3	Die dienskontrak	50
3.7	OORPLASING EN SEKONDERING	52
3.7.1	Oorplasing	53
3.7.2	Sekondering	53
3.8	VERMINDERING VAN PERSONEEL	54
3.8.1	Prosedures by personeelvermindering	54
3.8.2	Wyses van personeelvermindering	55
3.9	DIENSVOORWAARDES	56
3.9.1	Werktyd	56
3.9.2	Werklading	59
3.9.3	Pligstaat	60
3.9.3.1	Administratief	61

3.9.3.2 Personeelsake ... 61
3.9.3.3 Onderrig aan leerders ... 61
3.9.3.4 Niekurrikulêre aktiwiteite ... 61
3.9.3.5 Betrokkenheid by alle rolspelers ... 61
3.9.4 Verlof ... 62
3.9.4.1 Vakansieverlof ... 63
3.9.4.2 Siekteverlof ... 64
3.9.4.2.1 Algemene voorwaardes ... 64
3.9.4.2.2 Bepalings ... 64
3.9.4.2.3 Prosedure ... 64
3.9.4.3 Verlof weens tydelike ongeskiktheid ... 65
3.9.4.4 Verlof vir beroepsbeserings en siektes ... 65
3.9.4.5 Spesiale verlof vir kwarantyndoeleindes ... 65
3.9.4.6 Bevallingsverlof ... 65
3.9.4.7 Verlof vir aanneming van 'n kind ... 66
3.9.4.8 Spesiale verlof ... 66
3.10 DIENSBEëINDIGING ... 68
3.10.1 Aftrede ... 68
3.10.2 Ontslag ... 69
3.10.2.1 Wangedrag ... 69
3.10.2.1.1 Ernstige wangedrag ... 70
3.10.2.1.2 Gewone wangedrag ... 71
3.10.2.1.3 Onbekwaamheid ... 74
3.10.3 Bedanking ... 76
3.11 ONDERSTEUNINGSPERSONEEL ... 76
3.12 SAMEVATTING ... 76

HOOFSTUK 4: EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1 INLEIDING ... 78
4.2 NAVORSINGSONTWERP ... 78
4.2.1 Die meetinstrument ... 78

4.2.1.1 Afdeling A 79
4.2.1.1.1 Biografiese gegewens 79
4.2.1.1.2 Demografiese gegewens 79
4.2.1.2 Afdeling B 79
4.2.1.2.1 Vraag 3: Vrae met betrekking tot dokumentasie 80
4.2.1.2.2 Vraag 4: Vrae met betrekking tot die bestuur van menslike hulpbronne 80
4.2.1.2.3 Vraag 5: Vrae oor die skoolhoof as onderwysleier 80
4.2.1.2.4 Vraag 6: Vrae oor die skoolhoof as professionele bestuurder 80
4.2.1.2.5 Vraag 7: Vrae om kennis van onderwysbeleid te toets 80
4.2.1.2.6 Die loodsvraelys 81
4.2.2 Populasie en steekproef 81
4.2.3 Administratiewe prosedure 82
4.3 STATISTIESE TEGNIEKE 83
4.3.1 Bepaling van frekwensies: Biografiese gegewens 84
4.3.1.1 Ouderdom 85
4.3.1.2 Geslag 85
4.3.1.3 Huistaal 85
4.3.1.4 Hoogste kwalifikasies 86
4.3.1.5 Kwalifikasie in onderwysreg 86
4.3.1.6 Posvlak waarop skoolhoof aangestel is 86
4.3.1.7 Die skoolhoof se jare ervaring as hoof 86
4.3.2 Bepaling van frekwensies: Demografiese gegewens 86
4.3.2.1 Aantal leerders in die skool 87
4.3.2.2 Samestelling van die skool ten opsigte van geslag van leerders 87
4.3.2.3 Tipe skool 88
4.3.2.4 Beskrywing van die skoolgemeenskap 88
4.3.3 Bepaling van frekwensies: Vraag 3 88
4.3.4 Bepaling van gemiddeldes oor vrae 4 tot 6 90
4.3.4.1 Vraag 4: Vrae met betrekking tot menslike hulpbronne 90
4.3.4.2 Vraag 5: Vrae oor die skoolhoof as onderwysleier 92
4.3.4.3 Vraag 6: Vrae oor die skoolhoof as professionele bestuurder 94
4.3.4.4 Vraag 7: Vrae om kennis van onderwysbeleid te toets 96
4.3.5 Bepaling van die verband tussen die respondente se kwalifikasies in onderwysreg en hul kennis van die onderwysregsaspekte 98

4.3.5.1 Kennis van onderwysregsaspekte: Korrekte antwoorde 98
4.3.5.2 Bepaling van statisties beduidende verskille 100
4.3.5.2.1 Beskikbaarheid van omsendbriewe (Vraag 7.8) 100
4.3.5.2.2 Skriftelike goedkeuring vir sekondering (Vraag 7.10) 101
4.3.5.2.3 Rekenpligtigheid van die hoof (Vraag 7.13) 101
4.3.5.2.4 Ontslag weens wangedrag (Vraag 7.14) 102
4.3.5.2.5 Slaap tydens diensure as vorm van wangedrag (Vraag 7.15) 103
4.3.5.2.6 Sinopsis 103
4.3.5.3 Statistiese vergelyking van prestasies behaal vir kennistoets in geheel deur respondente mét en sónder kwalifikasies in onderwysreg 103
4.3.6 Bepaling van die verband tussen die respondente se jare ervaring en hulle kennis van die onderwysregsaspekte 104
4.3.6.1 Verlofvoorwaardes (Vraag 7.3) 105
4.3.6.2 Beskikbaarheid van omsendbriewe van die onderwysdepartement (Vraag 7.8) 106
4.3.6.3 Oorplasing van 'n opvoeder (Vraag 7.9) 106
4.3.6.4 Goedkeuring van verlof (Vraag 7.12) 107
4.3.6.5 Wangedragbepalings (Vraag 7.15) 107
4.3.6.6 Sinopsis 108
4.3.7 Bepaling van die Cronbach alpha-waardes vir vrae 4 tot 7 108
4.3.8 Bepaling van statisties beduidende verskille tussen jare ervaring as hoof en die items in vrae 4, 5 en 6 109
4.3.9 Bepaling van statisties beduidende verskille tussen jare ervaring as hoof en vraag 7 (Kennistoets) 111
4.3.10 Bepaling van die statisties beduidende verskille tussen skoolgrootte en die mate waarin die skole oor dokumentasie beskik (Vraag 3) 111
4.3.11 Bepaling van statisties beduidende verskille tussen histories benadeelde en histories bevoordeelde skole ten opsigte van die mate waarin hulle wel beskik oor dokumentasie (Vraag 3) 112
4.3.11.1 Sinopsis 115
4.3.12 Bepaling van statisties beduidende verskille tussen skoolgrootte en vrae 4, 5 en 6 115

4.3.13 Bepaling van statisties beduidende verskille tussen histories benadeelde skole en histories bevoordeelde skole ter opsigte van vrae 4, 5 en 6 116

4.4 SAMEVATTING 117

HOOFSTUK 5: SAMEVATTING, BEVINDINGS EN AANBEVELINGS

5.1 SAMEVATTING 119

5.2 BEVINDINGE 121

5.2.1 Literatuurstudie 121

5.2.2 Empiriese ondersoek 123

5.3 AANBEVELINGS 125

5.4 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING 128

5.5 SLOTOPMERKING 129

BRONNELYS 130

BYLAES

Bylae A: Brief aan onderwysdepartement

Bylae B: Brief vanaf onderwysdepartement

Bylae C: Vraelys

TABELLELYS

Tabel 1: Relatiewe onderwyskwalifikasiewaardes met betrekking tot onderwyskwalifikasies ... 45

Tabel 2: Minimumervaring vir aanstelling in 'n posvlak ... 47

Tabel 3: Kategorieë van wangedrag en implikasies vir skoolhoofde ... 73

Tabel 4: 'n Steekproef oor die verspreiding van skole per distrik ... 82

Tabel 5: Aantal vraelyste uitgestuur en terugontvang ... 83

Tabel 6: Biografiese gegewens van skoolhoofde ... 84

Tabel 7: Demografiese gegewens van skole ... 87

Tabel 8: Dokumente beskikbaar by skole ... 88

Tabel 9: Vrae met betrekking tot menslike hulpbronbestuur ... 90

Tabel 10: Vrae oor die skoolhoof as onderwysleier ... 93

Tabel 11: Vrae oor die skoolhoof as professionele bestuurder ... 95

Tabel 12: Vrae om kennis van onderwysbeleid te toets ... 96

Tabel 13: Korrekte antwoorde vir vraag 7 (uitgesonderd 7.1 en 7.2) ... 99

Tabel 14: Beskikbaarheid van omsendbriewe ... 100

Tabel 15: Skriftelike goedkeuring vir sekondering ... 101

Tabel 16: Rekenpligtigheid van die skoolhoof ... 102

Tabel 17: Ontslag weens wangedrag ... 102

Tabel 18: Slaap tydens diensure as vorm van wangedrag ... 103

Tabel 19: Gemiddelde prestasies behaal vir kennistoets deur groepe respondente en effekgrootte van die verskil ... 104

Tabel 20: Spesiale verlof vir opvoeder wat in hegtenis geneem is ... 105

Tabel 21: Beskikbaarheid van omsendbriewe van die onderwysdepartement ... 106

Tabel 22: Oorplasing van 'n opvoeder ... 106

Tabel 23: Goedkeuring van verlof ... 107

Tabel 24: Wangedragbepalings ... 108

Tabel 25: Bepaling van die betroubaarheid van die vrae wat saamgegroepeer is in vrae 4, 5, 6 en 7 ... 109

Tabel 26: Prakties betekenisvolle verskil tussen skoolhoofde met 8 – 11 jaar ervaring en dié met 12 jaar en meer ervaring vir vraag 6 ... 110

Tabel 27: Prakties betekenisvolle verskil tussen skoolhoofde met 4 - 7 jaar ervaring en dié met 12 jaar en meer ervaring vir vraag 6 111
Tabel 28: Verskille tussen groot en klein skole ten opsigte van die skoolhoof as professionele bestuurder (vraag 6) 115
Tabel 29: Histories benadeelde en histories bevoordeelde skole se verskille ten opsigte van menslike hulpbronbestuur by skole 116
Tabel 30: Histories benadeelde en histories bevoordeelde skole se verskille ten opsigte van die skoolhoof as onderwysleier 117
Tabel 31: Histories benadeelde en histories bevoordeelde skole se verskille ten opsigte van die skoolhoof as professionele bestuurder 117

HOOFSTUK 1

ORIëNTERING

1.1 Inleiding

Menslike hulpbronbestuur in die onderwys vorm 'n groot deel van die skoolhoof as onderwysbestuurder se bestuurstaak. As 'n onderwysbestuursarea is dit volgens Oosthuizen (1999:164) daardie aktiwiteite waardeur die dienste van onderwyspersoneel bekom, gefasiliteer en opgebou word om verhoogde effektiwiteit in die opvoedende onderwys te verwesenlik. Effektiewe onderwys het weer volgens Steyn (1992:51) te make met die voorsiening van beplande, gestruktureerde onderwys. Die daarstelling van 'n onderwysstelselbeleid is dan 'n voorvereiste tot 'n effektiewe onderwysstelseladministrasie.

Die kern van effektiewe en produktiewe onderwys is ook volgens Van der Westhuizen (1990:57) gesetel in daardie reëlbare take of handelinge wat deur 'n skoolhoof in 'n bepaalde reëlingsgebied of area uitgevoer moet word ten einde opvoedende onderwys te laat plaasvind. Daarby sê Keep (1993:1) dat opvoederpersoneel die heel belangrikste bron in die onderwysdiens is. Dit sal totaal onmoontlik wees om sonder 'n kwalitatiewe werkmag, hoë kwaliteit menslike hulpbronbestuur in die onderwys te hê.

Heyns (1998:123) beklemtoon verder dat menslike hulpbronne van die mees waardevolle bates van enige onderneming is. Hy sê skoolhoofde is in die beste posisie om toe te sien dat opleiding en ontwikkeling van hierdie menslike hulpbronne, veral in die snel veranderende onderwysomgewing, suksesvol gedoen sal word.

Dit is ook uiters belangrik om kennis te neem van die skynbare teenstrydige neigings waarbinne skoolhoofde moet opereer. West en Ainscow (1991:1) som dit op as enersyds 'n beweging na groter sentralisasie in besluitneming (voorskrifte). Andersyds is daar die groter klem op die outonomie wat skole het in die beheer oor hul hulpbronne (devolusie). Waar die bestuur van onderwyspersoneel voorheen redelik gelykop verdeel was tussen die onderwysdepartement en die skool (die skoolhoof), sê Fidler en Bowles (1991:125) dat hierdie funksie al meer deur die skool (skoolhoof en beheerliggaam) hanteer sal word. Dit sal daarom noodsaaklik wees dat skoolhoofde moet waak teen 'n verwydering van hul personeel sodat hulle nie in 'n bestuursrol op 'n afstand beland nie

Riley (1994:12) het ook, met verwysing na transformasie in die Amerikaanse onderwys, beklemtoon dat professionele ontwikkeling van onderwysers deel moet word van elke skooldag. Die rol van skoolhoofde het oor die afgelope dekade verskeie veranderinge ondergaan en fokus nou onder andere op aspekte soos die professionele ontwikkeling van opvoederpersoneel (King, 2002:2) om by die steeds veranderende onderwysomgewing aan te pas.

Met die inwerkingtreding van die *SA Skolewet (SA,1996(c))* word dit ook moontlik dat beheerliggame self werkgewers kan word – sowel op opvoedervlak as op nie-opvoedervlak. Dit bring 'n uitbreiding van die verantwoordelikhede van die hoof as menslike hulpbronbestuurder mee, met verwysing na die volle implikasies van die definisie hierbo.

Jones en Walters (1994:5) wys op die feit dat daar binne 'n skool opvoeders, leerders, bestuurders en ondersteuningspersoneel gevind word. Wanneer dus na menslike hulpbronbestuur in 'n skool verwys word, behoort al hierdie groepe ingereken te word. Vir die doel van hierdie navorsing sal gefokus word op die die skoolhoof as bestuurder van die opvoederskorps.

In aansluiting by al voorgenoemde stellings, is dit duidelik dat die hoof se taak as menslike hulpbronbestuurder een is waarin hy nie maar net kan lei op aanvoeling nie. Van Rooyen (1994:60) stem ook hiermee saam as hy sê dat 'n persoon soos 'n skoolhoof nie sy opvoeders kan lei en ontwikkel as hy nie self op 'n meer gevorderde vlak van bestuurskundigheid as hulle verkeer en homself nie op hoogte hou met die veranderinge en nuwe denkwyses op die terrein nie. Gordon (2001:3) waarsku ook teen die gevaar dat skoolhoofde só fokus op die akademiese, sport en kulturele resultate, dat hulle baie maklik tot die skool se nadeel nie genoeg aandag gee aan die bestuur van die menslike hulpbronne tot hul beskikking nie.

Daar kan ook volgens Leithwood (1996:82) geen twyfel wees oor hoe belangrik die regskonteks van onderwys vir 'n skoolhoof is nie. Hierdie regskonteks reflekteer die huidige beleid van die onderwysdepartement, definieer die parameters van administratiewe gesag en bepaal die gesagswydte van die besluitnemers binne die departement. Dit is daarom uiters belangrik dat skoolhoofde hulself vergewis van die spesifieke regskonteks waarbinne hulle werk

1.2 Probleemstelling

Ingevolge *item 4.2(d)* van *Hoofstuk A* in die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* se Personeeladministrasiemaatreels (PAM) word die skoolhoof se verpligting tot bevredigende personeeladministrasie soos volg gespesifiseer:

> *Om te verseker dat die skool bevredigend bestuur word in ooreenstemming met toepaslike wetgewing, regulasies en personeeladministrasiemaatreels soos voorgeskryf.*

Van der Westhuizen, aangehaal deur Fourie (1990:2), verwys ook na die feit dat die bestuurstaak en leierskap van die skoolhoof drasties verander as gevolg van die snelle wetenskaplike en tegnologiese ontwikkelinge, 'n Bevoegdheidsgebaseerde benadering tot menslike hulpbronbestuur binne 'n nuwe onderwysbedeling behels omvangryke fasette van bestuur. Dit gee aanleiding daartoe dat die onderwysterrein in Suid-Afrika tans deur wye hervorming en vernuwing oorheers word (Neethling en Calitz, 1998:77). Soms is daar ook verwarring tussen verandering en vooruitgang. So is Corson (1995:150) van mening dat die mees fundamentele probleem in hedendaagse onderwys is dat mense nie 'n duidelike begrip het van wat verandering in die onderwys is en hoe dit moet voortgaan nie. Dit lei dan in baie gevalle tot misplaaste weerstand.

Van der Westhuizen en Mosoge (1998:42) beklemtoon ook die feit dat die een enkele aspek van onderwysbestuursontwikkeling wat deur alle opvoedkundiges aangespreek word, die ontoereikendheid van beleid en praktyk is. Dit wys reeds vir 'n geruime tyd op 'n opsigtelike gebrek in die bestuur van skole en daar is reeds wye konsensus oor die belangrikheid van die skoolhoof se rol in die suksesvolle verbetering van standaarde. Bush (1995:25) sluit hom hierby aan deur te wys op die feit dat die skoolhoof algemene rigting moet gee aan die verbetering van skole binne die relevante nasionale en provinsiale beleid.

In die verslag van die *"Task Team on Education Management Development"* (1996:25) is dit duidelik dat die nuwe benadering op effektiewe onderrig en leer fokus. Dit wys op die noodsaaklikheid van ontwikkeling van onder andere toepaslike beleid, strukture en strategieë om bestuurders se groei te ondersteun. Die verslag dui ook aan dat regulasies, beleid en prosedures dringend hersien moet word.

Ingevolge *artikel 4(1)(a)* van die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* word daar verdere veranderinge ten opsigte van onderwysadministrasie na die skoolhoof afgewentel:

> *Die werkgewer moet die werksaamheid om wangedrag te hanteer, delegeer aan die hoof van die inrigting waar die opvoeder in diens is.*

Dit bevestig dat een van die mees algemene tendense in onderwysstelsels van die wêreld die verskynsel van desentralisasie en die devolusie van gesag en besluitneming na die skool self is (Nicol, 1995:31). Hoewel dit die bestuurseffektiwiteit van skole kan verhoog en plaaslike ouergemeenskappe meer inspraak kry, bly die moontlike gebrek aan kennis 'n bepalende faktor. King (2002:2) wys ook op die feit dat die rol van onderwysbestuurders, spesifiek skoolhoofde, telkens bepaal word deur die spesifieke gemeenskap wat bedien word. Dit sal dus noodwendig van gemeenskap tot gemeenskap verskil. Pretorius (1992:32) ondersteun hierdie siening wanneer hy verwys na die vervlegting waarin alle samelewingskringe soos die skool en gemeenskap hul bevind. Elkeen lewer volgens sy eie aard en kundigheid 'n unieke en onderskeibare bydrae tot die voorsiening van effektiewe onderwys.

Indien 'n skoolhoof handelinge sou verrig waartoe hy nie gemagtig is nie en bepaalde regsaanspreeklikhede vloei daaruit voort, behoort dit duidelik te wees dat, benewens enige aanspreeklikheid vir die skool of beheerliggaam, die skoolhoof in sy persoonlike hoedanigheid aanspreeklik gehou kan word vir skade of verlies wat uit sy handelinge voortvloei (Anon., 2000(b):3). Genoemde handelinge verwys sekerlik onder andere ook na alle handelinge waar die korrekte prosedure ingevolge die formele reg nie gevolg word nie.

Hoewel diskresionêre besluite vryelik deur die onderwysbestuurder geneem mag word, mag dit nooit só onbelemmerd geneem word asof dit binne 'n regsvrye besluitnemingsruim gemaak word nie (Oosthuizen, 1999:169). Juis daarom sal die skoolhoof 'n deeglike begrip van juridiese riglyne moet hê. In die hofsake soos *Minister van Onderwys en Kultuur en andere v Louw (1995)* word die impak wat die afwesigheid van genoegsame kennis van die onderwysreg het, duidelik gesien. In die geval is 'n algemene assistent geag ontslaan te wees na lang afwesigheid, sonder dat hy ooit die geleentheid gehad het om sy saak te kon stel. Laasgenoemde is juis een van die mees fundamentele beginsels in die reg en dis moeilik om te begryp dat dit steeds deur bestuurders verontagsaam word.

Tradisioneel het hoofde hoofsaaklik gekonsentreer op die voorkoming van growwe nalatigheid. Van Rooyen (1994:36) vestig die aandag daarop dat 'n skoolhoof moet toesien dat daar genoegsame voorkomingsmaatreels teen nalatigheid getref word en dat die onderwyspersoneel daarvan moet kennis dra en dit moet toepas.

Hierdie waarheid word deur Prinsloo (2001:2) onderskryf as hy sê dat van 'n persoon verwag kan word om homself op die hoogte te hou van die regsvoorskrifte wat op 'n besondere gebied van toepassing is. Volgens hom word, in elke moderne staat, talle fasette van die regsubjek se doen en late deur regsvoorskrifte beheers – veral in die geval waar 'n persoon die verantwoordelike posisie van skoolhoofskap beklee.

Smit (2002:95) stel dit ook sterk wanneer hy sê 'n gebrek aan kennis van die onderwysreg om konflik- en probleemsituasies op te los, kan vir die onderwysbestuurder 'n ernstige probleem word indien hy nie 'n staat van geborgenheid in sy werkplek kan waarborg nie.

Jooste (1995:139) kom ook in sy navorsing tot die gevolgtrekking dat 'n algemene gebrek aan kennis van die regsaspekte ten opsigte van personeelaangeleenthede by die skoolhoofrespondente, kommerwekkend is.

Davies (2001:5) sluit hierby aan deur te verwys na die dringende noodsaaklikheid daarvan dat skoolhoofde op die hoogte behoort te wees van alle wetgewing en die implikasies daarvan wat die bedryf van die skool raak. 'n Goeie voorbeeld is die appèlhofsaak *Transvaal Provincial Administration v Coley (1925)* waar die ouers van die sesjarige Enid Coley 'n eis teen die onderwysowerhede ingestel het vir beserings wat Enid op die skoolterrein opgedoen het. Een middag na skool het Enid op die skoolterrein gespeel terwyl sy op haar ouer suster gewag het (wat toe nog klas gehad het). Terwyl sy op 'n sandhoop gespeel het, het sy haar balans verloor en op 'n skerp gepunte paaltjie te lande gekom. Hierdie houtpaaltjie is tevore langs die hoop geplant om 'n jong boompie te ondersteun. Enid het as gevolg van die valslag verskeie beserings opgedoen – sy het onder andere haar oog sleg beseer. Die hof het beslis dat die skoolhoof nalatig was. In sy uitspraak voer die appèlregter onder andere soos volg aan:

> *The care which is exacted by our law is that which the **diligens paterfamilias** would have taken in the circumstances. It is not the care which the man takes in his own affairs, nor that which the ordinary or average man would take. It is higher than that. The test is not the diligence of the supine man, but of a man who is alive to probable dangers and takes the necessary steps to guard against them.*

Hy sê uiteindelik:

> *... applying the test to facts of the present case I have come to the conclusion that a prudent and a careful man ... should have foreseen that the sticks with such sharp projections in the neighbourhood of the mound where children would naturally play, were a source of danger to very young children and sooner or later might result in injury.*

Uit die voorafgaande blyk dit gevolglik dat 'n grondige kennis van die onderwysreg vir 'n skoolhoof as onderwysbestuurder 'n baie hoë prioriteit moet wees. Dit is trouens nie genoeg om by geleentheid kennis hiervan op te doen nie, maar om deurentyd toe te sien dat hy op die hoogte van elke enkele verandering sal bly. Adams (1993:1) beskou onderwysreg as 'n mynveld en dit bevestig die belangrikheid van 'n deeglike kennis daarvan vir elke skoolhoof.

Die probleem van hierdie navorsing sal dus wentel rondom die volgende vrae:

- Wat behels die konsep Menslike hulpbronbestuur in die onderwys?
- Watter statutêre en grondwetlike voorskrifte asook gemeenregtelike beginsels het betrekking op menslike hulpbronbestuur in die onderwys?
- Is skoolhoofde kundig genoeg om die implikasies van die gedelegeerde handelingsbevoegdheid wat hulle besit, te hanteer?
- Is daar 'n verband tussen die wyse waarop die skoolhoof menslike hulpbronne bestuur en die effektiwiteit en produktiwiteit van die skool?

Vervolgens dan die doel van hierdie navorsing.

1.3 Doel met die navorsing

In hierdie navorsing is die volgende doelstellings vooropgestel:

- om vas te stel wat menslike hulpbronbestuur in die onderwys behels;
- om te bepaal watter statutêre en grondwetlike voorskrifte en gemeenregtelike beginsels verband hou met menslike hulpbronbestuur in die onderwys;
- om ondersoek in te stel na die mate van kundigheid van skoolhoofde om hul gedelegeerde handelingsbevoegdheid toe te pas;
- om aanbevelings te maak wat hoofde nog beter sal toerus vir hul bestuurstaak om sodoende effektiwiteit en produktiwiteit te verhoog.

Vervolgens die navorsingsmetodes wat aangewend is.

1.4 Navorsingsmetodes

In die onderhawige studie is daar van die volgende navorsingsmetodes gebruik gemaak:

1.4.1 Literatuurstudie

- Die toepassing van die reëls vir die uitleg van wette ten einde te kan bepaal watter statutêre determinante 'n bepalende uitwerking het op menslike hulpbronbestuur.
- Daar is verder van plaaslike sowel as buitelandse bronne (primêr en sekondêr) gebruik gemaak word om soveel as moontlik inligting oor die probleemvrae in te win.
- 'n DIALOG-soektog is onderneem met trefwoorde soos "Menslike hulpbronbestuur", "Human resource management", "School management", "Educational Law", "Management".

1.4.2 Empiriese ondersoek

1.4.2.1 Populasie: Vir die doel van hierdie navorsing is die populasie alle openbare en onafhanklike (privaat) skole in Noordwes. Daar is altesaam 2256 skole in die provinsie wat oor 12 distrikte versprei is. Die populasie sluit primêre, sekondêre, gekombineerde en plaasskole in.

1.4.2.2 Steekproef: 'n Verteenwoordigende steekproef van 340 skoolhoofde in Noordwes is ewekansig geselekteer

1.4.2.3 Gestruktureerde vraelys: 'n Gestruktureerde posvraelys is gebruik waar hoofde op 'n vierpuntskaal aandui in watter mate hulle saamstem met 'n stelling wat gemaak word. Die doel met die vraelys is om te bepaal wat die huidige situasie by skoolhoofde is met betrekking tot

- menslike hulpbronbestuur in die onderwys;
- die statutêre en grondwetlike voorskrifte rakende die bestuur van personeel;
- die hantering van gedelegeerde regsbevoegdheid in die bestuur van 'n skool;
- die invloed wat hul hantering van menslike hulpbronne het op die effektiwiteit en produktiwiteit van die skool.

1.4.2.4 Resultate: Die resultate is ontleed deur gebruik te maak van frekwensie-ontleding en effekgrootte van verskille in die houdings van groeperings van hoofde op grond van gegewens verkry uit die biografiese inligting.

1.4.2.5 Statistiese tegnieke: Toepaslike statistiese tegnieke is gekies in oorleg met die Statistiese Konsultasiedienste van die PU vir CHO.

1.5 Hoofstukindeling

Hoofstuk 1: Oriëntering.
Hoofstuk 2: Onderwysregtelike determinante vir menslike hulpbronbestuur.
Hoofstuk 3: Die werksomgewing vir menslike hulpbronbestuur in die onderwys.
Hoofstuk 4: Empiriese ondersoek en navorsingsresultate.
Hoofstuk 5: Bevindinge en aanbevelings.

1.6 Samevatting

In hierdie hoofstuk is gekyk na die belangrikheid van menslike hulpbronbestuur met spesifieke verwysing na die onderwys en die skoolhoof. Dit het ook gelei tot die probleemstelling en die

vrae wat die navorsing sal rig. Vervolgens is die doel van die navorsing geformuleer en die navorsingsmetodes bespreek.

In die volgende hoofstuk sal nou 'n studie gemaak word van die onderwysregtelike determinante van menslike hulpbronbestuur in die onderwys.

HOOFSTUK 2

ONDERWYSREGTELIKE DETERMINANTE VIR MENSLIKE HULPBRONBESTUUR

2.1 *Inleiding*

In die vorige hoofstuk is aandag gegee aan menslike hulpbronbestuur en die belangrikheid daarvan vir die onderwysbestuurder. Dit het gelei tot die formulering van 'n oenskynlike probleem vir die skoolhoof. Hieruit het die probleemvrae voortgespruit en kon die doel van die navorsing geformuleer word. Daar is ook aangedui op welke metode die navorsing gedoen is.

In die hoofstuk wat volg word gekyk na die onderwysregtelike *determinante* van menslike hulpbronbestuur in die onderwys.

Eerstens dan 'n studie van die statutêre determinante wat van belang is.

2.2 Statutêre determinante

Die *Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT)* (2000:1077) verklaar "statuut" as "reël wat die bestuur, regte, beheer, ens. van een of ander genootskap bepaal; grondreël; bepaling". Kleyn en Viljoen (2000:52) beskryf wetgewing as die skriftelike regsreëls wat deur 'n bevoegde staatsorgaan daargestel word. Uit voorafgaande sou wetgewing dus beskryf kan word as 'n standaard, 'n grondtoon waarby aksies moet inpas.

Met verwysing na die onderwys dui statutêre faktore dus op dié wetgewing wat direk betrekking het op die onderwysprofessie. Wette wat hieronder ressorteer is:

- *die Wet op Nasionale Onderwysbeleid (SA,1996(b));*
- *die Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b)) en*
- *die Suid Afrikaanse Skolewet (SA,1996(c)).*

Pretorius (1992:33) verwys na die leidende rol wat die staat op juridiese vlak speel. Dit beteken dat die staat die rol van elke samelewingsverband ten opsigte van die openbare onderwys juridies moet harmonieer en ook die reg van elkeen moet beskerm

'n Deeglike kennis van al die statutêre faktore sal dus ook belangrik wees vir elke rolspeler in die onderwys.

In Harris *et al.* (1992:2) verwys die skrywers na die stygende belangrikheid vir skoolhoofde om hulself op die hoogte te kry van alle onderwyswetgewing ten spyte daarvan dat dit histories nie so 'n hoë prioriteit geniet het nie. Hulle beklemtoon ook die feit dat dit reeds tydens opleiding aandag behoort te geniet.

Op die vraag wat onderwysleiers moet weet en wat hulle moet kan doen, antwoord Hunt (2002:8) dat hulle beslis die beleidstukke moet ken. Dit is een van die belangrikste redes wat veroorsaak dat skole goed werk. Skoolhoofde moet toesien dat almal wat die beleidstukke se inhoud ook moet ken, dit wel sal ken. Hulle moet ook weet hoe om beleid te implementeer dat dit in pas is met bestaande wetgewing.

De Waal (2000:18) sê verder dat formele wetgewing die prosedurele vereistes bevat vir korrekte, regverdige optrede deur ondersoekbeamptes in gevalle waar 'n wet, regulasie of reël na bewering oortree is. Dit sal dus ook belangrik wees om kennis te neem van die korrekte prosedures wat telkens gevolg moet word en wat duidelik deur wetgewing voorgeskryf word.

Uit bogenoemde lei mens af dat die eerste doelwit van wetgewing blyk te wees om harmonie en orde binne die gemeenskap te handhaaf. Die gemeenskap kan nie sonder reels funksioneer nie, want sonder behoorlike reëls is daar nie orde nie. Wanneer ons dus verwys na die onderwysomgewing waarbinne die skool opereer, onderstreep dit die noodsaaklikheid van onderwyswetgewing. Hierdie wetgewing poog om die onderwyssektor, net soos alle ander sektore te omskep in 'n baie sterk gereguleerde stelsel. Dit is daarom ook duidelik hoekom dit die daaglikse lewe van alle opvoeders raak en wat vereis dat almal seker sal maak dat hulle die onderwyswetgewing ken en verstaan.

De Waal (2000:19) stel dit ook verder dat onderwysreg beïnvloed word deur beide publiekreg en privaatreg. Sy sluit haar by talle skrywers soos Leithwood *et al.* (1996:62) aan deur die bronne van onderwysreg te definieer as wetgewing, gemene reg en regspraak. Dit sal ook die basis vorm vir die res van hierdie hoofstuk.

Vervolgens dan 'n nadere blik op die statutêre determinante wat almal 'n rol speel in die skoolhoof se taak as menslike hulpbronbestuurder.

2.3 Oorspronklike wetgewing

Oosthuizen (1999:27) sê wetgewing is oorspronklik in dié sin dat dit deur die oorspronklike gesag van 'n wetgewende liggaam soos die Parlement uitgevaardig word. Kenmerke van die Westminster-styl van parlementêre demokrasieë word deur Leithwood *et al* (1996:63) beskryf as 'n duidelike skeiding tussen die uitvoerende magte, naamlik die wetgewende en die regsprekende met die oppergesag van die wetgewende mag. Die statutêre raamwerk in die onderwys definieer dus die verhouding tussen die verskaffer (onderwysdepartement en sy werknemers) en die ouers en leerders (die kliënte).

Die volgende wetgewing sal vir die doel van hierdie navorsing van toepassing wees:

2.3.1 *Die* Grondwet van die Republiek van Suid Afrika

In *artikel 2 van die Grondwet (SA,1996(a))* word die Grondwet gestel as die hoogste gesag in Suid-Afrika. Hiervolgens is enige optrede of regsvoorskrif van enige persoon of liggaam wat in stryd met die bepalings van die Grondwet is, ongeldig. Alle ander wette is dus ondergeskik aan die Grondwet. Bray (1995:17) wys ook op die feit dat die Grondwet die oppergesag van die land is. Dit bepaal die struktuur, magte en funksies van die staat. Dit sluit die onderwyswetgewing in. Kriegler (1995:118) wys ook op die belangrikheid daarvan dat dit vir die eerste keer moontlik is vir die individu om sy/haar regte teenoor die regering op te eis. 'n Onderwyser, ouer of leerder is nou ook by magte om ingevolge *artikels 40 en 41 van die Grondwet (SA,1996(a))* aanspraak te maak op grondwetlike beskerming teen die staat ten opsigte van elkeen se regte.

Enkele grondliggende bepalings in die Grondwet waarvan deeglik kennis geneem moet word met die oog op die bestuur van menslike hulpbronne, is die volgende:

2.3.1.1 Waardes

Lee (2001:39) verwys na die feit dat waardes inherent is aan onderwys. Hy voeg by dat onderwysers van nature morele agente is wat waardes oordra volgens die manier waarop hulle met kinders werk. Hierteenoor spreek Ball (1990:3) hom sterk uit oor sy bedenkinge oor wie se waardes nou eintlik oorgedra word. Hy sê waardes dryf nie rond buite enige sosiale konteks nie en dikwels projekteer beleid juis die ideale van 'n samelewing. Dit sou dus korrek wees om af te lei dat verskillende regerings verskillende waardes kan beklemtoon.

Leithwood *et al.* (1992:4) spreek ook hul kommer uit oor die onteenseglike impak wat die bereiking van fundamenteel belangrike sosiale doelwitte op die onderwys kan hê. Hulle beklemtoon die hernude geloof wat daar is in die ooreenkoms tussen die onderwys en die bereiking van hierdie sosiale doelwitte.

Vir die doeleindes van hierdie bespreking word gekyk na *artikel 1 van die Grondwet (SA,1996(a))*. Dit stel die Republiek van Suid Afrika as een, soewereine, demokratiese staat gegrond op die volgende waardes:

- Menswaardigheid, die bereiking van gelykheid en die uitbou van menseregte en vryhede
- Nierassigheid en nieseksisme.
- Die oppergesag van die *Grondwet* en die heerskappy van die reg.

Dit sal dus belangrik wees om in die bestuur van menslike hulpbronne in die onderwys seker te maak dat hierdie waardes deurgaans gehandhaaf word.

2.3.1.2 Handves van Regte

Die Handves van Regte word beskou as die hoeksteen van die demokrasie in Suid-Afrika. Dit verskans die regte van al die mense in ons land. Nog voordat enige aandag aan die bespreking van nuwe arbeidswetgewing, of die implikasies daarvan bestee word, is dit dus nodig dat gekyk word na watter regte betrekking het op sowel onderwys as arbeid soos opgeneem in hierdie Handves van Regte (Klopper,1996:16).

Artikel 8 van die *Grondwet van Suid Afrika (SA,1996(a))* sê hieroor die volgende.

- Die Handves van Regte is van toepassing op die totale reg en bind die wetgewende, die uitvoerende en die regsprekende gesag en alle staatsorgane. Vir die onderwys beteken dit ook dat onderwyswetgewing in alle opsigte hieraan ondergeskik is
- 'n Hof moet, ten einde gevolg te gee aan 'n reg in die Handves, die gemene reg toepas, of indien nodig, ontwikkel in die mate waarin wetgewing nie aan daardie reg gevolg gee nie. Dit is dus belangrik om ook na gemene reg en die implikasies daarvoor vir die onderwysbestuurder, te kyk. 'n Verdere bespreking hieroor volg in 2.3 van hierdie hoofstuk.

In *artikel 9 van die Grondwet van Suid Afrika (SA,1996(a))* word die volgende spesifiek gemeld.

- *Elkeen is gelyk voor die reg en het die reg op gelyke beskerming en voordeel van die reg*
- Gelykheid sluit die volle en gelyke genieting van alle regte en vryhede in. Ten einde die bereiking van gelykheid te bevorder, kan wetgewende en ander maatreëls getref word wat

ontwerp is vir die beskerming of ontwikkeling van persone, of kategorieë persone, wat deur onbillike diskriminasie benadeel is.

- Geen persoon mag regstreeks of onregstreeks onbillik teen iemand op een of meer gronde ingevolge subartikel (3) diskrimineer nie (ras, geslagtelikheid, geslag, swangerskap, huwelikstaat, etniese of sosiale herkoms, kleur, seksuele georiënteerdheid, ouderdom, gewete, oortuiging, kultuur, taal en geboorte).

Hierdie beginsels oor gelykheid geld nog nie vir baie jare nie. Skoolhoofde sal deeglik moet kennis neem hiervan en toesien dat dit konsekwent en op alle terreine toegepas word in hul bestuur van opvoederpersoneel.

In *artikel 12* van die *Grondwet van Suid Afrika (SA,1996(a))* word elke mens se reg gestel om nie op 'n wrede, onmenslike of vernederende wyse behandel of gestraf te word nie. In die toepassing van byvoorbeeld 'n dissiplinêre kode vir opvoederpersoneel sal dus mooi gelet moet word op veral die bepaling van gepaste sanksies, dat hierdie artikel toegepas word.

Artikel 15 van die *Grondwet van Suid Afrika (SA,1996(a))* bepaal ook dat elkeen die reg op vryheid van gewete, godsdiens, denke, oortuiging en mening het. In hul hantering van veral personeelvergaderings sal skoolhoofde moet let op hierdie reg van elke opvoederpersoneellid.

Artikel 18 van die *Grondwet van Suid Afrika (SA,1996(a))* gee ook aan elkeen die reg op vryheid van assosiasie. Hiermee kry alle opvoeders dan ook die reg om self te kies aan watter vakbond hulle wil behoort of nie wil behoort nie. Hoewel dit soms probleme skep met lede van verskillende vakbonde in dieselfde personeel, is dit elkeen se goeie reg om hier n eie keuse te maak.

Artikel 23 van die *Grondwet van Suid Afrika (SA,1996(a))* gee aan elke werker die reg om

- aan die bedrywighede en programme van 'n vakbond deel te neem; en
- te staak.

Hierdie artikel het die arbeidsituasie radikaal beinvloed en het verreikende implikasies op die onderwys. Daar is egter voorgeskrewe werkwyses wat dit moontlik maak om die proses behoorlik te bestuur. Later in 3.2.4 van hierdie hoofstuk sal meer besonderhede hieroor gegee word.

Artikel 24 van die *Grondwet van Suid Afrika (SA,1996(a))* bepaal ook dat elkeen die reg het op 'n werkomgewing wat nie skadelik vir hul gesondheid of welsyn sal wees nie. Om aan hierdie reg van elke opvoeder te voldoen, sal dit belangrik wees om al die toepaslike wetgewing en die implikasies daarvan te ken.

Laastens ook 'n verwysing na *artikel 33* van die *Grondwet van Suid Afrika (SA,1996(a))* wat bepaal dat elkeen die reg het op administratiewe optrede wat regmatig, redelik en prosedureel billik is. Hierdie reg word dan ook verder beskerm in die *Wet op Bevordering van Administratiewe Geregtigheid (SA,2000(a))* waarvan meer besondere in paragraaf 3.8.1 van hoofstuk 3 verskaf word.

2.3.2 Onderwyswetgewing

Onderwyswetgewing is essensieel vir skoolbestuur omdat die skoolbestuur daardeur georden word. Skoolbestuur is weer noodsaaklik vir die bereiking van onderwysdoelstellings.

Robinson (1997:238) wys ook op die belangrikheid daarvan dat alle onderwyswetgewing, sowel as provinsiale regulasies ten opsigte van onderwys, gelees moet word in die lig van al die bepalings van die *Grondwet van Suid-Afrika (SA,1996(a))*.

Die belangrikste onderwyswette is die volgende:

2.3.2.1 Wet op Nasionale Onderwysbeleid

Die aanhef van die *Wet op Nasionale Onderwysbeleid (SA,1996(b))* verwys na die noodsaaklikheid om wetgewing aan te neem wat die nasionale onderwysstelsel demokraties sal omskep in 'n stelsel wat in die behoeftes voorsien en die belange dien van al die mense in Suid-Afrika en wat sal meehelp dat hul fundamentele regte gehandhaaf word.

Oosthuizen (1999:27) som die doelwitte van die Wet só op:

- Die nasionale minister van onderwys moet bemagtig word om nasionale onderwysbeleid te formuleer.
- Daar moet 'n infrastruktuur geskep word om oorlegpleging met 'n verskeidenheid ander liggame moontlik te maak.
- Nasionale onderwysbeleid word sodoende afgekondig en geïmplementeer.
- Onderwys in Suid-Afrika word hierdeur geëvalueer en gemoniteer.

2.3.2.2 Wet op Indiensneming van Opvoeders

Die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* maak voorsiening vir die indiensneming van opvoeders deur die staat, reël die diensvoorwaardes, dissipline, aftrede en ontslag van opvoeders asook alle ander aangeleenthede wat hiermee verband hou.

Die bepalings van hierdie Wet is van toepassing op die indiensneming van opvoeders by

- openbare skole;
- inrigtings vir verders onderwys en opleiding;
- departementele kantore; en
- sentrums vir basiese onderwys vir volwassenes

Hier is dit ook noodsaaklik om daarop te let dat hierdie wet die indiensneming van opvoederpersoneel deur die staat reguleer. Aanstellings van opvoederpersoneel deur beheerliggame word gereguleer deur *die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (SA,1997)*, die *Wet op Arbeidsverhoudinge (SA,1995(b))* en die *Wet op Gelyke Indiensneming (SA,1998(a))*

2.3.2.3 Suid-Afrikaanse Skolewet

Die belangrikste doelwitte van die *Suid-Afrikaanse Skolewet (SA,1996(c))* word in die aanhef tot die Wet soos volg opgesom.

- Die verskeidenheid onderwyswette uit die vorige onderwysbedeling moet herroep word.
- 'n Nuwe stelsel wat organisasie, bestuur en finansiering op nasionale vlak eenvormig kry, moet daargestel word.
- Die daarstel van eenvormige norme en standaarde vir die opvoeding van leerders in Suid-Afrikaanse skole.
- Die verskeidenheid Suid-Afrikaanse tale en kulture moet beskerm en bevorder word

Hieruit blyk duidelik dat daar in hierdie navorsing raakpunte moet wees ten opsigte van die eerste twee doelwitte. Die bestuur van menslike hulpbronne by skole moet noodwendig in ooreenstemming met die bestaande wetgewing geskied. Aangesien ook onderwyswetgewing onderhewig is aan 'n deurlopende proses van ontwikkeling en verandering, moet die onderwysbestuurder op die hoogte daarvan wees. Verder het 'n hele nuwe stelsel van organisasie en bestuur op nasionale vlak belangrike implikasies vir elke skoolhoof om van kennis te neem en self ook toe te pas.

Dit is sekerlik ook belangrik om kennis te neem van Taylor en Vinjevold (2000:173) se opmerking dat die taal van die hele nuwe beleidsraamwerk (wetgewing) in Suid-Afrika eerder bevrydend as instrumenteel is. Hiermee word bedoel dat die fokus met betrekking tot beheer en bestuur op die samelewingsbehoeftes soos betrokkenheid en ontwikkeling val. Dusdoende word die fokus gerig op die opbou van 'n effektiewe en verantwoordbare stelsel wat resultate sal behaal.

Hierdie stelling sluit ook aan by die bewering van Bierlein (1993:53) dat maksimum plaaslike outonomie in bestuur 'n prys het. Dit vra ook die opoffering van sekere aspekte soos gelykheid, uitnemendheid, aanspreeklikheid en doeltreffendheid. Om hieraan te voldoen, sal baie fyn beplanning verg. Hoewel die standpunt oor ontwikkeling meriete het, kan effektiwiteit, uitnemendheid, doeltreffendheid en aanspreeklikheid in 'n baie beperkte mate opgeoffer word.

2.3.3 Algemene wetgewing

Bykomend tot die onderwyswette hierbo is daar nog heelwat wetgewing wat nie spesifiek betrekking het op die onderwys nie, maar waarvan die bepalings ook op die onderwys – spesifiek met betrekking tot menslike hulpbronbestuur - van toepassing is. Die wette wat hoofsaaklik hieronder ressorteer, is die volgende:

- *Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995.*
- *Wet op Basiese Diensvoorwaardes, Wet 75 van 1997.*
- *Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998.*

Onderwysbestuurders moet hulself deeglik vergewis van die inhoud van hierdie wette aangesien dit direk ten doel het om aspekte van menslike hulpbronbestuur te rig en te reguleer. Alle onderwysspesifieke arbeidswetgewing is dan ook volgens die beginsels van hierdie wette opgestel.

2.3.4 Ondergeskikte wetgewing

Oosthuizen (1999:30) beskryf hierdie wetgewing as ondergeskik aan die parlementêre wetgewing omdat die parlementêre wetgewing juis die magtiging gee vir ander wetgewing. Die vernaamste voorbeelde van sulke wetgewing is:

- Provinsiale wetgewing.
  Die provinsiale wetgewers word ingevolge *artikel 43* van die *Grondwet van Suid-Afrika (SA,1996(a))* in staat gestel om provinsiale wette uit te vaardig. Dit sluit ook in die reg om onderwyswette vir die spesifieke provinsie uit te vaardig.
- Proklamasies.
  Dit bepaal hoe aspekte van die wet uitgevoer moet word en verleen gesag of verbied sekere handelings.
- Regulasies.
  Dit is reëls wat geskryf word om administratiewe aspekte te reguleer en word saamgestel deur 'n senior beampte in 'n staatsdepartement.
- Resolusies.
  Dit verwys na besluite wat geneem is na kollektiewe bedinging. In die onderwys geskied dit in die Raad op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys wat saamgestel is uit verteenwoordigers van die onderwysvakbonde wat oor genoeg lede beskik om in die Raad sitting te hê.
- Omsendbriewe.
  Dit bevat inligting wat deur die onderwyshoof in die provinsie aan skole en kantore gestuur word en reguleer aksies in die provinsie wat die onderwys raak. Dit bevat dikwels die wyse hoe beleid toegepas moet word.
- Skoolreëls.
  Dit verwys na die gedragskode vir leerders by 'n skool.

Harris *et al.* (1992:4) wys ook op die belangrikheid vir 'n opvoeder om kennis en begrip te hê van die hiërargie van die beleidmakende gesag binne die onderwysdepartement. Vir 'n opvoeder wat veral oorweeg om gevestigde praktyke in onderwys te verander met die oog op vernuwing, is hierdie kennis en begrip belangrik. Dit sal veral belangrik wees om presies te weet wie oefen die beheer uit oor die verskillende aspekte van die skoollewe waarby hulle as opvoeders betrokke is.

2.4 GEMEENREGTELIKE DETERMINANTE

Dit is noodsaaklik om gemeenregtelike beginsels saam met statutêre beginsels toe te pas in die bestuur van menslike hulpbronne by 'n skool en daarom is 'n grondige kennis daarvan noodsaaklik. Die funksies van 'n skoolhoof is van so 'n aard dat dit hom/haar gereeld op die terrein van ander mense se regte plaas.

Van Wyk (1991:22) beskryf die gemene reg as dié ongekodifiseerde deel van die reg wat ons regserfenis uitmaak en wat dus nie in wetgewing vervat is nie. Hierdie beginsels is volgens hom oorgeërf uit die Romeins-Hollandse reg. Dit het dus ook 'n sterk historiese en kulturele grondslag.

De Waal (1994:26) sê byvoorbeeld dat dit altyd noodsaaklik is om vas te stel of die aantasting van ander se regte regmatig is en daarvoor is 'n ondersoek na die geldigheidsvereistes waaraan die handeling moet voldoen, nodig. 'n Skoolhoof moet dus in sy omgang met opvoeders daarop let dat hulle die gemeenregtelike beginsels van onder andere die *ultra vires*-handeling en die reëls vir natuurlike geregtigheid volledig verdiskonteer in hul optrede.

Skoolhoofde sal hulle veral ook moet vergewis van die gesag en outoriteit van tribunale. Leithwood *et al.* (1996:65) wys ook op die waarheid dat hierdie tribunale nie dieselfde gesag dra as die hooggeregshof nie, maar dat tribunale ook nie gebind is aan iets soos die presedenteleer nie. Hulle hoef hulle dus nie te steur aan vorige beslissings van tribunale nie en beïnvloed gevolglik nie die gemene reg nie.

Vir die geldigheid van administratiewe handelinge word vervolgens na 'n aantal konsepte uit die gemene reg gekyk.

2.4.1 Die *ultra vires*-handeling

Die begrip *ultra vires* beteken volgens die HAT (2000:1215) "buite sy bevoegdheid" en Hiemstra en Gonin (1990:295) gebruik ook die betekenis "buite bevoegdheid" en "buite matigheid". Dit verwys dus na optrede wat buite perke is. Oosthuizen (1999:46) illustreer die handeling aan die hand van 'n onderwysbestuurder in diens van die onderwysdepartement wat buite sy gesag of bevoegdheid, soos deur wetgewing bepaal, optree. Dit is dus vir die onderwysbestuurder noodsaaklik om seker te maak van sy pligte en dan te alle tye daarvolgens en daarbinne op te tree.

Wood (1995:224) beskou die *ultra vires*-handeling as 'n aanname dat 'n persoon of liggaam wie se regsbestaan of mag gesetel is in 'n wet, 'n ooreenkoms of die gemene reg. So 'n persoon of liggaam kan slegs optree soos gemagtig deur die wet, ooreenkoms of ander magsbron. Indien 'n opvoederpersoneellid dus sou optree buite dit waarvoor magtiging verleen is, sal so 'n optrede 'n *ultra vires*-handeling wees en dus ongeldig wees. Hy voeg by dat indien 'n persoon of liggaam nie in goeie trou optree nie, of selfs met bymotiewe handel, sal dit ook as ongeldig

beskou word. Skoolhoofde moet dit deeglik in ag neem in hulle bestuur van opvoederpersoneel as menslike hulpbronne.

2.4.2 Reëls van natuurlike geregtigheid

Die bepalings van *artikel 33* van die *Grondwet (SA,1996(a))* verwys na die reg van elke persoon om

- administratief op te tree op voorwaarde dat dit regmatig, redelik en prosedureel billik is; en
- skriftelike redes te kry indien die voorwaardes van bogenoemde nie nagekom is nie.

Die implikasie van bogenoemde vir die onderwysbestuurder is om alles te doen wat redelikerwys van 'n gesagsdraer in die besondere omstandighede verwag kan word, wanneer hy/sy wil vasstel of 'n handeling 'n oortreding is. So bevat die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* duidelike voorskrifte oor die stappe wat gevolg moet word wanneer 'n opvoederpersoneellid aangekla word van wangedrag. Hierdie is dan in 'n groot mate bedoel om die reëls van natuurlike geregtigheid na te kom. Wood (1995:225) wys daarop dat al sulke reëls steeds getoets sal word aan die *Grondwet van S.A. (SA;1996(a))*. 'n Regsverpligting sou dus beteken dat in die algemeen die draer van die verpligting hom regtens op 'n bepaalde wyse behoort te gedra, by gebrek daaraan kan hy-/syself en niemand anders nie, deur nadelige gevolge weens onregmatige gedrag getref word. Wat die onderwyssituasie betref, sou die skoolhoofde volgens De Waal (1994:35) nie 'n administratiewe handeling kon delegeer indien hulle nie volgens verleende bevoegdheid, die verantwoordelikheid vir die beplanning, bestuur en kontrole van daardie bepaalde handeling het nie.

Oosthuizen (1999:47) wys ook daarop dat dit lyk of die gemeenregtelike beginsels toenemend in nasionale wetgewing opgeneem gaan word om uiteindelik dan die reëls van natuurlike geregtigheid te ondervang.

Die grootste waarde wat die nakoming van die reëls vir natuurlike geregtigheid het, is dat dit die onderwysbestuurders dwing om verantwoordelikheid vir hulle aksies te aanvaar. De Waal (2000:71) onderstreep die belangrikheid hiervan deur ook te sê dat as hierdie beginsels nie nagekom word nie, hierdie soort nalatigheid die wetlike aspek van aanspreeklikheid na vore bring.

Daar word algemeen aanvaar dat die reëls van natuurlike geregtigheid in twee basiese beginsels vervat word, naamlik die *audi alteram partem* en *nemo iudex in propria causa*. Vervolgens meer oor elkeen.

2.4.2.1 *Audi alteram partem*

Hiemstra en Gonin (1990:170) vertaal dit met "hoor die ander kant aan" en "laat die ander kant ook gehoor word". Volgens Oosthuizen (1999:53) het die Suid-Afrikaanse howe deur die jare die volle betekenis van hierdie begrip soos volg uitgelê:

2.4.2.1.1 Die geleentheid om gehoor te word

Elke persoon het volgens hierdie begrip die reg om sy saak te stel. Om dit te kan doen, behoort die volgende te geld:

- *Kennisname van die beoogde aksie* – *'n persoon moet in kennis gestel word as aksie teen* hom beoog word. So 'n kennisgewing moet al die nodige besonderhede wat die persoon sal nodig hê om homself voor te berei, bevat.
- 'n Redelike tyd – die persoon moet redelike tyd gegun word om voor te berei oor dit waarvan hy beskuldig word.
- Persoonlike teenwoordigheid – in die gemene reg is dit nie noodsaaklik dat 'n persoon persoonlik teenwoordig moet wees om sy saak te stel nie, hy kan dit ook skriftelik doen. Dit word aanbeveel dat hy wel teenwoordig moet wees.
- Regsverteenwoordiging – hoewel dit voorheen nie nodig was nie, is dit nou ingevolge *artikel 35(2)(b)* van die *Grondwet van Suid-Afrika (SA,1996(a))* 'n persoon se reg om regsverteenwoordiging te hê. Vir die onderwys bepaal die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA:1998(b))* watter verteenwoordiging opvoederpersoneel mag hê.
- Kruisondervraging – dit was voorheen nie nodig om hiervoor voorsiening te maak volgens die reëls van natuurlike geregtigheid nie, maar dit is nou toelaatbaar.
- Openbare verhoor – hoewel dit tans nie 'n reg is nie, lyk dit of dit vorentoe wel mag gebeur dat 'n persoon die reg op 'n openbare verhoor kan hê.

2.4.2.1.2 Die persoon moet ingelig word oor die aantygings wat teen hom tel

Elke oortreding wat teen 'n persoon kan tel, moet aan die persoon meegedeel word sodat so 'n persoon kan voorberei om op die aantygings wat teen hom/haar gemaak word, te kan antwoord.

2.4.2.2 *Nemo iudex in propria causa*

Letterlik vertaal beteken dit volgens Hiemstra en Gonin (1990:238) ..."niemand is geskik om in sy eie saak as regter (of as getuie) op te tree nie". Mens sou dus redelikerwys kon aflei dat niemand juridies 'n oordeel mag vel as daar sprake van persoonlike vooroordeel is nie.

'n Skoolhoof sal na aanleiding hiervan voortdurend moet waak dat sy persoonlike voorkeure nie sy objektiwiteit beïnvloed nie. 'n Goeie voorbeeld hiervan is die vrystelling van skoolgelde wat personeellede se kinders ontvang. Indien die hoof self ook nog 'n kind in die skool het, word hy dus self ook hierdeur bevoordeel. Hy word dus nie geag objektief te wees by sulke besluitneming nie.

2.4.3 Redelikheid en buigsaamheid

Baxter (1989:541) gee hier waardevolle raad wanneer hy voorstel dat die toepassing van die reëls van natuurlike geregtigheid nie rigied moet wees nie. Natuurlike geregtigheid bedoel juis buigsaamheid ten opsigte van die omstandighede van die saak, die aard van die ondersoek en die aard van die oortreding.

2.4.4 Middellike aanspreeklikheid

Neethling *et al.* (1996:362) definieer hierdie begrip as die skuldlose aanspreeklikheid van een persoon vir die onregmatige daad van 'n ander. Eersgenoemde word dus indirek of middellik deur middel van die skadeveroorsakende optrede van laasgenoemde skuldloos aanspreeklik gestel. Hierdie aanspreeklikheid kom ter sprake wanneer twee persone in 'n besondere verhouding teenoor mekaar staan. 'n Goeie voorbeeld hiervan is wanneer die adjunkhoof namens die skoolhoof 'n regshandeling soos 'n kontrak moet aangaan. Die skoolhoof bly ten volle verantwoordelik vir dit wat die adjunkhoof binne sy volmag doen. Dit is duidelik dat daar drie vereistes geld:

- daar moet op daardie stadium 'n skoolhoofverteenwoordigerverhouding bestaan;
- die verteenwoordiger moet 'n onregmatige daad begaan; en
- die verteenwoordiger moet tydens sy optrede binne sy volmag handel.

Dit is verder volgens Botha (1990:37) ook die geval waar die opvoederpersoneellid in die uitvoering van sy pligte optree. Indien die opvoederpersoneellid op 'n onregmatige wyse optree

en so nadeel aan leerders veroorsaak, kan sy werkgewer op grond van die beginsel van middellike aanspreeklikheid aanspreeklik gehou word

2.4.5 Kwasijudisiële bevoegdheid

Die woord "kwasi" word in die HAT (2000:628) gelykgestel aan woorde soos "skynbaar, asof, kamma en kastig". Kwasijudisiële bevoegdheid kan dus lyk asof dit 'n geregtelike of judisiële karakter het, maar is dit in werklikheid nie.

Dit is egter volgens Oosthuizen (1999:174) so dat die aard en wese van 'n kwasijudisiële handeling wel gegrond is op die bevoegdheid van 'n gesagsdraer om sy diskresie uit te oefen by die neem van besluite. Dié gesag van 'n skoolhoof om sodanige besluite te neem, is gedelegeerde gesag wat gevolglik 'n amptelike stempel aan sy optrede gee. Die kern van 'n kwasijudisiële handeling is dus die bevoegdheid van die skoolhoof om sy eie diskresie uit te oefen by die neem van besluite binne sy magsveld. Dit is 'n suiwer administratiewe handeling met die judisiële element van diskresie waar dit inbreuk maak op die bestaande regte van 'n ander persoon.

Om dissipline oor die personeel uit te oefen is volgens Seifert (1996:145) eintlik om die werkgewer se regte te handhaaf. In die praktyk bedoel dit kontrole en beheer oor wangedrag en regstel van 'n gebrek aan dienslewering. Hierdie prosesse is kwasijudisieel en vereis werklik versigtige hantering. Foute wat in hierdie verband gemaak word, kan lei tot sake wat verloor word in tribunale. Boonop lei dit tot 'n swak moraal by personeel en onnodige kommer by leerders en hul ouers.

In die lig van bogenoemde beginsels en die implikasies daarvan moet die skoolhoof volgens Fourie (1995:54) gedurig waaksaam wees teen verkeerde besluitneming. Die skoolhoof moet altyd probeer om geregverdigde besluite in ooreenstemming met wetgewing en die reëls vir natuurlike geregtigheid te neem, om sodoende ongeregtigheid te voorkom. Oosthuizen (2000:580) kom tot 'n gevolgtrekking wat juis die kompleksiteit van besluitneming vir 'n skoolhoof verhoog. Volgens hom is die begrip "opvoeding" uiters plooibaar. Wat soms as 'n "opvoedkundige aktiwiteit" gesien kan word, kan ander kere en in ander omstandighede nie noodwendig meer so wees nie.

2.5 REGSPREKENDE DETERMINANTE

Die regsprekende gesag is gesetel in hofverslae wat die verloop van die belangrikste hofgedinge en die redes vir die uitsprake bevat. Hierdie redes is volgens Oosthuizen (1999:38) juis van belang omdat dit 'n invloed kan hê op latere hofbeslissings.

Kleyn en Viljoen (2000:67) verwys ook daarna as hulle sê dat howe ook vorige uitsprake in analoë gevalle in ag neem. Die Engelse leerstuk *stare decisis* wat letterlik beteken "om te staan by vorige beslissings" geld ook in Suid-Afrika en staan bekend as die presedentestelsel. Deur die werking van hierdie stelsel is die regspraak 'n belangrike bron van die reg met bindende krag.

2.5.1 Suid Afrikaanse howe

Die presedentestelsel impliseer dat laer howe gebonde is aan die beslissings van hoër howe Dit veronderstel 'n rangorde van howe en in Suid-Afrika is die hiërargie soos volg:

- Die appèlhof.
- Die hooggeregshof.
- Die landdroshof.

Daar moet ook gemeld word dat 'n aantal ander howe spesifieke velde dek Hier word onder andere verwys na die volgende howe:

- Die konstitusionele hof.
  Hierdie hof hoor slegs sake van 'n grondwetlike aard aan en is die hoogste gesag in uitsprake daaroor.
- Die arbeidshof en arbeidsappèlhof.
  Hier word sake wat spesifiek op arbeidswetgewing betrekking het, hanteer.

2.5.2 Die Kommissie vir Versoening, Bemiddeling en Arbitrasie (KVBA)

Hierdie is 'n onafhanklike liggaam wat regsbevoegdheid in al die Provinsies van Suid Afrika het Volgens Nel *et al.* (1997:96) kan die Kommissie die volgende funksies vervul:

- 'n Party by 'n geskil adviseer oor die regte prosedure wat gevolg moet word.
- 'n Party help om regsadvies, regsbystand en regsverteenwoordiging te bekom.
- Poog om enige geskil wat na hom verwys word, deur middel van versoening te besleg.
- 'n Geskil te arbitreer indien daar nie deur versoening beslegting was nie.

Wanneer daar 'n geskil tussen die werkgewer, die skool of een van die opvoeders ontstaan, is hierdie instelling nie net handig om te help met beslegting nie, maar ook baie goedkoper.

2.6 Samevatting

In hierdie hoofstuk is veral gekyk na die onderwysregtelike determinante wat 'n bepalende invloed het op die skoolhoof se taak as menslike hulpbronbestuurder.

In die hoofstuk wat hierop volg, sal meer gefokus word op die skoolhoof se taak as menslike hulpbronbestuurder en wat dit alles behels.

HOOFSTUK 3

DIE WERKSOMGEWING VIR MENSLIKE HULPBRONBESTUUR IN DIE ONDERWYS

3.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word gefokus op dié aspekte wat uit die hoek van *die onderwysreg 'n rol* speel by menslike hulpbronbe*stuur* by *'n* skool. Dit het ten doel om op 'n bepaalde wyse aan te sluit by die funksies van onderwysreg soos voorgehou deur Oosthuizen (1999:4), naamlik die regverdige ordening van die regte en verpligtinge van belanghebbende partye ten opsigte van die gesagsposisie van die onderwysbestuurder.

Beter *menslike hulpbronbestuursingrepe* kan volgens Neethling en Calitz (1998:68) die situasie in die arbeidsmark op nasionale vlak sowel as op ondernemingsvlak grootliks verbeter. Die volgende word volgens hulle veral benodig:

- 'n Hoogs geskoolde werkerskorps.
- 'n Gemotiveerde werkerskorps.
- *'n Tevrede* werkerskorps.
- 'n Werkerskorps wat vry is van diskriminasie op grond van ras, geslag of geloof.

Armstrong (1996:13) beklemtoon die volgende by mensiike hulpbronbestuur:

- die belange van bestuur;
- die aanvaarding van 'n strategiese plan;
- die toevoeging van waarde by mense deur die proses van menslike hulpbrononlwikkeling; en
- om die verbintenis van elkeen te verkry om die waardes en doelwitte van *die organisasie uit* te bou.

De Klerk (2002:9) sê hieroor dat hy geleer het bestuur gaan oor mense. Die samewerking, bestuur, leiding en motivering van mense bly die belangrikste elemente om suksesvol te bestuur. Volgens hom is daar wel baie ander sake wat *'n rol speel, maar dis* eers as jy die insig *om menslike hulpbronne* te bestuur onder die knie het, dat jy heelwat gevorder het op die pad van bestuur.

Menslike hulpbronbestuur in die onderwys word volgens Jones en Walters (1994:6) gesien as 'n gespesialiseerde funksie binne die breër veld van onderwysadministrasie. Dit betrek die diens van mense wat die onderrig-en-leerproses moet fasiliteer. Seifert (1996:5) beklemtoon die feit dat skoolhoofde beslis hiervan moet kennis neem en veral ook op die implikasies daarvan moet let. Dit verwys na behoorlike bestuur in die breë, maar veral dan bestuur van mense, kollegas, vriende, gelykes, personeel en werknemers. Behoorlike bestuur word deur Van Wieringen (1992:28) beskryf as daardie bestuur wat beweeglikheid, toeganklikheid en samewerking bevorder. Hierdie drie eienskappe is veral belangrik binne ons huidige veranderende samelewingsbestel.

Met verwysing na verandering sê Riches en Morgan (1992:32) dat dit altyd daar sal wees. Wat belangrik is, is om mense te organiseer om verandering te kan hanteer. Die groot vraag is dus hoe om innovering die slagaar van bestuur by die skool te maak. West en Ainscow (1991:41) het ook reeds vroeër opgemerk dat effektiewe bestuur van menslike hulpbronne uiteindelik te doen het met maniere om oor die skool se werking te dink. Die kuns is om hierdie gedagtes om te sit in aksie, want soos Bush (1995:153) tereg opmerk: die werklike toets vir teorie is of dit die praktyk verbeter.

Bailey (1991:7) se vrees dat growwe flaters gedurende die proses van verandering gemaak kan word, formuleer hy soos volg: Die benadering van groter is beter, meer geld sal die stelsel verbeter en 'n oorheersende bo-na-onder-benadering sal nie meer slaag nie. Dit is reeds deur die verlede as oneffektief bewys.

Davies *et al.* (1991:67) beklemtoon dit dat daar gewaak moet word dat die klem nie op prosedures en praktyke ten koste van persoonlike groei sal ontaard nie. Die opvoederpersoneel is steeds 'n bate om in te belê en deur hulle moet die skool se doelwitte bereik word.

Onderwyswetgewing het myn betekenis tensy onderwysbestuurders en opvoeders nie behoorlike kennis het daarvan nie en/of versuim om toe te sien dat daaraan voldoen word. Fischer *et al.* (1999: vii) verwys reeds in hul voorwoord na die moontlikheid dat baie opvoeders en bestuurders van skole met angs en vrees na die onderwyswetgewing kyk omdat hulle net te bang is om 'n fout te maak. Dikwels is hierdie vrese juis gebaseer op onkunde, halwe waarhede en wanvoorstellings.

Dit is verder ook waar dat myn van die wetgewing wat nou bestaan, reeds bestaan het tydens opleiding van onderwysers wat nou in die praktyk staan. Essex (1999:xvii) vra dan ook tereg

hoe onderwysleiers gaan verseker dat hulleself binne die reg optree en dat almal wat saam met hulle by die skool betrokke is, dit ook sal doen.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die bestuur van menslike hulpbronne in die onderwys nie te doen het met 'n stel nuwe probleme nie, maar veel eerder met nuwe toepassings van ou en bekende prinsipes en vaardighede.

Vervolgens enkele aspekte van menslike hulpbronbestuur by 'n skool met verwysing na die faktore wat uit die onderwysreg daarop 'n bepalende invloed het.

3.2 Skolepersoneelbeleid

Een van die belangrikste stappe om menslike hulpbronne effektief te bestuur, is om 'n behoorlike personeelbeleidsdokument in plek te hê. Gesien in die lig daarvan dat onderwysbeleid volledig deur wetgewing en ander regulasies beskryf word, sê Rebore (1995:327) dit is duidelik dat elke skool 'n goedgedefinieerde personeelbeleid behoort te hê. Bell (1992:19) stem hiermee saam en voeg by dat personeel in staat moet wees om deel te neem aan besluitneming hieroor. Ten spyte van die hiërargiese aard van veral sekondêre skole, moet personeeldeelname in besluitneming oor sake wat hulle raak, bevorder word. Dit is daarom ook belangrik om hier te kyk wat so 'n personeelbeleidsdokument by 'n skool alles behels.

3.2.1 Kenmerke van 'n skolepersoneelbeleid

Die skolepersoneelbeleid is gewoonlik 'n skriftelike dokument wat deur die bestuurspan van die skool saamgestel word en is volgens Oosthuizen (1994:2) daarop gemik om die organisasiedoelstellings te bevorder en die werkgewer-werknemerverhouding te reël.

Waar onderwysbeleid volgens Van der Westhuizen (1990:252) bedoel is om beleid op makrovlak te formuleer, sal 'n skolepersoneelbeleid uiteraard hieraan onderhewig en gebind wees. Verder het dit ten doel om te sê hoe menslike hulpbronne by die skool gereguleer en bestuur moet word. Dit dra al die kenmerke van beleid en moet ook meehelp tot die ordelike funksionering van die skool.

Van der Westhuizen (1990:251) beskryf die kenmerke van so 'n beleidsdokument soos volg:

- dit is spesifiek van aard – dit stel elke aspek van beleid baie duidelik;

- dit is rigtinggewend – dit weerspieël 'n bepaalde intensie wat daartoe sal lei dat alles binne die skool se etos inpas;
- dit is 'n konkretisering van beginsels – dit beklemtoon die wyse waarop 'n saak hanteer moet word;
- dit is opeisend van aard – dit is nie moontlik om iets sonder gesag uit te voer nie;
- dit is beperkend van aard – dit bepaal die grense waarbinne 'n persoon kan en mag funksioneer; en
- dit is aanpasbaar – die beleid kan (behoort) van tyd tot tyd hersien word.

Oosthuizen (1994:3) voeg by dat dit so opgestel behoort te word dat dit bydra daartoe om die nuutaangestelde opvoeder effektief in te skakel.

Een van die aspekte wat byvoorbeeld in 'n skolepersoneelbeleidsdokument aangespreek moet word, is professionele gedrag. Met verwysing hierna kan dus ook gelet word op *artikel 28(d)* van die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* waar bepaal word dat Die Suid-Afrikaanse Raad van Opvoeders 'n professionele etiese kode moet opstel wat op alle opvoeders wat by hulle geregistreer is, van toepassing sal wees. Hierdie kode sluit dan ook voorskrifte in oor die gedrag van opvoeders teenoor leerders, ouers, die gemeenskap, kollegas, werkgewer, die professie en die Raad. Die inhoud hiervan kan as een van die belangrike rigtingwysers beskou word. Rossouw en De Waal (2002:3) beklemtoon ook die waarde daarvan dat hierdie kode streng toegepas word aangesien dit uiteindelik ook die onderrig aan leerders raak.

3.2.2 Algemene vereistes vir 'n effektiewe skolepersoneelbeleid

Jooste (1995:21) maak die volgende opsomming van vereistes waaraan 'n effektiewe skolepersoneelbeleid moet voldoen:

- dit moet 'n skriftelike dokument wees;
- die riglyne moet redelik en billik wees;
- dit bevat slegs riglyne en is nie voorskriftelik nie;
- dit moet in 'n positiewe styl gestel wees;
- dit moet effektiewe kommunikasiekanale tussen werkgewer en werknemer daarstel;
- die regte van die werknemer moet duidelik omskryf wees;
- dit moet saamgestel word deur die bestuurspan van die skool;
- dit moet die doelstellings van die organisasie as geheel omskryf;
- dit moet verantwoordelik wees vir die harmonie tussen werkgewer en werknemer.

Die nakoming van hierdie vereistes in die saamstel van só 'n beleid, sal baie bydra tot die uiteindelike suksesvolle implementering daarvan.

3.2.3 Algemeen geldende statutêre vereistes

Daar moet deurentyd rekening gehou word met alle relevante wetgewing. 'n Goeie voorbeeld hiervan is die *Wet op die Beheer van Tabakprodukte (SA,1999)* Die wet vereis dat beleid in verband met die beperking van rook en die gebruik van tabakprodukte in openbare plekke, waarvan die skool een is, geïmplementeer moet word. Om hieraan te voldoen, sal die skool se rookbeleid ook in die skolepersoneelbeleid opgeneem en boonop uitgevoer moet word.

As verdere voorbeelde word verwys na die volgende wette:

- Die *Wet op Bevordering van Gelykheid en Voorkoming van Onbillike Diskriminasie (SA,2000(b))* se hantering van die onderwerp van teistering. Die toenemende mate waarin hierdie probleem voorkom, maak dit ook vir skoolhoofde belangrik om hiervan kennis te neem met die oog op die hantering van opvoederpersoneel.
- Die *Wet op Beroepsveiligheid en Gesondheid (SA,1993)* se doel is om die veiligheid van alle werknemers te beskerm. Die bepalings van hierdie wet moet tot die letter nagekom word, veral as in aanmerking geneem word watter gevolge die nienakoming daarvan vir die skoolhoof kan inhou wanneer 'n opvoederpersoneellid wel 'n beserring aan diens opdoen.

3.2.4 Die arbeidsregtelike vereistes

In 'n snel veranderende arbeidsomgewing is dit nie net vir die onderwysbestuurder belangrik om op die hoogte te wees en te bly nie. Dit sal ook belangrik wees vir elke opvoeder om deeglik kennis te dra van die grondwetlike en statutêre bepalings wat hulle in hul werksomgewing sal raak. Die belangrikste komponente daarvan behoort ook in die beleid verdiskonteer te word.

In *artikel 23 van die Grondwet (SA,1996(a))* word die fundamentele regte van elke opvoeder (as landsburger) ten opsigte van arbeidsverhoudinge duidelik uitgespel:

- elkeen het die reg op billike arbeidspraktyke;
- opvoeders het die reg om aan 'n vakbond te behoort en aan sy aktiwiteite deel te neem; en
- elkeen het die reg om te staak.

Die reg om te staak, skep uiteraard vir opvoeders 'n morele dilemma, aangesien leerders se regte daarmee kan bots en dit ook die professionaliteit van die opvoeder in die gedrang kan bring.

Verder bepaal die *Wet op Basiese Diensvoorwaardes (SA,1997)* in *artikel 78 en 79* ook nog die volgende ten opsigte van 'n werknemer:

- Hy mag weier om 'n opdrag van die werkgewer uit te voer wat in stryd is met hierdie wet
- Hy mag 'n klag lê by die vakbondverteenwoordiger in geval van enige beweerde versuim deur die werkgewer om hierdie wet na te kom
- Werknemer bedoel in hierdie wet ook voormalige werknemer, of iemand wat aansoek doen om 'n pos.

Nel (1995:404) beveel baie sterk aan dat elke onderneming ook 'n arbeidsverhoudingebeleid moet hê. Volgens hom moet elke bestuurder arbeidsverhoudinge verstaan. Hy gaan verder en sê dat daar ses kategorieë regte vir werkers is wat internasionaal erken word, naamlik:

- hul reg om te werk;
- hul reg op vryheid van assosiasie;
- hul reg op kollektiewe bedinging;
- hul reg om te staak;
- hul reg op beskerming; en
- hul reg op opleiding.

Ten opsigte van kollektiewe bedinging is dit belangrik om daarop te let dat dit tans hoofsaaklik plaasvind tussen die staat en die vakbonde. In sommige state in die VSA is dit egter volgens Newman (1994:147) praktyk dat bedinging ook tussen opvoederpersoneel en die beheerliggaam van die skool plaasvind. Hy verwys spesifiek na bedinging met betrekking tot kontrakte en ander aspekte wat die opvoeders se diensvoorwaardes raak. Die verskillende benaderings wat deur beheerliggame toegepas word in die aanstelling van opvoederpersoneel uit eie fondse, maak dit al dringender dat ook hier in Suid-Afrika beweeg word na kollektiewe bedinging deur liggame wat beheerliggame verteenwoordig (byvoorbeeld FEDSAS)

In Frankryk sê Corbett en Moon (1996:96) is die situasie so dat die vakbond wat die meeste ondersteuners het, die eksklusiewe reg het om namens alle opvoeders in die stelsel te beding. Hierteenoor het elke onderwysvakbond in Suid-Afrike tans nog geleentheid om saam te beding. Die verhoging van die toelatingsdrempel vir vakbonde in Suid-Afrika, om deel te hê aan bedinging, dui duidelik op die beweeg na 'n soortgelyke situasie as in Frankryk waar die kleiner vakbonde nie 'n sê het nie. Indien die toelatingsdrempel verder gaan verhoog(soos algemeen verwag word) na 100 000 lede, sal slegs SADOU(Suid-Afrikaanse Demokratiese

Onderwysersunie) daaraan kan voldoen. Die ander vakbonde sal steeds kan bestaan, maar sal geen bedingingsmag hê nie.

Ingevolge *artikel 18* van die *Wet op Arbeidsverhoudinge (SA,1995(b))* is die volgende in Suid-Afrika van toepassing:

- 'n Werkgewer en 'n geregistreerde vakbond wie se lede die meerderheid uitmaak van die werknemers wat by daardie werkgewer in 'n werkplek in diens is, kan 'n kollektiewe ooreenkoms sluit wat die drempel van verteenwoordiging vasstel.
- 'n Koliektiewe ooreenkoms is nie bindend nie tensy die drempels van verteenwoordiging in die koliektiewe ooreenkoms in gelyke mate toegepas word op 'n geregistreerde vakbond wat enige organisasieregte soos bedoel in hierdie artikel verlang.

Ter illustrasie van hoe sterk die saak is van opvoeders wat hul regte ken en daarop aandring, kan verwys word na die geding *Hudson v Chicago Onderwysersvereniging (Ruben, 2001:252)*. Nievakbondlede het beswaar gemaak teen die ledegeld wat deur vakbonde ook van hulle verhaal word. Hulle het beweer dat dit grondwetlik verkeerd is. Die hoërhof het hul gelyk gegee omdat daar nie aangedui kon word presies hoe nielede se bydraes tot hulle voordeel aangewend word nie. Die uitspraak het ook vereis dat die vakbonde moet aandui hoe nielede se regte beskerm word. Hierdie gebeure plaas ook weer die situasie van nievakbondlede in Suid-Afrika in die kollig. Ook hier plaaslik word ledegeld afgetrek van persone wat nie aan 'n vakbond behoort nie. Hierdie persone se ledegeld word dan verdeel tussen al die bestaande onderwysvakonde. Dat hierdie persone ook voordeel trek uit die aktiwiteite van vakbonde blyk soms 'n onregverdige voordeel te wees.

Ten opsigte van opvoeders wat aan 'n staking deelneem, het die skoolhoof as bestuurder van die inrigting sekere pligte wat hy moet nakom (indien hy nie self aan die staking deelneem nie). *Mondstuk* (Anon, 2000(b):4) gee die volgende inligting aan skoolhoofde:

- die skoolhoof moet met sy gewone pligte aangaan;
- hy moet ook akkuraat rekord hou van wat by die skool gebeur;
- die leerders moet op so 'n wyse georganiseer word dat daar effektiewe beheer by die skool is;
- die skoolhoof neem verantwoordelikheid vir die bestuur van die skool;
- hy hou ook register van die name van die opvoeders wat aan die staking deelneem asook van dié wat nie daaraan deelneem nie;
- hy hou rekord van die presiese aantal dae, asook gedeeltes van 'n werkdag, waartydens geen diens gelewer is nie as gevolg van die staking;
- hy hou register van die bywoning van leerders gedurende die staking;

- hy hou rekord van geweld, of enige intimidasie gedurende die staking asook van die name van die persone wat daarby betrokke is; en
- hy maak 'n aantekening van enige skade aan eiendom asook die name van persone wat verdink word, as dit bekend is.

Versuim om hieraan uitvoering te gee, kan ingevolge *Regulasie 15* oor skoolhoofde se optrede tydens stakings soos vervat in die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* dissiplinêre stappe teen die skoolhoof tot gevolg hê.

3.3 Personeelvoorsiening

Die skoolhoof moet in samewerking met die beheerliggaam deurentyd toesien dat die skool oor die regte getal opvoeders beskik.

Die fisiese voorsiening van personeel en die beleid daaroor is eintlik die primêre taak van die provinsiale onderwysdepartement volgens die *Wet op Nasionale Onderwysbeleid (SA,1996(b))*. Ingevolge *artikel 3(4)* bepaal die Minister nasionale beleid oor personeelvoorsiening.

Die *Suid-Afrikaanse Skolewet (SA,1996(c))* maak ook in *artikel 20(4)* voorsiening daarvoor dat die beheerliggaam poste vir addisionele opvoeders by 'n skool kan instel.

Die beplanning van personeelvoorsiening begin in die praktyk by die skoolhoof. Die volgende aktiwiteite is tipiese aksies waarin hy 'n leidende aandeel het:

- mannekragbeplanning,
- werwing; en
- keuring.

Vervolgens meer besonderhede oor elkeen van bogenoemde.

3.3.1 Mannekragbeplanning

Gerber *et al.* (1995:96) se beskrywing van hierdie aksie is dat dit die proses is waardeur daar verseker kan word dat die regte getal opvoeders, die regte soort, op die regte plek en op die regte tyd vir die skool beskikbaar moet wees. Die praktiese hiervan by 'n skool behels die volgende drie stappe:

- maak 'n vakwerkverdeling vir die hele skool; bepaal vir elke vak hoeveel periodes in elke graad klas gegee moet word;
- bepaal hoeveel opvoeders in elke vak benodig word om die werk te doen; en
- bepaal sodoende watter getal opvoeders benodig word om die werk op 'n gegewe tydstip (gewoonlik aan die begin van 'n volgende jaar) te doen.

Harris *et al.* (1992:180) beklemtoon die feit dat 'n skoolhoof by die ontstaan van 'n vakature eers moet vasstel, of dit noodsaaklik is om die vakature te vul. Eers nadat vasgestel is dat die vakature wel gevul moet word, kan voortgegaan word met die reëlings wat nodig is om die pos te vul.

Volgens Heyns (1998:124) is daar ook in hierdie proses interne en eksterne faktore wat 'n rol speel.

Die interne faktore, volgens hom, behels die volgende:

- Die grootte van die skool. Hierdeur word die aantal poste asook die verskeidenheid vakke bepaal.
- Die kwalifikasies, vaardighede en ervaring van die bestaande personeel is bepalend om presies die regte kandidaat aan te stel. 'n Kandidaat moet presies inpas en aan die behoeftes van die skool beantwoord.
- Die leerdersamestelling van die skool. Die leerders se belangstellings, vlak van vaardighede en vermoëns moet in ag geneem word;
- Die ouergemeenskap. Hulle is nou betrokke by die skool en sorg moet gedra word om hulle wense ook in ag te neem – dit voorkom ook latere konflik.

Vervolgens moet die eksterne faktore wat 'n rol kan speel in oënskou geneem word:

- die aard en samestelling van die skoolgemeenskap bepaal die voor- en afkeure van die mense wat betrokke is;
- die streekskantore van die onderwysdepartement het 'n taamlike mate van gesag en die vereistes wat hulle mag stel, moet ook deeglik verreken word;
- die georganiseerde onderwys (vakbonde) sal beslis ook 'n wakende oog hou oor die belange van hul lede en daarom moet die bepalings van die arbeidswetgewing nie misgekyk word nie en veral dat die regte van applikante nie benadeel word nie;
- die beleid van die sentrale regering is ook 'n uiters belangrike faktor veral met betrekking tot regstellende aksie; en
- ander faktore soos die opvoeder-leerder-verhouding, die onderrigtaal, ens.

Enkele van die statutêre determinante wat van toepassing is by mannekragbeplanning is soos volg:

Ingevolge *artikel 5* van die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* word die diensstaat (hoeveelheid poste) by 'n skool vasgestel deur die LUR van Onderwys in die Provinsie. Die bevoegdheid om 'n pos te skep, sluit ook die bevoegdheid in om so 'n pos te gradeer, hergradeer, benoem, herbenoem, omskep of af te skaf. Dit is dus uiters belangrik om in gedagte te hou dat die proses na twee kante toe werk (poste vermeerder of verminder) – veral wanneer 'n inrigting se aantal poste vermeerder word.

Ingevolge *artikel 20(a)* van die *S.A. Skolewet (SA,1996(c))* kan beheerliggame ook self opvoeders aanstel soos reeds genoem is in die inleiding tot paragraaf 3.3. Dit stel volgens Bush en Middlewood (1997:5) die skool in staat om die presiese personeelvasstelling op grond van die skool se behoeftes te bepaal. Daarvolgens kan hulle self bepaal wat die tipe en lengte van die aanstelling moet wees, wat die geldwaarde van die werk is en wat die toepaslike diensvoorwaardes gaan wees. Middlewood en Lumby (1998:13) wys ook op die voordeel wat dit inhou dat die skool nie meer gebind is aan kollektiewe bedinging wanneer die diensvoorwaardes van opvoederpersoneel in beheerliggaamposte vasgestel word nie.

In *Hoofstuk A* van die *Personeeladministrasiemaatreëls (PAM)* word in *item 2.1* gemeld dat die verdeling van die opvoederposte, oor al die posvlakke heen in die provinsie, gebaseer is op die posvlakverhoudingsnorme soos uiteengesit *in items 2.2 en 2.3* van die *PAM*.

Bogenoemde begin by die getalleopname wat die onderwysdepartement by twee geleenthede gedurende die jaar doen – een om die aantal poste vir die volgende jaar voorlopig vas te stel en die ander aan die begin van die jaar wanneer die aantal poste amptelik aangedui word.

Nadat die voorlopige vasstelling gedoen is, kan die skoolhoof begin met die presiese beplanning van die werk wat in die volgende jaar by die skool gedoen moet word – die sogenaamde posontleding volgens Gerber *et al.* (1995:86). Dit is in wese om bepaalde inligting ten opsigte van elke spesifieke pos in te win. Die inligting word geboekstaaf deur twee afsonderlike dokumente, naamlik die posbeskrywing en die posspesifikasie.

Hierdie twee dokumente word vervolgens kortliks bespreek.

3.3.2 Posbeskrywing

Volgens Gerber *et al.* (1995:94) word met posbeskrywing bedoel wat die posbekleer behoort te doen, hoe dit gedoen moet word en in watter omstandighede dit gedoen word. Dit is volgens Rebore (1995:103) die eindproduk van 'n analise wat gemaak is van die spesifieke vakature wat bestaan. 'n Tipiese posbeskrywing behoort die volgende te bevat:

- posidentifikasie – dit behels die postitel soos opvoeder, departementshoof of sportorganiseerder;
- taakopsomming – dit verskaf 'n lys van die belangrikste funksies of aktiwiteite van 'n pos en dit moet baie spesifiek wees;
- verhoudings, verantwoordelikhede en pligte – daar moet aangedui word aan wie die persoon moet rapporteer, oor wie hy toesig moet hou en met wie saamgewerk en/of geskakel moet word; slegs die belangrikste pligte word genoem;
- gesag en taakstandaarde – die grense van gesag moet hier uitgespel word; en
- werksomstandighede – melding moet gemaak word van enige spesiale omstandighede soos geraas of risiko's.

3.3.3 Posspesifikasie

'n Posspesifikasie word ontwikkel uit die posbeskrywing en moet die antwoord verskaf oor watter persoonlike vaardighede en ondervinding nodig is om die taak doeltreffend te kan uitvoer. Hier kan gebruik gemaak word van die oordeel van vakhoofde om te bepaal watter vereistes ten opsigte van opleiding, vaardighede, ens. nodig is vir die bepaalde taak.

Hodgetts en Kroeck (1992:140) sê ook dat sukses by aanstellings in 'n groot mate afhang van hoe duidelik die posspesifikasies gedefinieer is. Deur presies te bepaal wat 'n opvoeder in 'n gegewe pos moet doen, maak die aanstelling van die regte persoon soveel meer haalbaar. Hier is dit ook belangrik om kennis te neem van Fidler en Bowles (1991:143) se raad om ook duidelik te bepaal watter faktore persone sou diskwalifiseer al sou hulle in ander opsigte sterk oorweeg kon word.

Dit is waarskynlik waardevol om te let op die onderskeid tussen 'n persoonspesifikasie en posbeskrywing soos voorgestel deur Bell (1992:113). Hy probeer moontlike verwarring uitskakel deur die pligte en verantwoordelikhede van die persoon in die pos te beskou as die posbeskrywing. Daarteenoor verwys die persoonspesifikasie na die karaktertrekke van die persoon wat mens graag in die pos wil hê.

3.4 Personeelwerwing

Werwing het volgens Gerber *et al* (1995:113) ten doel om daardie applikante wat oor die *nodige vaardighede en* kwalifikasies beskik om aan die skool se behoeftes te voldoen, aan te moedig om aansoek te doen om die pos. Fidler en Bowles (1991:140) sê dit is moontlik om die uitgawes verbonde aan behoorlike werwing te regverdig. Mens hoef slegs na die soms onberekenbare skade te kyk wat 'n onbevredigende aanstelling aan 'n skool berokken.

Effektiewe werwing is van kritieke belang in menslike hulpbronbestuur. Cushway (1994:55) sê dit beteken daar moet seker gemaak word dat:

- 'n stelsel in plek is om kandidate behoorlik te assesseer sodat vakatures deur die mees geskikte persone gevul kan word;
- bestaande personeel en nuwe potensiaal eerlik en regverdig hanteer moet word.
- gelyke geleenthede aan almal verskaf moet word wat belangstel in die pos;
- alle wetlike verpligtinge in ag geneem moet word; en
- alle administratiewe prosedures uiters noukeurig hanteer moet word.

Die doel van personeelwerwing, volgens Van der Westhuizen (1990:254), is om die beste beskikbare potensiële kandidate te beïnvloed om aansoek te doen om die vakante pos. Hoe meer sulke aansoeke daar is, hoe groter is die keuse. Daarteenoor kan die doeltreffende funksionering van die onderwys nadelig geraak word wanneer te min aansoeke vir 'n bepaalde pos ontvang word. Verdugo (1997:4) sluit ook aan by die verwysing na die kwaliteit van die opvoeders wat gewerf word. Hy voel sterk oor die verbetering in die onderwys en die aandeel wat opvoeders daarin het. Juis daarom moet daar deurentyd gepoog word om 'n beter kwaliteit opvoeder te werf.

Vir 'n skool om effektief te opereer, moet mense geïdentifiseer word wat doeltreffend kan funksioneer met inagneming van die gespesifiseerde doelwitte en die leierskap. Daar moet dus voortdurend gesoek word na mense wat goed sal presteer binne die bepaalde skoolomgewing. Hierdie benadering is volgens Castallo *et al.* (1992:47) onderliggend aan die werwingsproses. Vir hierdie doeleindes sal dit raadsaam wees om die advies van Middlewood en Lumby (1998:65) te aanvaar om uitdienstredingsonderhoude met die persone te hou wat die pos verlaat. Hierdeur kan vasgestel word waarom die persoon die pos verlaat en ook of die pos nog relevant is.

Twee belangrike faktore wat 'n invloed op werwing kan hê, word deur Gerber *et al.* (1995:117) genoem:

- Die beeld van die skool by die publiek, maar spesifiek by die potensiële aansoeker, kan 'n bepalende rol speel. Die beeld van die skool berus op dit wat by die skool gebeur en hoe dié wat daarby betrokke is, dit beleef en ervaar.
- *Verder sal* die vereistes wat aan die spesifieke pos gekoppel is, ook 'n belangrike rol speel by besluitneming. Abnormaal hoë en moeilik bereikbare vereistes kan veroorsaak dat die meeste potensiële aansoekers nie eers die moeite doen en enigsins verdere oorweging daaraan skenk om aansoek te doen nie.

'n Baie belangrike standpunt oor werwing word gemaak deur Everard en Morris (1996:69). Die persoon in wie se departement die nuwe opvoederpersoneellid gaan werk, behoort deur die hele proses van aanstelling betrokke te wees. Dit is selfs belangrik om menings in te win by die personeel met wie die nuwe personeellid sal saamwerk. In die vroeë stadiums kan daar met groot vrug van kreatiewe voorstelle uit die geledere van die bestaande personeellede gebruik gemaak word en tydens onderhoude kan die kandidate ook reeds kennis maak met die persone met wie hulle later gaan saamwerk.

3.4.1 Werwingsbronne

Om effektief te kan werf, sal 'n besluit geneem moet word oor die manier waarop werwing gaan plaasvind, aangesien dit van situasie tot situasie kan verskil. Dit bring 'n mens by die keuse van 'n interne of eksterne werwingsbron. Dit is redelik algemene praktyk in die onderwys, sowel as daarbuite, om van interne sowel as eksterne bronne gebruik te maak.

Dit is verder ook gewoonlik so dat die werwing vir die vulling van vakatures by die skool se personeel self begin – interne werwing. Dit word gedoen deur die bestaande personeel in kennis te stel sodat diegene wat belangstel, aansoek kan doen.
Dit hou volgens Gerber *et al.* (1995:118) bepaalde voordele in, naamlik:

- personeel ervaar dat hulle beloon word vir goeie werk en getroue diens;
- bevordering van huidige personeel kan verhoogde lojaliteit tot gevolg hê; en
- kundigheid en vermoëns van bestaande personeel is makliker om te beoordeel.

Cascio (1992:153) noem ook die feit dat eksterne werwing 'n demoraliserende uitwerking op die kort termyn kan hê op die huidige personeel. Dit kan veroorsaak dat opvoeders van ander skole naderhand nie sal oorweeg om aansoek te doen by 'n skool wat nie juis intern werf nie, aangesien permanente aanstellings, of selfs bevordering dan nie eintlik uit eie geledere kom nie.

Werwing onder eksterne bronne dui grootliks op die werwing van opvoeders in ander skole, die werwing van studente asook werwing van persone wat voorheen skoolgehou het. Dit is ook 'n algemeen aanvaarde praktyk dat eksterne werwing op intreevlak voorkom en interne werwing vir vulling van bevorderingsposte.

Die mees algemene manier om ekstern te werf, is om vakante poste te adverteer. Dis 'n voorvereiste vir enige vakature wat permanent gevul moet word dat so 'n vakature in 'n amptelike vakaturelys van die onderwysdepartement geadverteer moet word. In *item 3.1* van *Hoofstuk B* in die *PAM (SA,1998)* word dit gestel dat sulke advertensies duidelik moet wees en die volgende inligting behoort ingesluit te word:

- die minimumvereistes van die pos soos die vak of vakke (leerareas) wat aangebied moet word, die grade waarvoor onderrig benodig word en in watter taal onderrig gegee moet word;
- prosedure vir aansoek – watter vorm gebruik moet word en wat alles ingesluit moet word by die aansoek;
- besonderhede van kontakpersone – waar die aansoeke ingedien moet word en aan wie verdere navrae gerig kan word;
- datum van aanstelling – die datum waarop die suksesvolle kandidaat in die nuwe pos diens moet aanvaar;
- sluitingsdatum van aansoeke – die keerdatum vir die ontvangs van aansoeke.

Die plasing in die amptelike vakaturelys verhoed natuurlik nie dat sulke advertensies ook in die openbare pers geplaas kan word nie; trouens, dit kan dan baie wyer (by hoofdevergaderings en ander kommunikasiekanale) geadverteer word as slegs in die vakaturelys. Stafford in Gerber *et al.* (1995:120) stel die volgende riglyne vir sulke advertensies in die openbare pers:

- Die postitel moet prominent uitstaan – die vak, posvlak en grade waarin daar onderrig moet word;
- 'n beknopte posbeskrywing en uitnodiging om aansoek te doen – kort en bondig sonder detail;
- 'n aanduiding van die tipe persoon asook die spesifieke eienskappe waaroor die kandidaat moet beskik - dit word bepaal deur wat die persoon gaan doen en wat daarvoor nodig is;
- bykomende diensvoorwaardes moet gemeld word – veral byvoorbeeld die diensvoordele wat nie normaalweg geld nie;
- wyse waarop aansoek gedoen moet word – wat alles by die aansoek ingesluit moet word en waar die aansoeke ingedien moet word;
- name van referente moet duidelik versoek word;

- die skool se naam en diverse gegewens soos posadres, straatadres, telefoonnommers, faksnommer, eposadres ens. moet gegee word; en
- die skool se wapen behoort ook getoon te word

Rebore (1995:83) vestig ook die aandag op die belangrikheid daarvan dat advertensies vir 'n pos ook in die mees gepaste media geplaas moet word. Deur slegs in die plaaslike pers te adverteer, is die poel mense wat kan kwalifiseer vir die pos net soveel kleiner as wanneer daar wyer geadverteer word. Volgens Piek (1992:167) is dit algemene praktyk om twee weke toe te laat vir die ontvangs van aansoeke. Daar moet in gedagte gehou word dat elke individuele geval bepalend is vir so 'n besluit en daarom kan afwykings soms voorkom.

Nieteenstaande 'n besluit om wel 'n pos in die openbare pers te adverteer, is dit noodsaaklik dat die pos ook in die onderwysdepartement se vakaturelys adverteer word. Dit sal onverantwoordelik wees om al die moeite te doen en nie steeds prosedureel korrek op te tree nie. Dit kan daartoe lei dat geen aanstelling gemaak word nie. Daar bestaan geen twyfel oor die feit dat behoorlike werwing 'n voorvereiste is vir gehalteaanstellings nie. Geen moeite moet dus ontsien word om dit te verseker nie.

3.5 Personeelkeuring

Arnold (1995:61) vestig die aandag op die feit dat die keuring van personeel 'n sleutelrol speel in menslike hulpbronbestuur. Keuring het ten doel om die mees geskikte kandidaat vir die betrokke pos uit te wys en is altyd die mees kritieke stap in die opeenvolging van die gebeure tydens die vulling van 'n pos. Castallo *et al.* (1992:71) voeg ook hierby dat daar tydens die keuringsproses toegesien moet word dat opvoeders die nodige vaardighede, bekwaamhede en potensiaal het om die suksesvolle onderrig te kan voortsit. Een van die sekerste maniere om kwaliteitopvoeding te waarborg, is om seker te maak van die kwaliteit van personeel wat gekeur word vir aanstelling (Cherrington,1995:225).

Daar moet ook in gedagte gehou word dat keuring, soos alle ander prosesse in menslike hulpbronbestuur, moet inpas by die strategiese plan van die skool. Bo en behalwe die vereistes wat geld vir 'n spesifieke pos moet daar tydens keuring ook na die groter prentjie gekyk word. Miner en Crane (1995:348) stel dit dan ook dat die kernsaak van keuring die feit is dat dit direk gekoppel is aan strategie.

Voordat na die algemene vereistes gekyk word, is dit belangrik om te onthou wat Middlewood en Lumby (1998:5) sê oor die suksesvolle skole. Hulle is oortuig daarvan dat hierdie skole se sukses afhanklik is van die kwaliteit, verbintenis en prestasie van die mense wat daar werk.

3.5.1 Algemene vereistes van personeelkeuring

Voordat die werklike keuring plaasvind, is dit belangrik om ag te slaan op daardie vereistes wat 'n bepalende rol speel in die sukses van die hele proses.

Artikel 7 van die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* spesifiseer enkele voorwaardes wat by aanstellings in ag geneem moet word:

- gelykheid, billikheid en demokratiese waardes soos in die Grondwet genoem;
- die bekwaamheid van die kandidaat; en
- die behoefte om die wanbalanse van die verlede reg te stel.

In *artikel 9* van die *Grondwet (SA,1996(a))* word dit gestel dat geen persoon regstreeks of onregstreeks onbillik teenoor iemand mag diskrimineer nie op grond van een of meer van die volgende aspekte: ras, geslag, geslagtelikheid, swangerskap, huwelikstaat, etniese of sosiale herkoms, kleur, seksuele oriëntasie, ouderdom, gewete, oortuiging, kultuur, taal en geboorte. Gegewe die ontwikkeling van 'n nuwe bestel in ons land, is dit interessant om kennis te neem van Grimm en Meier (1994:83) se verwysing na subtiele benadeling van Duitse vroue in skole, ten spyte van formele gelykheid vir almal in Duitsland. Daarteenoor word daar tans in ons onderwysstelsel baie klem gelê op die regstelling van ongelykhede. Hierdie regstelling geskied so dat dit in sommige gevalle die indruk van subtiele benadeling en in ander gevalle selfs openlike benadeling van mans skep.

Ten opsigte van bogenoemde sal dit belangrik wees om die volgende in gedagte te hou:

- Basies behoort daar nie meer onderskeid op grond van ras gemaak te word nie.
- Die gebruik om sekere poste vir 'n spesifieke geslag te reserveer, kan nou nog net in enkele uitsonderlike gevalle (byvoorbeeld eenslagtige skole) toegepas word as gevolg van die inherente vereistes van die spesifieke skool (sien ook 3.5.2.2).
- 'n Ongehude moeder kan vir enige pos oorweeg word sonder dat haar status haar benadeel.
- Tydens onderhoudvoering is vrae soos die volgende in terme van *artikel 9* van die *Grondwet (SA,1996(a))* onaanvaarbaar:

  'n Vraag aan 'n dame oor wanneer sy met 'n gesin gaan begin.

'n Vraag aan 'n middeljarige persoon of hy nog sterk en gesond genoeg voel om die taak te verrig.

Literatuur oor geslagsgelykheid by keuring wys volgens Bush en Middlewood (1997:130) daarop dat persone betrokke by keuring nog steeds voorkeur gee aan mans wanneer werk wat tradisioneel deur mans gedoen word, ter sprake is en ook andersom. Daar moet dus baie mooi gekyk word na die samestelling van die paneel wat die keuring moet hanteer en hulle benadering teenoor geslagsgelykheid.

Artikel 4 van die *Wet op Nasionale Onderwysbeleid (SA,1996(b))* beskerm ook die fundamentele reg van elke opvoeder en in die besonder die reg van alle persone

- teen onbillike diskriminasie deur die onderwysinrigting op watter gronde ook al;
- op die vryheid van gewete, godsdiens, denke, geloof, mening, uitdrukking en assosiasie binne die onderwysinrigting; en
- om die taal van hul keuse te gebruik.

Dit is sekerlik geregverdig om op hierdie stadium op te merk dat die onderwysbestuurder maklik oorweldig kan word deur al die wetgewing, hofuitsprake en uitsprake van ander rolspelers. Verder is dit duidelik dat druk om onbillike diskriminasie teen beskermde groepe altyd te voorkom, deurgaans daar sal wees. Daarteenoor sal druk om te presteer en resultate te lewer ook begin opbou. Terwyl die twee gedagtes nie versoenbaar is nie, kan dit lei tot 'n versnelling van identifisering van toptalent uit die beskermde groepe.

3.5.2 Prosedurele vereistes vir personeelkeuring

In die lig van die klem op elke opvoeder se reg om regverdig behandel te word, is dit uiters belangrik om in alle gevalle te let op die korrekte prosedures. Dit sal nie alleen onregmatighede nie, maar ook onnodige oponthoude voorkom.

3.5.2.1 Sifting

In *Hoofstuk B* van die *PAM (SA,1999)* word duidelike riglyne gegee oor die hele proses van sifting. Nadat die onderwysdepartement die aansoeke ontvang het, erken hulle ontvangs daarvan en doen dan die sifting. Dit is volgens *item 3.2 in Hoofstuk B* die proses waartydens die aansoeke van persone wat nie aan die posvereistes voldoen nie, geëlimineer word. Lede

van dié vakbonde wat in die Raad op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys (RAVO) sitting het, monitor deurentyd die hele proses as waarnemers.

3.5.2.2 Saamstel van 'n kortlys

In *Hoofstuk B* se *item 3.3* van die *PAM (SA, 1999)* verskyn die besonderhede van die prosedure vir die samestelling van 'n kortlys:

- Die beheerliggaam stel 'n onderhoudkomitee saam wat 'n kortlys moet saamstel en onderhoude moet voer.
- In die komitee moet dien 'n verteenwoordiger van die onderwysdepartement (wat die skoolhoof kan wees), die skoolhoof (as hy nie die onderwysdepartement verteenwoordig nie) en lede van die beheerliggaam.
- Niemand wat self aansoek gedoen het, mag in hierdie komitee sitting hê nie.
- Hierdie komitee stel 'n kortlys saam na aanleiding van billike kriteria (soos deur die *Grondwet* vereis) en die kurrikulumvereistes van die vak soos dit deur die skool gespesifiseer is.
- 'n Minimum van drie en 'n maksimum van vyf name verskyn op hierdie kortlys.
- Onderhoude word dan gevoer volgens voorafopgestelde riglyne waaroor daar met die *vakbondlede ooreengekom* is.
- Alle persone met wie onderhoude gevoer word, moet gelyke behandeling ontvang.
- Aan die einde word 'n ranglys in prioriteitsorde saamgestel en na die beheerliggaam in die vorm van 'n aanbeveling deurgegee.

Tydens bogenoemde proses sal dit belangrik wees om deeglik kennis te neem van die *Wet op Gelyke Indiensneming (SA, 1998(a))*. Hiervolgens is dit in *artikel 6* nie onbillike diskriminasie as regstellende aksie toegepas word nie. Dit verwys na die gevalle wanneer onderskeid, voorkeur of uitsluiting toegepas word op grond van die inherente vereistes van die pos. 'n Voorbeeld hiervan is die behoefte aan persoon wat in die meisieskoshuis moet gaan diens doen. In so 'n geval sal die applikant slegs oorweeg kan word indien sy 'n dame is.

Artikel 7 van dieselfde Wet verbied mediese toetse, behalwe in enkele uitsonderlike gevalle. Toetsing om 'n werknemer se MIV-status te bepaal, is byvoorbeeld ook verbode, tensy die arbeidshof dit goedkeur, of bepalings in arbeidswetgewing so reël.

Dit is ook belangrik om te onthou dat dit wat tydens die onderhoud gesê word dikwels deel vorm van dit wat uiteindelik in die dienskontrak gaan staan. In hierdie verband sê Adams (1993:43) dat dit raadsaam is om aantekeninge tydens die onderhoud te maak vir latere verwysing

Hoewel Cascio (1992:87) die gebruik van psigometriese toetse saam met onderhoude *aanbeveel en ook verduidelik watter voordele dit inhou*, is die gebruikmaking van sodanige toetse verbode in die Suid-Afrikaanse onderwysbestel.

Ten opsigte van die prosedure wat vir die saamstel van kortlyste en voer van onderhoude geld, is die hofsaak *Douglas Hoërskool v Premier, Noord-Kaap en ander (SA,1999)* van beduidende *betekenis. In dié geval het daar* 'n vakature by Hoërskool Douglas ontstaan en mev. N, 'n lid van die personeel, het aansoek gedoen om die pos. Die lys applikante soos dit ontvang is van die onderwysdepartement bevat toe vier name waarvan mev. N ook een is. Mev. N is egter die enigste een wat aan die minimumvereistes voldoen. Gevolglik besluit die beheerliggaam om net die een naam op die kortlys te plaas, met haar 'n onderhoud te voer en haar aan te beveel.

By ontvangs van die aanbevelings weier die betrokke onderwysdepartement om haar aan te stel, omdat hulle meen, die korrekte prosedure is nie gevolg nie. Om nie onderhoude met die ander drie persone te voer nie en om nie minstens drie name aan te beveel nie, was volgens hulle prosedureel verkeerd.

Die hof het 'n uitspraak ten gunste van die applikant gemaak. Na inagneming van die volgende feite, is 'n besluit namens die onderwysdepartement geneem en mev. N is aangestel (dus ook die redes vir die uitspraak):

- Die riglyne in die Wet vereis nie dat persone wat nie kwalifiseer nie se name op die kortlys moet kom nie.
- Dit is nie nodig om persone wat nie op die kortlys is nie vir onderhoude te nooi nie.
- Daar kan geen bevoordeling van kandidate wat nie aan die vereistes voldoen nie wees nie; die drie was dus outomaties uitgesluit, ook ten opsigte van die aanbevelings wat aan die onderwysdepartement gestuur is.
- Die onderwysdepartement was nalatig deur nie 'n aanstelling binne 'n redelike tyd te maak nie.
- Die amptenare van die onderwysdepartement vertoon so 'n onbekwaamheid dat, indien dit eers na hulle terugverwys moes word, dit kon lei tot ongeregverdigde partydigheid en daarom het die hof self 'n aanstelling gemaak.

Dit blyk dus uit bogenoemde bepalings en die genoemde hofsaak dat die nakom van prosedurele vereistes 'n kernbelangrike saak by menslike hulpbronbestuur is. Deeglike kennis en die getroue nakom hiervan kan verseker dat die keuringsproses glad verloop.

Dit sal ook volgens Piek (1992:170) wys wees om die aansoekers se verwysings en getuigskrifte te kontroleer. Lede van die onderhoudkomitee kan getaak word om deur middel van telefoonoproepe die geldigheid van genoemde dokumente op te volg.

Vervolgens word na die daaropvolgende fase, dié van personeelaanstellings, gekyk.

3.6 Personeelaanstellings

Item 2.1 in *Hoofstuk B* van die *PAM (SA,1999)* definieer die onderskeie kategorieë personeelaanstellings in die onderwys soos volg:

- aanstelling op 'n voltydse basis;
- aanstelling op 'n deeltydse basis – dit verwys na pro rata-vergoeding aan persone wat vir 'n bepaalde aantal ure onderrig gee;
- aanstelling in 'n gedeelde pos – meer as een opvoeder kan in dieselfde pos aangestel word;
- die eerste aanstelling van 'n opvoeder deur 'n onderwysdepartement;
- die oorplasing van 'n opvoeder van een onderwysdepartement na 'n ander met bevordering, behoud van posvlak of verlaging van posvlak;
- die oorplasing van 'n opvoeder na 'n ander pos in dieselfde onderwysdepartement op *dieselfde manier as voorgenoemde; en*
- die heraanstelling van 'n opvoeder na 'n diensonderbreking.

Vervolgens sal dit belangrik wees om na die vereistes en prosedures wat van toepassing is op aanstellings, deeglik te beskou.

3.6.1 Algemene vereistes

Item 1.2 in *Hoofstuk B* van die reeds genoemde *PAM (SA,1998(b))* stel die volgende as minimumvereistes vir aanstelling:

3.6.1.1 Opvoedkundige kwalifikasies

Tans word daar 'n waarde toegeken vir die hoeveelheid jare van erkende, voorgeskrewe voltydse, professionele of akademiese studie aan 'n goedgekeurde universiteit, technikon of onderwyskollege. Die vlak van skoolonderrig behaal word ook in berekening gebring.

Die waarde word die relatiewe onderwyskwalifikasiewaarde (ROKW) genoem en die vereistes word so opgesom:

Tabel 1: Relatiewe onderwyskwalifikasiewaardes met betrekking tot onderwyskwalifikasies

ROKW	ONDERWYSKWALIFIKASIE
10	Graad12 of laer sonder onderwyskwalifikasie.
11	Graad 8 – 11 plus onderwyskwalifikasie van minstens twee jaar toepaslike opleiding.
12	Graad 12 plus een of twee jaar toepaslike opleiding.
13	Graad 12 plus drie jaar toepaslike opleiding.
14	Graad 12 plus vier jaar toepaslike opleiding.
15	Graad 12 plus vyf jaar toepaslike opleiding.
16	Graad12 plus ses jaar toepaslike opleiding – slegs professioneel-gekwalifiseerde opvoeders in besit van 'n erkende univ graad.
17	Graad 12 plus sewe jaar toepaslike opleiding – moet addisioneel tot ROKW 16 'n meestersgraad hê.

Ingevolge die *Wet op die Suid-Afrikaanse Kwalifikasieowerheid (SA,1995(a))* word elkeen van hierdie waardes ook in die Nasionale Kwalifikasieraamwerk erken. Hierdie raamwerk vorm die kern van 'n sleutelstrategie vir menslike hulpbronontwikkeling in die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram wat groter toegang tot leergeleenthede vir alle Suid-Afrikaners vergemaklik.

In *item 2.2* van *Hoofstuk B van die PAM (SA,1999)* word die volgende as minimumvereistes vir aanstelling voorgehou:

- alle persone moet oor minstens drie jaar opleiding beskik wat opleiding as 'n opvoeder insluit; en
- persone wat 'n ROKW van 10 het en wat op of na 1 Januarie 1984 aangestel is, mag slegs op posvlak 1 aangestel word en in sekondêre skole net as hulle in besit is van 'n matrieksertifikaat.

Resolusie 4 van 2001 (RAVO,2001) maak dit moontlik om opvoeders wat 'n ROKW van laer as 13 het permanent aan te stel. Hiervolgens kan ondergekwalifiseerde opvoeders wat langer as

10 jaar tydelike, voltydse diens het, outomaties permanent aangestel word. Verder maak Resolusie 5 van 2001 (RAVO, 2001) ook voorsiening vir die aanstelling van nieprofessioneel gekwalifiseerde persone wat uit die handel en nywerheid gewerf is om sekere vakke te onderrig.

Op die keper beskou, lyk bogenoemde of dit in skrille kontras staan met die verhoging van vereistes vir die opleiding van onderwysers in New Jersey. Parello (2000:14) spreek na aanleiding van haar navorsing haar kommer uit oor die feit dat dit in New Jersey moeiliker gaan wees om opgeleide opvoeders in sekere vakke te kry.

Lloyd (1991:19) verwys ook na die inwoners in die VSA se aandrang dat alle onderwysers – of hulle verbonde is aan staatskole of privaatskole – gelisensieerd moet wees om onderwys te kan gee. Hoewel verteenwoordigers van privaatskole van mening was dat dit hulle reg is om te besluit wie by hulle moet skoolhou en hoedanig gekwalifiseerd hulle moet wees, kon hulle in sommige state nie daarin slaag om dit so toe te pas nie.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat wie ook al verantwoordelik is vir aanstellings seker moet maak dat kandidate korrek gekwalifiseerd is. Selfs al is dit moeilik om op 'n gegewe tydstip die regte kandidaat te kry, bly dit 'n belangrike beginsel om na te kom. Seifert (1996:24) beveel ook aan dat skoolhoofde op die hoogte moet bly van alle indiensnemingswetgewing en die regte van werknemers wat daarin vervat word.

3.6.1.2 Suid-Afrikaanse burgerskap

Dit is belangrik vir skoolhoofde om te onthou dat wetgewing voorheen bepaal het dat niemand as opvoeder in 'n permanente hoedanigheid aangestel mag word as hy nie 'n Suid-Afrikaanse burger is nie. Hierdie wetgewing is intussen herroep nadat die hof dit ongrondwetlik bevind het om teen 'n persoon te diskrimineer op grond daarvan dat so 'n persoon nie 'n Suid-Afrikaanse *burger is nie.*

Die saak van *Larbi-Odam en ander v LUR vir Onderwys (Noordwes) en ander (SA 1998)* het die ommeswaai veroorsaak. In die onderhawige saak het die Onderwysdepartement van Noordwes die tydelike poste wat deur buitelanders beklee was, geadverteer. Die agt persone is in kennis gestel dat hulle tydelike aanstellings getermineer is. Hulle het geappelleer teen die reeling op grond van onbillike diskriminasie. Die aansoek is van die hand gewys en hulle het hul na die Konstitusionele hof gewend.

Die beslissing van die hoërhof is deur die konstitusionele hof omgekeer in die guns van die aansoekers op grond van die volgende:

- buitelanders is 'n minderheid in 'n land – dit maak hulle kwesbaar;
- 'n persoon se beroep is 'n belangrike deel van sy lewe;
- permanente inwoners behoort almal te kan meeding in die arbeidsmark; en
- hierdie aksie was onbillike diskriminasie in terme van die Grondwet.

Suid-Afrikaanse burgerskap is dus nie meer 'n voorvereiste om in 'n onderwyspos aangestel te word nie.

3.6.1.3 Ervaring

Die opvoeder se werklike sowel as toepaslike ervaring word hier in berekening gebring. Vir elke posvlak is die minimumervaring wat vereis word vir 'n aanstelling soos volg:

Tabel 2: Minimumervaring vir aanstelling in 'n posvlak

Posvlak	Minimum jare ervaring
1	0
2	3
3	5
4	7
5	8
6	9

Artikel 6 van die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* stel dit duidelik dat aanstellings, oorplasings en bevorderings slegs gemaak kan word op aanbeveling van 'n skool se beheerliggaam. Die departementshoof van 'n betrokke onderwysdepartement mag in enkele gevalle die aanbevelings van die hand wys, in welke geval die beheerliggaam 'n ander aanbeveling moet maak. Hierdie gevalle geskied wanneer

- die korrekte prosedures nie gevolg is nie;
- die kandidaat wat aanbeveel is in enige opsig nie aan gestelde vereistes voldoen nie;
- die kandidaat nie by SARO geregistreer is nie;
- daar onbehoorlike beïnvloeding plaasgevind het; en

- die aanbeveling teenstrydig is met die reeds gestelde waardes en beginsels soos dit in paragraaf 3.5.1 aangedui is.

Dit is egter ook hier belangrik om kennis te neem van die gebeure tydens die geding tussen *Hoërskool Carnarvon en ander v LUR vir Onderwys, Opleiding, Kuns en Kultuur van die Noord-Kaapse Provinsiale Regering en ander* (SA,1999).

In dié geval het die pos van 'n skoolhoof vakant geraak en twee persone se name is van die departement ontvang. Die een aansoeker was mnr. Prins, die waarnemende skoolhoof. Nadat alle prosesse volledig afgehandel is tot by die aanbeveling na die onderwysdepartement, het die beheerliggaam 'n skrywe van die onderwysdepartement ontvang wat meld dat die aanstelling van 'n hoof teruggehou moet word tot na die beplande amalgamering van die laer- en hoërskool op Carnarvon. Die beheerliggaam het oorgegaan tot regsaksie aangesien slegs twee redes kon bestaan waarom die onderwysdepartement die aanbeveling ter syde kon stel, naamlik:

- dat daar prosedureel verkeerd opgetree is; of
- nie gehoor gegee is aan die demokratiese beginsels van die *Grondwet (SA,1996(a))* nie.

Die regter was van mening dat die onderwyshoof nooit sy diskresionêre bevoegdheid uitgeoefen het nie en ook nie behoorlike oorweging geskenk het aan die aanbeveling nie. Hy het toe die volgende in 'n hofbevel gelas:

- dat die besluit van die onderwyshoof om die aanbeveling te ignoreer, ter syde gestel word;
- dat die hele saak terugverwys word na die onderwyshoof;
- dat indien die onderwyshoof nie binne vyftien dae reageer nie, die beheerliggaam toestemming het om die saak binne vyf dae daarna te heropen; en
- dat die onderwysdepartement die koste van die hofgeding moet dra.

Hierdie hofgeding beklemtoon die belangrikheid daarvan om prosedureel korrek op te tree. Wat verder hier opval, is die feit dat die korrekte prosedure in stryd kan wees met sommige mense se interpretasies van die *Grondwet (SA,1996(a))* en ander wetgewing. Ten opsigte hiervan sê Harris *et al.* (1992:7) dat die presiese betekenis van 'n woord in die wet soos deur die wet self gedefinieer is, soms verskil van dit wat bedoel word wanneer 'n besondere woord wel gebruik word.

Miner en Crane (1995:82) wys ook op die lang tydperk wat die interpretasie van wette deur howe neem, voordat dit duidelik word hoe dit toegepas sal word. Selfs dan is hierdie interpretasies ver van absoluut af.

Dit is dus moontlik dat skoolhoofde se optrede soms onder verdenking kan wees, maar dit hoef nie noodwendig tot probleme te lei nie.

Volgens *item 3.4* van *hoofstuk B* in die *PAM (SA,1998(b))* moet die onderwysdepartement die finale besluit neem oor 'n aanstelling nadat hy hom vergewis het dat die regte prosedures gevolg is. Hy maak ook seker dat aan alle relevante wetgewing voldoen is. Die onderwysdepartement laat weet alle onsuksesvolle kandidate skriftelik binne agt weke nadat die *aanstelling gemaak is.*

Van der Westhuizen (1990:262) wys ook tereg op die noodsaaklikheid van 'n behoorlike aanstellingsbrief aan die suksesvolle kandidaat. Hierop verskyn volledige besonderhede oor die diensvoorwaardes sodat die kandidaat finaal kan besluit of hy die pos aanvaar. Eers nadat die *aanstelling deur die kandidaat aanvaar is, word die aanstelling formeel van krag.*

3.6.2 Tipes aanstellings

In *artikel 7(2) van die Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* word onderskei tussen die volgende tipes aanstellings:

- permanente aanstelling – hetsy op 'n proeftydperk al dan nie;
- tydelike aanstelling vir 'n vasgestelde tydperk – in heeltydse, deeltydse of gedeelde hoedanigheid; en
- op 'n spesiale kontrak vir 'n vasgestelde tydperk.

In *Regulasie 3* van *Hoofstuk 2* van die *Regulasies betreffende die voorwaardes en vereistes vir indiensneming van opvoeders (SA,1998(b))* word ook voorsiening gemaak vir die aanstelling van 'n opvoeder vir 'n proeftydperk van 12 maande. Hierdie tydperk kan vir nog 12 maande verleng word. Verder geld ook nog die volgende:

- ook oorplasings en bevorderings kan op sodanige proeftydperk geskied;
- indien 'n opvoeder gedurende die proeftyd verlof neem, uitgesluit skoolvakansies, word die proeftydperk met soveel dae as wat verlof geneem is, verleng;
- die skoolhoof lewer aan die einde van elke kwartaal gedurende die proeftydperk verslag oor die opvoeder; en
- indien die verslag aandui dat die opvoeder in alle opsigte geskik is vir die pos, kan die werkgewer die aanstelling bekragtig.

Regulasie 4 van die genoemde Wet bepaal ook dat opvoeders wat reeds afgetree het, heraangestel kan word onderworpe aan die voorwaardes deur die Minister van Onderwys bepaal.

3.6.3 Die dienskontrak

Die dienskontrak is volgens De Wet en Van Wyk (1992:9) 'n afspraak of ooreenkoms tussen mense met die bedoeling om 'n verbintenis met mekaar aan te gaan. Verder word 'n dienskontrak ook beskou as 'n ooreenkoms waar die werknemer sy arbeid en toepaslike vermoëns tot beskikking van die werkgewer stel in ruil vir vergoeding (Oosthuizen;1992:37).

Oosthuizen (1999:166) sê verder dat die vernaamste verpligting van 'n werkgewer is om die werknemer te vergoed vir sy dienste. Hierdie vergoeding hoef nie net in die vorm van geld te wees nie, maar alle ander vorme van vergoeding moet in die kontrak duidelik uitgespel word. Baie van dit wat hieronder ressorteer, is gewoon bekend as diensvoorwaardes waarna ook later in 3.9 verwys word.

Een van die verantwoordelikhede van 'n beheerliggaam is, soos gemeld in *artikel 20(1)(a)* van die *Suid-Afrikaanse Skolewet (SA,1996(c))*, die voorsiening van gehalte-onderwys aan alle leerders van die skool. Dit impliseer gevolglik, indien nodig, die aanstel van addisionele personeel tot die amptelike diensstaat van die skool. Vir hierdie doel is die gesamentlike ondertekening van 'n kontrak essensieel – veral om 'n goeie diensverhouding te handhaaf. Dit het ook die voordeel dat die kontrakterende partye op bepaalde punte kan ooreenkom en hulle kontraktueel daartoe verbind.

Adams (1993:40) sê so 'n kontrak is nie net bindend in die gewone regsin nie, maar stel ook spesiale eienskappe van die ooreenkoms wat hiermee gesluit word. Terwyl 'n opvoeder so 'n kontrak het, moet hy al sy pligte waarvoor hy vergoed word, nougeset en in goeie trou nakom.

Volgens Rebore (1995:314) bevat elke goeie kontrak die volgende vyf regsgeldige elemente:

- Aanbod en aanvaarding – die persoon wat na afloop van die onderhoude gekies word, moet 'n skriftelike aanbod ontvang en ook skriftelik daarop reageer.
- Bevoegde persone – 'n kontrak sal net geldig wees as twee of meer bevoegde persone daaraan deel het. Bevoegde persone verwys na persone wat die wetlike bevoegdheid het om die kontrak aan te gaan.
- 'n Ooreenkoms – die opvoeder word byvoorbeeld net vergoed om slegs 'n vak by die skool te onderrig in 'n enkele graad (hy/sy gee dan net daardie periodes klas).

- Wetlike inhoud – die opvoeder wat aangestel word, moet oor die nodige kwalifikasies beskik, anders is daar 'n probleem met die wetlike inhoud van die kontrak.
- Korrekte formaat – die kontrak moet in 'n bepaalde formaat soos deur die reg vereis, opgestel wees en aan die algemeen aanvaarde vereistes voldoen.

So 'n dienskontrak behoort volgens Oosthuizen (1994:125) die volgende te bevat:

- die pligte en verantwoordelikhede van die opvoeder ten opsigte van kurrikulêre sowel as niekurrikulêre aangeleenthede;
- die werksure verbonde aan die pos;
- die bevoegdhede en kwalifikasies van die persoon vir die spesifieke pos;
- die vergoeding per maand, diensbonus en aftrekkings per maand;
- verlofreëlings;
- ander diensvoordele; en
- sake rakende onbekwaamheid en wangedrag.

Birch en Richter (1990:2) wys ook daarop dat groot gedeeltes van 'n kontrak elemente van die gemenereg bevat. Hulle verwys spesifiek na artikel 1 van afdeling 10 in die Amerikaanse Grondwet wat voorsiening maak dat "no state shall ... pass any ... law **impairing** the obligation of contracts".

'n Ontstellende nuwe neiging ten opsigte van indiensneming van opvoeders wek kommer (Anon., 2000(a).6.). Beheerliggame van skole probeer voornemende opvoeders oorreed om 'n kontrak as onafhanklike kontrakteur en nie as werknemer nie met die skool te sluit, om op daardie manier diens aan die skool te lewer. Die *Wet op Basiese Diensvoorwaardes (SA,1997)* omskryf die begrip "werknemer" soos volg:

- iemand, **uitgesonderd 'n onafhanklike kontrakteur**, wat vir iemand anders of vir die Staat werk en wat besoldiging ontvang, of daarop geregtig is om besoldiging te ontvang; en
- iemand anders wat op enige wyse help om die besigheid van 'n werkgewer voort te sit of te bedryf.

Vir die doeleindes van die *Wet op Arbeidsverhoudinge (SA,1995(b))* kan daar dus ook geen sprake daarvan wees dat 'n opvoeder 'n "onafhanklike kontrakteur" is soos bedoel in die definisie van 'n werknemer nie. 'n Opvoeder kan as 'n onafhanklike kontrakteur werk en steeds besoldig word. So 'n opvoeder is dan nie 'n werknemer nie, maar 'n kontrakteur. 'n Probleem wat hieruit voortspruit, is dat die opvoeder in hierdie geval voordele wat net vir werknemers geld, verbeur. 'n Werkgewer het dus in hierdie gevalle veel minder verpligtinge teenoor

onafhanklike kontrakteurs. Sulke opvoeders voldoen dus aan die definisie deurdat hulle geregtig is om besoldiging van die skool in wie se diens hulle is te ontvang.

Deur iemand dus aan te stel as 'n onafhanklike kontrakteur, sou dus impliseer dat dit in stryd is met die *Wet op Arbeidsverhoudinge (SA,1995(b))*. So 'n opvoeder sal dus nie die beskerming van hierdie Wet geniet nie en sou ook nie kon aanspraak maak op die voordele wat die Wet 'n werknemer bied nie.

Grogan (2000:17) verwys ook na die problematiek wat telkens ontstaan wanneer onderskei moet word tussen "geregtig is om besoldiging te ontvang" en "help om die besigheid te bedryf" soos in die wetgewing voorkom. In die arbeidshowe word daar dan van die volgende drie toetse gebruikgemaak om te kan onderskei tussen werknemers en onafhanklike kontrakteurs.

- Die kontroletoets. Hier gaan dit oor wie die reg het om die opvoederpersoneellid te kontroleer. Die kontrole behels nie net die uitkomste van die diens gelewer nie, maar ook die manier hoe dit gedoen word.
- Die organisasietoets. Indien die opvoederpersoneellid aan iemand by die skool rapporteer, sou geredeneer kon word dat die persoon deel is van die skool (organisasie). Hierdie toets het in die praktyk baie probleme omdat dit meer vrae veroorsaak.
- Die veelvuldige of dominante toets. Hiervolgens word die diensverhouding as 'n geheel beskou met inagneming van alle faktore wat relevant kan wees. Enige gevolgtrekking word gemaak deur die volledige prentjie te beskou.

Skoolhoofde kan ten opsigte van bogenoemde hulself in 'n mynveld begeef as hulle nie baie seker maak dat beheerliggame in alle opsigte korrek optree nie.

3.7 Oorplasing en sekondering

Hoewel beide hierdie vorme van aanstellings geen nuwe metode is nie, vereis dit tog duidelike vermelding. Sedert die inwerkingtreding van die *SA Skolewet (SA,1996(c))* is daar wel deur sommige ondewysdepartemente misbruik gemaak van hierdie moontlikhede. In die proses is op die regte van beheerliggame inbreuk gemaak. Die riglyne soos dit hierna bespreek sal word, maak dit duidelik wat geoorloof is en wat nie.

3.7.1 Oorplasing

Ingevolge *artikel 8* van die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA, 1998(b))* kan opvoeders op die volgende wyses oorgeplaas word:

- van een Staatsdepartement na 'n ander; en
- van een pos in die onderwysdepartement na 'n ander.

Oorplasing van dienende opvoeders kan volgens *item 2.4* in *Hoofstuk B* van die *PAM (SA, 1998)* geskied op grond van operasionele vereistes. Sulke vereistes is gebaseer op, maar nie beperk tot die volgende nie:

- verandering in leerderinskrywing – 'n styging of daling in die getal leerders by die skool;
- kurrikulumveranderings by 'n skool – wanneer 'n bestaande vak afgeskaf word, of 'n nuwe vakrigting ingefaseer word;
- verandering van die gradering van 'n skool – wanneer die getal leerders in die skool konstant bo of onder die vasgestelde grense bly; en
- finansiële beperkinge – gewoonlik lei die gebrek aan fondse in die onderwysdepartement tot 'n vermindering van poste. Dit lei op sy beurt tot 'n herverspreiding van die beskikbare mannekrag.

Wat egter verder belangrik is, is dat geen oorplasing na 'n pos by 'n skool kan plaasvind sonder dat die beheerliggaam so 'n aanbeveling maak nie. 'n Persoon wat oorgeplaas word se diensvoorwaardes mag ook nie deur die oorplasing nadelig geraak word nie.

3.7.2 Sekondering

Artikel 9 van die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* maak ook voorsiening vir die sekondering van opvoeders. Dit moet met die skriftelike goedkeuring van die opvoeder geskied en kan in die volgende gevalle plaasvind:

- na 'n ander onderwysdepartement;
- na 'n ander regering;
- na 'n ander liggaam of persoon; en
- na 'n raad, instelling of liggaam wat deur 'n wet ingestel is.

'n Persoon wat op een van bogenoemde maniere gesekondeer is, bly onderworpe aan die bepalings van hierdie Wet.

Met verwysing na oorplasing en sekondering is dit dus belangrik om te let op die kernverskil tussen die twee prosedures. In die geval van oorplasing is die opvoeder nou permanent in die nuwe pos, terwyl 'n opvoeder wat gesekondeer is na 'n ander pos, steeds sy vorige pos behou en die bekleër daarvan bly.

3.8 Vemindering van personeel

Wanneer dit ooit nodig raak om personeel te verminder, ongeag die rede, is dit baie belangrik om in alle opsigte korrek op te tree. Dit beteken prosedureel korrek asook ten opsigte van menseverhoudings. Dit loop die meeste van die tyd uit op trauma vir die persone daarby betrokke.

Volgens Seifert (1996:71) is daar tydens die proses van vermindering van personeel altyd twee stelle besluite om te neem. Eerstens is daar die besluite ten opsigte van die omvang van vermindering en tweedens die besluite oor die metodes wat gevolg moet word.

3.8.1 Prosedures by personeelvermindering

Omdat dit met die vermindering van personeel uiters belangrik is om korrek op te tree, is dit noodsaaklik om ag te slaan op die voorskrifte in die *Wet op Bevordering van Administratiewe Geregtigheid (SA,2000(a))*. Ingevolge artikel 1(b) van hierdie Wet is administratiewe optrede enige besluit of versuim om te besluit deur 'n staatsinstelling of 'n natuurlike of regspersoon wat die regte van enige persoon aantas op so 'n manier dat daar direkte, eksterne regsimplikasies sal wees. Volgens *artikel 3(2)* sal enige persoon wat deur administratiewe optrede geraak word, regverdig behandel word as die volgende stappe nagekom word:

- Die persoon wat geraak word deur die administratiewe optrede moet vooraf voldoende kennis kry oor die aard en doel van die beplande aksie wat ter sprake is.
- Hierdie persoon moet voldoende geleentheid kry om self ook voorleggings te maak indien hy so sou kies, ten einde sy kant van die saak te stel.
- Die beoogde administratiewe optrede moet duidelik en ondubbelsinnig uitgespel word.
- Daar moet ook voldoende kennis gegee word van watter reg op hersiening van besluite of moontlikheid tot appèl daar vir die persoon bestaan.
- Die persoon moet ook voldoende vooraf ingelig wees oor sy reg om van die redes soos beskryf in artikel 5 van die *Wet op Bevordering van Administratiewe Geregtigheid (SA,2000(a))*, voorsien te word.

Verder kan die onderwysbestuurder (die onderwyshoof of die skoolhoof namens die onderwyshoof) ook nog na eie diskresie besluit om die persoon geleentheid te gee om eie bystand, veral regsverteenwoordiging, te reël. Dit sal in die reël sulke persone in staat stel om in belang van hulle saak, inligting en argumente voor te hou wat tot hul voordeel kan strek.

Daar kan nie genoeg beklemtoon word hoe *belangrik dit* is om van elkeen van bogenoemde *deeglik kennis te dra en op die regte* manier toe te pas nie. Dit is in belang van die persoon betrokke sowel as in belang van die skoolhoof. Vier van die stappe wat handig te pas kom in *situasies waar 'n opvoeder se dienste getermineer* word, word voorgestel deur Cascio (1992:524):

- Stel die situasie op 'n duidelike, presiese en finale wyse aan die persoon voor. Moenie deurmekaar praat nie en moet veral nie die proses onnodig uitrek nie.
- Vermy debatte of 'n terugskou oor die verlede. Argumente oor swak vertonings in die verlede gaan net die reeds siegte gevoelens vererger.
- Moet nooit afpraat na die individu nie. Probeer eerder om soveel moontlik van die trauma en emosie wat reeds bestaan, te verwyder. Wees taktvol maar moenie verskonings maak nie.
- Wees empaties, maar moenie probeer om tot 'n vergelyk te kom nie.

Indien 'n skoolhoof van bogenoemde deeglik kennis geneem het, kan nou ook gelet word op die voorskrifte hieroor wat deur die provinsiale onderwysdepartement voorsien word.

3.8.2 Wyses van personeelvermindering

Om enige *onduidelikheid* uit die weg te ruim, beklemtoon *Omsendbrief 12 (NWOD, 2001)* dat uitdienstredingspakkette beskikbaar is vir opvoeders wat oortollig verklaar is, maar dat persone wat nie daarom aansoek doen nie, **nie** noodwendig outomaties afgelê word nie. Dit bly dus die reg van die opvoeder om te besluit of hy wil aansoek doen om so 'n pakket, maar dié wat nie aansoek doen nie, veroorsaak nie 'n outomatiese aksie van die onderwysdepartement tot *aflegging van personeel nie*.

Na bereiking van 'n kollektiewe ooreenkoms in die Raad op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys (RAVO), bepaal *resolusie 2 van 2001 (RAVO, 2001)* dat:

- resolusie 6 van 1998 deur hierdie resolusie vervang word;
- alle oortollige personeel moet deur die onderwysdepartemente geabsorbeer word deur:
  - aanstelling in vakante poste by die huidige skool, of 'n ander skool of kantoor;

- oorplasings na poste wat by ander skole beskikbaar is, in ooreenstemming met die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))*;
- sekondering waar moontlik en indien die personeellid daarvoor te vinde is; en
- heropleiding sodat 'n aanstelling, oorplasing of sekondering oorweeg kan word al is dit in 'n pos waarvoor die oortollige personeellid nie oorspronklik opgelei is nie.

Soos reeds genoem, is die hele kwessie van *personeelvermindering* 'n *uiters onaangename* taak vir die skoolhoof. Dit word egter baie erger indien dit nie korrek hanteer word nie.

3.9 Diensvoorwaardes

Diensvoorwaardes van 'n personeellid sal altyd een van die heel belangrikste redes bly waarom so 'n persoon die pos oorweeg. Daarom is daar gedurig 'n neiging om diensvoorwaardes op te gradeer. Gerber (1995:272) wys daarop dat daar sedert die Tweede Wêreldoorlog 'n toename was in die aanvraag na beter diensvoorwaardes. Hy noem die volgende redes:

- Veranderde houdings by werkgewers veral met die oog op werwing van werknemers met die beste beskikbare potensiaal.
- Vakbondeise wat ten doel het om die omstandighede van die werknemer te verbeter.
- *Owerheidsvereistes om veral groter effektiwiteit te bewerkstellig.*
- Mededinging van ander werkgewers.

Volgens Oosthuizen in Van der Westhuizen *et al.* (1992:37) is die begronding van diensvoorwaardes sterk *juridies* gekleur. Diensvoorwaardes is inderdaad 'n kontraktuele verbintenis waarin die regte en verpligtinge van die werkgewer en die werknemer uitgespel en beskerm word. Hodgetts en Kroeck (1992:63) wys ook op die waarde wat regspraak het in die vasstel van diensvoorwaardes, veral om onbillike diskriminasie te vermy.

Dit is verder belangrik om *artikel 3* van die Wet op *Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* saam te lees met hierdie verwysings na die juridiese begronding en die belangrikheid van regspraak. Volgens *artikel 3* is die volgende aspekte van belang:

- In die geval van opvoeders in diens van die departement van onderwys, is die Direkteur-Generaal van Onderwys die werkgewer.
- In die geval van opvoeders in diens van 'n provinsiale departement, is die departementshoof die werkgewer. Die departementshoof in die provinsie is die Superintendent-Generaal van Onderwys.

- Vir die doeleindes van die bepaling van diensvoorwaardes van alle opvoeders, is die Minister van Onderwys die werkgewer.

In aansluiting hierby sê die *Suid-Afrikaanse Skolewet (SA, 1996(c))* in *artikel 20(4)* dat 'n openbare skool die werkgewer is van werknemers in diens van die skool.

Verder bepaal *artikel 3* van die *Wet op Basiese Diensvoorwaardes (SA,1997)* dat die Wet van toepassing is op alle werkgewers en werknemers (uitgesonderd die Weermag, die Intelligensiediens en die Geheime diens). Hieruit kan dus met reg afgelei word dat die diensvoorwaardes van opvoeders nie slegs deur die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* bepaal word nie, maar ook deur die *Wet op Basiese Diensvoorwaardes (SA,1997)*.

Vervolgens dan 'n verwysing na die diensvoorwaardes van opvoederpersoneel.

3.9.1 Werktyd

Ingevolge *artikel 7* van die *Wet op Basiese Diensvoorwaardes (SA,1997)* moet die werkgewer die werktyd van elke werknemer reël. Dit moet gedoen word met behoorlike inagneming van

- die gesondheid en veiligheid van werknemers;
- die werkers se gesinsverantwoordelikhede; en
- die goeie praktykkode oor die reëling van werktyd soos deur die Minister van Onderwys uitgereik.

Verder bepaal die wet ook dat met:

- 'n "dag" bedoel word 'n tydperk van 24 uur bereken vandat die werknemer begin werk;
- 'n werknemer mag nie langer as 45 uur per week werk nie;
- 'n werknemer mag nie langer as 8 uur op 'n dag werk nie;
- indien 'n reëling oor oortyd getref word, dan hoogstens 3 ure per dag en maksimum tien uur in 'n week;
- gemiddelde werkure word oor 'n tydperk van tot 4 maande bereken;
- 'n werknemer wat meer as 5 aaneenlopende ure werk, moet 'n etenspouse van een aaneenlopende uur kry;
- 'n werkgewer mag nie van 'n werknemer verwag om op 'n openbare vakansiedag te werk nie, behalwe as so ooreengekom is.

Bogenoemde wetgewing vir alle werknemers moet in samehang gelees word met die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))*. Ingevolge *artikel 23* van dié wet sal 'n opvoeder amptelik aan diens wees gedurende die tydperk wat die skoolrooster in werking is, en gedurende die tye, anders as die skoolrooster, wat nodig is om skoolverwante sake te behartig en af te handel.

'n Opvoeder moet, wanneer hy aan diens is, sy volle aandag wy aan die pligte aan hom opgedra en moet nie sonder die goedkeuring van sy hoof afwesig wees van skool tydens sy werkure nie.

Hoewel bogenoemde pligte van 'n opvoeder (om baie redes) uiters belangrik is, maar veral om goeie onderrig te verseker, wys die praktyk 'n ander prentjie. As gevolg van die oormaat veranderinge wat geïmplementeer moet word, is dit baie keer nodig om personeelopleiding gedurende skoolure te reël. Voorvalle waar selfs die helfte van 'n skool se personeel vir vier dae weg van die skool is, is sprekende voorbeelde hiervan. Die ontwrigting wat dit tot gevolg het, neem dan weer net so lank om te herstel.

In aansluiting met bogenoemde bepaal *item 3.2* in *Hoofstuk A* van die *PAM (SA.1998(b))* dat opvoeders tydens die formele skooldag vir minstens 7 ure by die skool moet wees. Dit sluit pouses in, asook enige tye wat leerders nie by die skool is nie. In *item 3.1(e)* in *Hoofstuk A* van die *PAM (SA,1998(b))* word dit gestel dat daar van elke opvoeder verwag word om rekenskap te kan gee van 'n totaal van 1800 uur per jaar.

Alle opvoeders mag ook deur die werkgewer opgeroep word met die oog op die bywoon van professionele ontwikkelingsprogramme. Hierdie programme sal sover moontlik buite die formele skooldag en/of in vakansies gehou word. 'n Maksimum van 80 uur per jaar mag hieraan bestee word. Hierdie tyd is ingesluit in die totaal van 1800 uur wat reeds gemeld is.

Ten opsigte van genoemde werksure meld *Mondstuk* (Anon., 2002(b):7) dat wetgewing slegs verwys na minimumwerksure. Dit word as 'n tekortkoming gesien in die lig daarvan dat daar wel opvoederpersoneel is wat meer as dié aantal ure werk. 'n Soortgelyke situasie duik op in die saak *Harrington v Education Management Corp. (Anon., 2002(a))* waar 'n werknemer van die New York Restaurant School and Art Institutes aanspraak maak op oortydbetaling aan hom en ander werknemers in soortgelyke poste as hy binne die groep. Hy beweer dat hy en ander weknemers gereeld meer as die 40 ure werk soos deur wetgewing bepaal word. Hy bevraagteken die owerhede se interpretasie dat hy nie in die kategorie val wat oortydbetaling kan eis nie. Die saak duur nog voort.

Dis belangrik om in gedagte te hou dat opvoeders ook geregtig is op hul persoonlike privaatheid. Walford (1991:149) wys dan ook daarop dat hierdie reg op privaatheid gerespekteer moet word, maar dat dit aan die ander kant nie moet lei tot oneffektiwiteit van die opvoeder in die die lewering van professionele diens nie.

Hatcher (1994:21) verwys na die verskynsel dat opvoeders, soos baie ander "witboordjiewerkers", in 'n al groter mate tyd by die huis moet bestee aan skoolwerk. Hy verwys ook na die regering se pogings om hierdie situasie te normaliseer. In Suid-Afrika ervaar die opvoederskorps sonder twyfel dieselfde ontstellende verskynsel van 'n werklading wat nie binne die werksure afgehandel kan word nie. Die druk wat hieruit voortspruit en die gevolglike invloed op 'n opvoeder se persoonlike lewe, is dan ook van die hoofredes wat ervare opvoeders aanvoer wanneer hulle bedank.

Bush en Middlewood (1997:11) verwys in hierdie verband na die buitengewoon baie siekteverlof en werkverwante stres wat by opvoeders voorkom. Hulle stel selfs voor dat skoolhoofde moet oorweeg om personeel opdrag te gee om met hul werk af te skaal. Campbell en Neill (1994:224) stem hiermee saam en stel voor dat skoolhoofde werkladings van opvoeders moet verminder deur prioriteite daar te stel. Daar is geen bewyse dat meer ure werk beter onderrig verseker nie.

Vervolgens 'n oorsig van dit wat onder werklading verstaan word en watter bepalings ten opsigte daarvan geld.

3.9.2 Werklading

Die werklading van elke opvoeder verwys na alles waarvoor hy verantwoordelik is soos aan hom toegedeel deur wetgewing, of deur die persone onder wie se leiding hy optree.

Ingevolge *item 3.1* in *Hoofstuk A* van die *PAM (SA,1998(b))* vorm die volgende aspekte die kernpligte van 'n opvoeder gedurende 'n formele skooldag, met of sonder kontak met die leerders:

- geskeduleerde onderrigtyd - die lesse wat elke periode gegee word;
- ekstra hulp aan leerders - daardie hulp aan leerders buite die geskeduleerde onderrigtyd;
- buitemuurse aktiwiteite - die aktiwiteite wat nie met onderrig verband hou nie;
- terreindiens, skolierpatrollie, detensieklasse, ens.;
- skrifkontrole, beplanning, nasien van toetse, ens.;
- professionele pligte soos vergaderings, werkswinkels, seminare, konferensies, ens., en

- beheer- en bestuursfunksies soos kontrole van sportaktiwiteite, ander buitemuurse bedrywighede en die skoolterrein.

Daar word verder 'n aantal kernpligte gedefinieer wat buite die formele skooldag afgehandel kan word:

- beplanning van lesse, voorbereiding, assessering, nasien van leerders se werk, eksamens en toetse;
- professionele pligte soos dit voorheen genoem is; en
- professionele ontwikkeling.

Bogenoemde pligte sal vir verskillende posvlakke telkens van mekaar verskil. Daar behoort 'n gelyke verdeling van pligte oor die hele personeelkorps te wees, sodat sommige posvlakke of 'n enkele personeellid nie oorlaai word nie. Timperley en Robinson (2000:7) noem dat oorbelading dikwels voorkom as gevolg van die manier waarop opvoederpersoneel hulleself organiseer. Volgens hulle is hierdie toename in werklading ook die oorsaak van die toename in werksverwante stres.

Hoewel opvoeders wêreldwyd vra na 'n verbetering van die kwaliteit van hul werklewe, sê Engelking (1990:190) die onderwyssituasie vereis ook 'n verbintenis van elke opvoeder tot effektiwiteit en hoë werkverrigting. Dit is selfs vandag nog moeilik om die twee gedagtes heeltemal gebalanseer te kry. Hoewel albei belangrik is, sal 'n tekort aan gemotiveerde en toegewyde opvoeders veroorsaak dat effektiwiteit daaronder ly.

3.9.3 Pligstaat

Dit is belangrik dat elke enkele opvoeder by 'n skool presies sal weet wat van hom verwag word en dat die grense waarbinne hy opereer, duidelik afgebaken is.

In *item 4* in *Hoofstuk A* van die *PAM (SA,1998(b))* word ook 'n opsomming gevind van die amptelike pligstaat van 'n persoon op elke posvlak.

Ten opsigte van die skoolhoof word onderskei tussen 'n paar verskillende terreine. Vervolgens 'n opsomming van die belangrikste bestuurstake van die skoolhoof in sy hantering van menslike hulpbronbestuur.

3.9.3.1 Administratief

- *Die skoolhoof is verantwoordelik vir die* totale bestuur van 'n openbare skool in al sy fasette.
- Die skoolhoof sien toe dat alle departementele skrywes waarvan die inhoud personeel raak, onder hulle aandag kom en dat hierdie skrywes behoorlik bewaar word.

3.9.3.2 Personeelsake

- Die skoolhoof neem die professionele leiding in die skool.
- Die skoolhoof lei, rig en adviseer die personeel in hul taak as opvoeders.
- Die skoolhoof sien toe dat die werklading oor die hele personeel eweredig versprei word.
- Die skoolhoof is verantwoordelik vir die ontwikkeling van personeel.
- Die skoolhoof verseker dat effektiewe assessering gedoen word in die skool.

3.9.3.3 Onderrig aan leerders

- Die skoolhoof evalueer die onderrig aan leerders by die skool.

3.9.3.4 Niekurrikulêre aktiwiteite

- Die skoolhoof promoveer deelname aan buitemuurse programme aktief by die leerders en personeel.

3.9.3.5 Betrokkenheid by alle rolspelers

- Die skoolhoof dien in die beheerliggaam en bied al die nodige ondersteuning aan almal soos dit benodig word.
- Die skoolhoof pleeg oorleg met die Kring- en Distrikbestuurders van die onderwysdepartement.
- Die skoolhoof raadpleeg voortdurend die kurrikulumdienste van die onderwysdepartement sodat hy self in staat is om die korrekte leiding te gee.

In hul definisie van 'n bekwame skoolhoof, beskryf Jirasinghe en Lyons (1996:79) die hooftake van 'n skoolhoof in volgorde van belang soos volg:

- *Motivering* – die skep van 'n goeie spangees, ondersteunende samewerking en ontginning van gewillige samewerking.
- Taksering/evaluering – bepaal die behoeftes van die mense, skep vertroue by almal en takseer met die oog op bevordering.
- Implementering/koördinering – organiseer hulpbronne, verseker doeltreffende koördinering, *toekenning van hulpbronne*.
- Besluitneming – na evaluering, watter aksies gaan ingestel word
- Kontrole – oor menslike hulpbronne en implementering van beleid.
- Goeie verhoudings – kom goed klaar met span, handhaaf goeie verhoudings en saamstel van 'n netwerk kontakte.
- Berading – ter verbetering van prestasie, oplos van *persoonlike probleme*.
- Beïnvloeding/raadgewing – raad aan beheerliggaam, redeneer tydens vergaderings.
- Studie/navorsing – bly op hoogte van ontwikkeling, leer nuwe stelsels en metodes en ondergaan informele opleiding.
- Assessering/evaluering – evalueer die sukses van die sisteem en evalueer alternatiewe

Bogenoemde gee 'n goeie aanduiding uit die skrywers se navorsing oor die belangrikheid van elke komponent van die skoolhoof se pligstaat.

3.9.4 Verlof

Verlof om afwesigheid word deur 'n inleidende nota tot *Hoofstuk 3* van die *Regulasies* met betrekking tot die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* beskryf as waarskynlik die mees komplekse kwessie van die diensvoorwaardes van opvoeders.

Opvoeders kwalifiseer vir verskillende soorte verlof soos dit hierna bespreek sal word. Onderhewig aan die voorwaardes wat in elke geval geld, is dit duidelik dat die oordeel vir die toestaan van die verlof by die werkgewer lê. Dit word trouens bevestig in *Regulasie 34* van die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))*. Die werkgewer laat hom lei deur die belang van die onderwysinrigting asook die werkgewer self. Dit beteken dus dat sekere tipes verlof onder bepaalde omstandighede geweier kan word.

'n Skoolvakansie wat binne 'n tydperk van enige tipe verlof val, word nie as deel daarvan beskou nie, terwyl naweke en openbare vakansiedae wel as deel daarvan beskou word.

Dit is verder relevant om daarop te let dat verlof ook een van die aspekte is waaroor voortdurend met werknemers onderhandel word. Alle aansoeke om verlof word gedoen op die toepaslike vorm wat deur die onderwysdepartement verskaf word. Aansoeke om verlof word ingedien by 'n opvoeder se onmiddellike hoof vir aanbeveling al dan nie. Daarna word dit gestuur na die onderwysdepartement vir goedkeuring.

3.9.4.1 Vakansieverlof

Skoolvakansies word nie teen 'n opvoeder se vakansieverlof verreken nie. Opvoeders by onderwysinstellings word geag om met verlof te wees tydens skoolvakansies. Indien die werkgewer vereis dat 'n opvoeder amptelike diens gedurende skoolvakansies moet verrig, sal hy daarvoor vergoed word.

'n Opvoeder word met een dag per maand werklike diens per jaar of gedeelte daarvan gekrediteer. Hierdie verlof kan volgens *Resolusie 7 (RAVO, 2001)* behou word al word n opvoeder oorgeplaas na 'n ander staatsdepartement.

Die voeëre gebruik/voordeel dat vakansieverlof oploopbaar is, bestaan na 1 Julie 2001 nie meer in die staatsdiens nie. Slegs 'n maksimum van 10 dae kan ophoop en sal by diensbeëindiging uitbetaalbaar wees.

'n Opvoeder sal nie geag met verlof te wees in die volgende gevalle nie:

- Wanneer hy in die hof as 'n getuie moet verskyn of betrokke is by enige ondersoek oor wangedrag, ondervragingsprosesse, of 'n kommissie van ondersoek deur die Staat.
- Wanneer hy as 'n beskuldigde of medebeskuldigde in die hof moet verskyn en die saak voortspruit uit sy amptelike pligte en die staat daardeur 'n direkte belang het.
- Wanneer hy in hegtenis geneem is óf in 'n hof moet verskyn op 'n kriminele klag en die klag word teruggetrek óf hy word vrygespreek op die klag.
- Wanneer hy deelneem aan 'n opleidingsprogram.

Bogenoemde reëlings is relatief nuut en elke skoolhoof sal hom hiervan deeglik moet vergewis vir die korrekte toepassing daarvan.

3.9.4.2 Siekteverlof

Hoewel 'n hele aantal verlofbepalings redelik gereeld verander, is die bepalings ten opsigte van siekteverlof reeds vir 'n geruime tyd dieselfde.

3.9.4.2.1 Algemene voorwaardes

Regulasie 44 van die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* asook die reeds genoemde *Resolusie 7 (RAVO, 2001)* stel die volgende algemene voorwaardes ten opsigte van siekteverlof:

- vir siekteverlof van drie dae en meer word 'n mediese sertifikaat vereis;
- die werkgewer kan te eniger tyd aandring op 'n mediese sertifikaat ongeag die aantal dae wat die opvoeder afwesig was;
- geen siekteverlof sal toegestaan word na aanleiding van siekte of besering as gevolg van wangedrag of nalatigheid van 'n opvoeder nie;
- indien 'n opvoeder siek word gedurende vakansieverlof, kan die hoeveelheid dae omgeskakel word na siekteverlof – die omgekeerde geld nie; en
- 'n opvoeder kan gedwing word om siekteverlof te neem indien hy weens siekte onbekwaam is om sy pligte na te kom.

3.9.4.2.2 Bepalings

Volgens *Regulasie 45* van die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* kan siekteverlof op grond van die volgende toegestaan word:

- Siekteverlof van 36 werkdae met volle besoldiging in elke tydperk van 3 jaar kan aan 'n opvoeder toegestaan word. Die laaste tydperk het op 1 Januarie 2001 begin.
- Ongebruikte siekteverlof verval aan die einde van elke 3-jaarsiklus.

Regulasie 47 van hierdie Wet maak ook voorsiening vir spesiale siekteverlof in gevalle waar 'n opvoeder afwesig is omdat hy beseer is, of siek geword het in die loop van die uitvoering van sy pligte. Hierdie verlof is dan addisioneel tot die normale siekteverlof tot sy beskikking.

3.9.4.2.3 Prosedure

Opvoeders wat aansoek doen om spesiale siekteverlof as gevolg van 'n besering aan diens, kan dit slegs ontvang indien die besering op die korrekte manier volgens die *Wet op Beroepsveiligheid en Gesondheid (SA,1993)* aangemeld is.

3.9.4.3 Verlof weens tydelike ongeskiktheid

In bogenoemde gevalle geld die volgende maatreëls:

- 'n Opvoeder wie se siekteverlof opgebruik is en wat op mediese getuienis tydelik ongeskik is vir diens, kan addisionele siekverlof met volle besoldiging ontvang.
- Hierdie vergunning geld vir 'n addisionele 30 aaneenlopende werkdae.
- Gegrond op mediese getuienis kan die departementshoof nog verlof toeken op voorwaardes soos hyself bepaal.

3.9.4.4 Verlof vir beroepsbeserings en -siektes

Opvoeders wat as gevolg van hulle werk beroepsbeserings of –siektes opgedoen het, sal verlof kan neem vir die tydperk wat hulle nie sal kan werk nie.

3.9.4.5 Spesiale verlof vir kwarantyndoeleindes

Spesiale verlof met volle besoldiging sal aan opvoeders gegee word wat aan toestande blootgestel was wat vereis dat hy onder kwarantyn geplaas moet word.

3.9.4.6 Bevallingsverlof

'n Opvoeder is geregtig op 4 opeenvolgende maande bevallingsverlof met volle besoldiging. Hierdie verlof begin ten minste 14 dae voor die verwagte datum van geboorte, maar nie later as die dag van geboorte in die geval van premature geboorte nie.

Bevallingsverlof kan verleng word op die volgende gronde:

- Die toestaan van siekteverlof in die geval van mediese komplikasies.
- Die toestaan van tot 184 opeenvolgende dae verlof sonder besoldiging.
- Die toestaan van beskikbare vakansieverlof met volle besoldiging.
- In die geval van 'n miskraam of die beëindiging van die swangerskap nadat die bevallingsverlof reeds begin het, is die opvoeder geregtig op 'n verdere ses opeenvolgende weke se verlof met besoldiging.

3.9.4.7 Verlof vir aanneming van 'n kind

'n Opvoeder wat 'n kind jonger as twee jaar aanneem, kwalifiseer vir aannemingsverlof tot 'n maksimum van 45 werksdae, waarna die voorwaardes in 3.9.4.6 ook aangewend kan word.

Indien beide ouers in die staatsdiens is, kan beide van hierdie verlof gebruik maak. Die maksimum van 45 dae geld steeds en hulle verlof saam mag dit dan nie oorskry nie.

3.9.4.8 Spesiale verlof

- *Verlof vir familieverantwoordelikheid en dringende privaatsake*

Hierdie is 'n nuwe bepaling en kom neer op 'n samevoeging van vergunnings wat in die verlede gegeld het. Hierdie bepaling behels die volgende aspekte:

- 'n Opvoeder kan 3 werkdae per jaar verlof neem as sy vrou geboorte skenk, of in die geval van siekte van 'n kind, gade of lewensmaat.
- 'n Opvoeder is geregtig op 5 werkdae verlof per jaar in die geval van die dood van 'n gade, kind, lewensmaat of 'n naby familielid.
- 'n Opvoeder kan verlof vir dringende privaatsake kry in gevalle waar die werkgewer van mening is dat dit geregverdig is.
- Die totale aantal dae verlof vir die voorgaande drie gevalle, mag nie 12 werksdae per jaar oorskry nie.
- In gevalle waar hierdie verlof in totaal benut is, kan aansoek gedoen word om beskikbare vakansieverlof met besoldiging, of tot 184 dae verlof sonder besoldiging.

- *Spesiale verlof vir professionele en persoonlike ontwikkeling en vir godsdienstige geleenthede*

Spesiale verlof met volle besoldiging kan aan 'n opvoeder toegestaan word in die volgende gevalle:

- Aktiwiteite wat gemik is op sy professionele ontwikkeling.
- Aktiwiteite wat gemik is op sy persoonlike ontwikkeling en waar hierdie ontwikkeling ook in die belang van die werkgewer is.
- Vir die viering van godsdienstige geleenthede.

Die maksimum aantal werksdae per jaar wat hiervoor beskikbaar is, is 3 dae.

- *Studieverlof*

Spesiale verlof kan aan 'n opvoeder toegestaan word vir studie in 'n goedgekeurde studierigting, vir 'n tydperk goedgekeur deur die werkgewer en met volle, gedeeltelike of sonder besoldiging.

- *Eksamenverlof*

Vir elke dag waarin eksamen afgelê moet word in 'n goedgekeurde studierigting, word 'n addisionele skooldag as eksamenverlof met volle besoldiging toegestaan.

- *Spesiale verlof vir deelname aan sport, kulturele aktiwiteite en ander geleenthede*

Verlof vir deelname aan bogenoemde aktiwiteite op voorwaardes van die werkgewer kan aan 'n opvoeder toegestaan word.

Deelname sluit die volgende aktiwiteite in:

- verteenwoordiging op nasionale vlak;
- verteenwoordiging op provinsiale of ander gelykwaardige vlak;
- bywoning van 'n relevante konferensie, vergadering of ander byeenkoms soos goedgekeur deur die werkgewer; en
- optrede as speler, skeidsregter, beoordelaar of 'n groep- en kursusleier.

- *Spesiale verlof in buitengewone omstandighede*

Ongemagtigde afwesigheid van 'n opvoeder sal geag word verlof in buitengewone omstandighede. Hierdie verlof is sonder besoldiging tensy die werkgewer in spesifieke omstandighede anders besluit.

Die werkgewer mag ook indien hy meen dis geregverdig aan 'n opvoeder sulke verlof toestaan, of hom met sulke verlof stuur vir enige redes en tydperk wat dit mag regverdig. Hierdie verlof is dan ook met of sonder besoldiging soos wat die werkgewer mag besluit.

- *Kontinuiteitsverlof*

Persone wat voorheen in diens was as opvoeders, kan onbetaalde verlof ontvang met die oog op die behoud van die diens wat reeds opgehoop het. Dit is ook verder geldend dat die verlof begin op die dag nadat die opvoeder diens verlaat het en eindig op die dag voordat hy weer diens hervat het. 'n Maksimum van 120 opeenvolgende dae is hiervoor beskikbaar en skoolvakansies is nie deel van die 120 dae nie indien die verlof oor meer as een skoolkwartaal strek.

3.10 Diensbeëindiging

Ingevolge *artikels 10 tot 15* van *Hoofstuk 4* in *die Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* kan 'n opvoeder se diens eindig deur aftrede, ontslag of bedanking. Vervolgens die vereistes wat geld in elkeen van die volgende drie gevalle:

3.10.1 Aftrede

- 'n Opvoeder het die reg maar word ook verplig om af te tree op ouderdom 65.
- 'n Opvoeder wat die aftreeouderdom na die eerste van 'n maand bereik, word geag dit te bereik op die eerste van die daaropvolgende maand.
- 'n Opvoeder wat reeds in diens was voor 2 September 1994 kan nog steeds aftree op die datum soos dit voor 2 September van toepassing was. Wetgewing het toe nog bepaal dat die aftreeouderdom 60 jaar is. Opvoeders wat ingevolge hierdie reëling kwalifiseer om op ouderdom 60 af te tree, sal dit kan doen sonder penalisasie omdat dit voor ouderdom 65 is.
- 'n Opvoeder het ook die reg om af te tree op enige stadium vanaf ouderdom 55. In sulke gevalle sal die opvoeder gepenaliseer word deurdat sy/haar gratifikasie en pensioen met 'n sekere persentasie verminder word, afhangende van die lengte van die tydperk voor voorgeskrewe aftreeouderdom.
- 'n Opvoeder wat onmiddellik voor 1 Mei 1996 in diens was, 'n tydperk van 10 jaar aaneenlopende diens het en al 50 jaar oud is, het ook die reg om af te tree onderhewig aan dieselfde penalisasie soos dit hierbo reeds genoem is. Die onderwysdepartement oorweeg sulke aansoeke en die meriete daarvan.

3.10.2 Ontslag

Die *Wet op Arbeidsverhoudinge (SA:1995(b))* se *item 2(2)* in *Bylae 8* gee drie redes op grond waarvan ontslag billik kan wees:

- die gedrag van die werknemer;
- die geskiktheid of bekwaamheid van die werknemer; en
- die bedryfsvereistes van die werkgewer.

Spesifiek ten opsigte van eersgenoemde twee is dit vir die skoolhoof van belang om die korrekte prosedures vanuit die relevante statutêre bepalings te weet. Onbekwaamheid en wangedrag word in die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA;1998(b))* spesifiek vir die onderwys gedefinieer. Ingevolge die bepalings van hierdie Wet kan 'n werkgewer met behoorlike inagneming van die *Wet op Arbeidsverhoudinge (SA,1995(b))* 'n opvoeder uit die diens ontslaan op grond van die bepalings van *artikel 11*:

- voortdurende swak gesondheid;
- die afskaffing van die opvoeder se pos;
- groter doeltreffendheid óf dit besuiniging by die skool óf in die departement sal bevorder óf andersins in belang van die staat sal wees;
- 'n persoon se ongeskiktheid vir die pligte van die pos of onvermoë om daardie pligte op 'n bekwame wyse na te kom;
- wangedrag;
- die geval waar die opvoeder die aanstelling bekom het na 'n wanvoorstelling ten opsigte van *een of ander van die voorwaardes vir aanstelling*;
- die feit dat 'n opvoeder 'n proefperiode moet werk en die aanstelling nie bekragtig kan word nie;
- 'n opvoeder wat 'n permanente pos het en sonder toestemming van die werkgewer vir 'n tydperk van meer as 14 opeenvolgende dae afwesig is;
- 'n opvoeder wat sonder toestemming van die werk afwesig is en 'n ander betrekking aanvaar het; en
- 'n opvoeder wat, terwyl hy geskors is, of tydens dissiplinêre stappe wat teen hom gedoen is, bedank of sonder toestemming 'n ander betrekking aanvaar.

3.10.2.1 Wangedrag

Om 'n effektiewe skoolhoof te wees, moet die skoolhoof volgens Lawrence en Vachon (1995:xvii) weet hoe om wangedrag suksesvol te hanteer. Een van die belangrike stappe is om

reg aan die begin van die jaar seker te maak dat almal presies weet waaroor wangedrag gaan. Vir hierdie doel sal dit belangrik wees dat 'n paar noodsaaklike wenke ook in die skolepersoneelbeleidsdokument voorkom. Alle werkgewers word ingevolge die *Wet op Arbeidsverhoudinge (SA,1995(b))* se *Bylae 8* verplig om dissiplinêre reëls daar te stel wat die vereiste gedragsnorme vir hul werknemers bepaal. Die gedragsnorme moet duidelik wees en maklik bekombaar vir almal wees.

Oor die algemeen is dit nie gepas om 'n werknemer vir 'n eerste oortreding te ontslaan nie, behalwe waar die wangedrag ernstig is en veral as dit 'n voortgesette diensverhouding onhoudbaar maak.

Die bepalings oor wangedrag in die geval van opvoeders word gevind in *artikel 17 en 18 van die Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))* tesame met die bylaes wat daarop van toepassing is.

3.10.2.1.1 Ernstige wangedrag

'n Opvoeder **moet** ontslaan word indien hy skuldig bevind word aan die volgende oortredings

(a) diefstal, omkopery, bedrog of 'n daad van korrupsie ten aansien van eksamens of bevorderingsverslae;

(b) die pleeg van 'n daad van seksuele aanranding ten aansien van 'n leerder, student of ander werknemers;

(c) die aanknoop van 'n seksuele verhouding met 'n leerder van die skool waar hy in diens is;

(d) ernstige aanranding, met die opset om ernstige liggaamlike leed aan te doen, op 'n leerder, student of ander werknemers;

(e) die onwettige besit van 'n bedwelmende, onwettige of verdowende middel; en

(f) die feit dat hy die oorsaak is daarvan dat 'n leerder of 'n student beoog om enige van bogenoemde dade te pleeg.

Rossouw (2001:129) wys ook op die veelseggende opmerking in 'n dokument van die Nasionale Departement van Onderwys aan onderwysministers oor die toepassing van hierdie wetgewing. Hierdie opmerking stel dit dat versagtende omstandighede irrelevant is in bogenoemde gevalle. Hy bevestig dat hierdie die sterkste moontlike poging van wetgewers is om opvoederpersoneel wat hulle hieraan skuldig maak, uit diens te stel.

Hoewel die besluit om 'n opvoeder summier te ontslaan, gebaseer moet wees op onomstootlike bewyse, vereis dit nie dat die administratiewe ondersoek volledig afgehandel moet wees nie.

Dit gee wel die ondersoekende beampte van die departement volgens Lawrence en Vachon (1995:27) genoeg tyd om die ondersoek behoorlik te hanteer en verhoed ook enige verdere klagtes deur ouers of verdere skade aan die opvoedingsproses by die skool.

3.10.2.1.2 Gewone wangedrag

Wangedrag het betrekking op die ineenstorting van die diensverhouding. Opvoeders pleeg wangedrag indien hulle die volgende regulasies oortree (die numering is presies soos dit in die Wet voorkom met die oog op gebruik in tabel 3 hierna):

(a) versuim om hierdie wet of enige ander wetgewing, regulasie of 'n regsplig met betrekking tot onderwys en die diensverhouding na te kom of dit te oortree;

(b) die finansies van die staat of 'n skool opsetlik of nalatig wanbestuur;

(c) sonder toestemming die eiendom van die staat of 'n skool, 'n ander werknemer of 'n besoeker in besit neem of wederregtelik gebruik;

(d) opsetlik, met voorbedagte rade of nalatig die eiendom van die staat of 'n skool beskadig of skade berokken;

(e) in die uitvoering van hul pligte, hul eie lewe of die lewens van ander in gevaar stel deur gestelde veiligheidsreëls of regulasies te verontagsaam;

(f) die administrasie, dissipline of doeltreffendheid van die onderwysdepartement, n staatskantoor of 'n skool onregverdig benadeel;

(g) hulle posisie in die onderwysdepartement of 'n skool misbruik ten einde die belange van enige persoon te bevorder of te benadeel;

(h) sonder die skriftelike goedkeuring van die werkgewer enige vergoeding in kontant of andersins van 'n lid van die publiek, of 'n ander werknemer aanvaar vir die uitvoering van hul pligte;

(i) versuim om 'n wettige bevel of 'n roetine-opdrag uit te voer sonder gegronde of redelike gronde;

(j) sonder 'n geldige rede of toestemming van die werk af wegbly;

(k) onbillik teen ander persone diskrimineer op grond van ras, geslagtelikheid, gestremdheid, geslag, swangerskap, huwelikstatus, etniese en sosiale oorsprong, kleur, seksuele oriëntasie, ouderdom, ongeskiktheid, godsdiens, oortuiging, geloof, kultuur, taal, geboorte, familieverantwoordelikheid, MIV-status, politieke mening of ander gronde wat deur die Grondwet verbied word;

(l) swak of ontoereikend presteer om ander redes as onbekwaamheid;

(m) sonder die skriftelike toestemming van die werkgewer werk teen vergoeding verrig vir 'n ander persoon of organisasie hetsy tydens of buite werktyd;

(n) sonder voorafverkreë toestemming van die werkgewer enige kommissie, fooi, geldelike of ander beloning waarop die opvoeder nie uit die hoofde van die amp as opvoeder geregtig is nie, aanvaar of eis vir die verrigting of nie-verrigting van die opvoeder se pligte, of indien hulle versuim om die aanbod van enige sodanige kommissie, fooi of beloning aan die werkgewer te rapporteer;

(o) sonder magtiging aan diens slaap;

(p) onderwyl aan diens, onder die invloed is van 'n dronkmakende, onwettige, ongemagtigde of bedwelmende middel, met inbegrip van alkohol;

(q) onderwyl aan diens, hulle op 'n onbehoorlike, skandalige of onaanvaarbare wyse gedra;

(r) 'n ander werknemer of 'n ander persoon aanrand, of poog of dreig om dit te doen;

(s) ander personeel tot onreëlmatige of onwettige gedrag aanhits;

(t) ander in die werkplek met disrespek behandel of beledigende of brutale gedrag aan die dag lê;

(u) mede-werknemers, leerders of studente intimideer of viktimiseer;

(v) ander werknemers verhinder om hul reg tot vrye assosiasie met 'n vakbond ingevolge enige arbeidswetgewing, te beoefen;

(w) vir hul eie voordeel enige geldleenskema vir werknemers bedryf tydens werksure of vanuit die perseel van die onderwysinrigting of kantoor waar hulle in diens is;

(x) sonder die skriftelike magtiging van die werkgewer vuurwapens of enige gevaarlike wapens op staatseiendom dra of hou;

(y) weier om veiligheidsregulasies te gehoorsaam;

(z) in die uitvoering van hul pligte vals verklarings maak of vals getuienis lewer;

(aa) rekords of enige ander dokumentasie vervals;

(bb) aan onreëlmatige, onbeskermde of onwettige nywerheidsoptrede deelneem;

(cc) versuim of weier om 'n program van berading, rehabilitasie of 'n mediese ondersoek te ondergaan wanneer so bepaal word deur toepaslike wetgewing;

(dd) 'n gemeenregtelike of statutêre misdryf pleeg;

(ee) 'n daad van oneerlikheid pleeg; en

(ff) 'n werknemer viktimiseer vir, onder andere, sy assosiasie met 'n vakbond

Rossouw (2001:128) stel die volgende opsomming in tabelvorm beskikbaar en vorm 'n handige riglyn vir die hantering van wangedrag:

Tabel 3: Kategorieë van wangedrag en implikasies vir skoolhoofde

Kategorie	**Verwysing**	**Implikasies vir skoolhoofde en opvoederpersoneel**
Minder ernstige wangedrag(A)	Art.18 (a),(c),(e),(f),(g), (l),(j),(l),(o),(q), *(s),(t),(u),(w),(y).*	Skoolhoofde mag die informele fase van die dissiplinêre proses hanteer. Opvoederpersoneel **kan** uiteindelik ontslaan *word indien hul skuldig bevind word*
Minder ernstige wangedrag(B)	Art.18 (b),(d),(h),(k),(m), (n),(p),(r),(v),(x), (z),(aa),(bb),(cc), (dd),(ee),(ff).	Skoolhoofde het normaalweg geen besluitnemingsbevoegdheid in die dissiplinêre proses, as gevolg van die ernstige aard van die wangedrag nie Opvoederpersoneel **kan** uiteindelik ontslaan word indien hul skuldig bevind word.
Ernstige wangedrag	Art.17 (a) – (f).	Skoolhoofde het beslis geen besluitnemingsbevoegdheid in die dissiplinêre proses nie. Opvoederpersoneel **moet** ontslaan word indien hul skuldig bevind word.

Indien daar aangevoer word dat 'n opvoeder wangedrag gepleeg het soos dit hierbo genoem is, moet die werkgewer tugprosedures instel in ooreenstemming met die tugkode en -prosedures in *Bylae 2* van die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b)).*

Indien 'n bevinding van wangedrag teen 'n opvoeder gemaak word, kan die werkgewer die volgende strafmaatreëls oplê:

- berading;
- 'n mondelinge waarskuwing;
- 'n skriftelike waarskuwing;
- 'n boete wat nie een maand se salaris te bowe gaan nie;
- skorsing sonder salaris vir 'n tydperk van hoogstens drie maande;
- verlaging in rang;
- 'n kombinasie van bogenoemde;
- afdanking as dit geregverdig is.

Enige van bogenoemde strafmaatreëls kan ook nog opgeskort word.

Verder moet die werkgewer sy verantwoordelikheid om met wangedrag *van 'n opvoeder te* handel, verwys na die hoof van die inrigting waar die opvoeder werksaam is. In hierdie verband gee Adams (1993:57) die volgende handige riglyne aan skoolhoofde:

- Vra jouself ondersoekende vrae oor die standaardoptrede van alle personeel.
- Waar nie aan hierdie standaarde voldoen is nie, kyk na maniere om die standaarde hoër te kry. Daar hoef nie in 'n dissiplinêre proses ingestorm te word nie.
- *Ondersoek wat moontlik* met advies bereik kan word, aanmoediging of verdere opleiding.
- Maak seker dat jy presies weet wat die dissiplinêre proses by jou skool behels.
- Sien toe dat alle personeel bewus is van die dissiplinêre prosedures wat by die skool van toepassing is.
- Moet nooit so 'n proses in die hitte van die oomblik begin nie. Wees kalm en dink rasioneel
- Raadpleeg ander senior personeel oor hul menings.
- Indien jy 'n waarskuwing gee, maak altyd seker dat daar 'n getuie is.
- Ondersoek saam met die werknemer alle moontlike weë om die probleem reg te stel.
- Probeer om te eindig met die gevoel dat alles nie verlore is nie.

Hieruit blyk dat indien dit enigsins moontlik is, geskille en probleme so informeel as moontlik *opgelos behoort te word in die belang van goeie interpersoonlike verhoudings in die skool* Indien dit sou faal, moet die optrede duidelik en so positief as moontlik wees.

3.10.2.1.3 Onbekwaamheid

Volgens Bridges (1992:5) dui onbekwaamheid van 'n opvoeder op die volgende:

- 'n onvermoë om professioneel teenoor leerders op te tree;
- 'n onvermoë om die inhoud van die vak behoorlik oor te dra;
- weiering om onderwysleiding en –advies te aanvaar; en
- 'n onvermoë om die inhoud van die vak wat hy aanbied te bemeester.

Bridges (1992:5) meen ook dat onbekwaamheid van 'n opvoeder die onvermoë is om aan een of meer van dit wat Oosthuizen (1994:121) as onbekwaamheid beskryf, te voldoen, naamlik:

- 'n onvermoë om dissipline te handhaaf;
- 'n gebrek aan professionele ontwikkeling; en
- 'n onvermoë om leerders na bevredigende doelwitbereiking te lei ten opsigte van die opvoeding en onderrig.

Onbekwaamheid sou dus omskryf kon word as die algehele of gedeeltelike onvermoe van 'n opvoeder om sy pligte op 'n bekwame wyse uit te voer.

Wanneer na menslike hulpbronbestuur verwys word, kom 'n mens tot die gevolgtrekking dat onbekwaamheid dikwels die gevolg van swak keuring en geen of gebrekkige indiensopleiding is (Jooste, 1995:54).

Dit is dus wenslik om eerder proaktief te wees as om eers die probleem te hanteer as hy reeds daar is. 'n Opvoeder kan nie onbekwaam wees op grond van een oortreding nie en skoolhoofde moet daarop ingestel wees om onbekwaamheid betyds te identifiseer. Bridges (1992:7) verwys ook na die aanduiders waarop gelet moet word, soos:

- toesighouers se evaluerings en waarnemings;
- klagtes van ouers of leerders;
- klagtes van ander opvoeders; en
- toets- en eksamenresultate van leerders.

Artikel 16 van die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA, 1998(b))* bepaal die volgende oor onbekwame opvoeders:

Indien daar beweer word dat 'n opvoeder ongeskik is vir die pligte wat aan sy pos verbonde is of nie in staat is om daardie pligte op 'n bekwame wyse uit te voer nie, moet die werkgewer die vermoë van die opvoeder evalueer. Hiervolgens kan teen die opvoeder in ooreenstemming met die **onbekwaamheidskode en -prosedures** opgetree word weens swak werkverrigting soos dit in *Bylae 1* voorsien van die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA, 1998(b))* aangedui word.

Dit is natuurlik ook so dat ontslag byna altyd met dieselfde trauma as dood en egskeiding gepaardgaan. In al drie gevalle gaan die slagoffer volgens Everard en Morris (1996:85) deur die volgende vier fases en dis vir 'n skoolhoof belangrik om hiervan kennis te neem:

- ongeloof en weiering om te aanvaar;
- woede en frustrasie;
- aanvaarding; en
- 'n positiewe wil om aan te gaan met sy/haar lewe.

Hierdie is almal normale reaksies en dis belangrik dat die draer van die boodskap dit in ag neem.

3.10.3 Bedanking

Hier geld die volgende:

- 'n Opvoeder kan bedank deur 90 dae skriftelik kennis te gee, of die korter tydperk wat die werkgewer op versoek van die opvoeder mag goedkeur.
- Indien 'n opvoeder se naam van die register by die Suid-Afrikaanse Raad van Opvoeders geskrap word, word hy geag te bedank het.

Dit is uit die verskillende aspekte van diensbeëindiging soos dit in hierdie paragraaf (3 10) bespreek is, duidelik dat hierdie afdeling van menslike hulpbronbestuur ook vol kompleksiteite is (soos by indiensneming). 'n Deeglike kennis van alle bepalings wat geld, sal dit vir skoolhoofde net makliker maak om diensbeëindiging suksesvol te hanteer – veral wanneer besluite vinnig geneem moet word.

3.11 Ondersteuningspersoneel

Ondersteuningspersoneel by 'n skool vorm 'n essensiële deel van die werkspan wat moet toesien dat die skool suksesvol funksioneer. Jones en Walters (1994:253) doen ook aan die hand dat daar ten opsigte van hierdie personeel 'n menslike hulpbronplan sal wees wat spesifiek hul eie, unieke situasie in ag neem.

Onder hierdie groep ressorteer die tiksters, sekretaresses, finansiele kantoor, die onderhoudspersoneel op die terrein, ander kantoor- en koshuispersoneel. Hierdie personeel word hier slegs vir volledigheid genoem. Dit is ook belangrik om daarop te let dat hulle onder ander wette aangestel is en dat hul diensvoorwaardes ook nie deur dieselfde wette as vir opvoeders bepaal word nie.

3.12 Samevatting

In hierdie hoofstuk is enkele aspekte van menslike hulpbronbestuur by 'n skool bespreek met verwysing na die onderwysregtelike aspekte wat dit reël. Menslike hulpbronbestuur is bespreek ten opsigte van 'n personeelbeleid, personeelvoorsiening, personeelwerwing, personeelkeuring *personeelaanstellings, oorplasing en sekondering, vermindering van personeel*, diensvoorwaardes, diensbeëindiging en onbekwaamheid en wangedrag.

Dit was deurgaans baie duidelik dat die onderwysbestuurder hom in 'n mynveld bevind as gevolg van al die onderwysregtelike determinante wat 'n rol speel in die implementering van beleid. Dit het trouens telkens duidelik geblyk dat dit nie moontlik is om 'n skool waarlik professioneel te bestuur, sonder om deeglike kennis te hê van die statutêre bepalings wat van toepassing is op al die areas van menslike hulpbronbestuur nie.

Dit is verder net so belangrik om deeglike kennis en begrip te hê van die nodige bestuursvaardighede om 'n inrigting soos 'n skool effektief te kan lei ten einde gestelde doelwitte te bereik. Daar is geen sprake van bestuur op 'n willekeurige wyse nie, maar eerder op 'n doelbewuste, beplande wyse.

In die volgende hoofstuk sal die empiriese navorsing wat gedoen is om lig te werp op die probleemvrae, volledig weergegee word.

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK EN NAVORSINGSRESULTATE

4.1 INLEIDING

In hoofstuk 2 is 'n literatuurstudie gedoen wat gewys het watter onderwysregtelike determinante 'n rol speel by menslike hulpbronbestuur in skole. Daarna is in hoofstuk 3 bepaal hoe die werksomgewing van menslike hulpbronbestuur in die onderwys lyk.

Die doel van die empiriese ondersoek was om vas te stel oor watter kennis skoolhoofde moet beskik ten opsigte van onderwysregsaspekte wat betrekking het op hul bestuur van menslike hulpbronne. Verder het die ondersoek ook ten doel gehad om te bepaal watter rol enige spesifieke kennis oor onderwysreg asook jare ervaring as hoof speel in die bestuur van menslike hulpbronne by 'n skool. Uit die spesifieke aard van die vrae kon ook vasgestel word wat die situasie tans in skole is met betrekking tot aspekte soos die beskikbaarheid van beleidsdokumente en die effektiwiteit van menslike hulpbronbestuur by skole in die algemeen.

In hierdie hoofstuk word die navorsingsontwerp uiteengesit en die data van die empiriese ondersoek weergegee en geïnterpreteer. Die navorsingsontwerp wat vir die doel van hierdie studie gebruik is, word vervolgens bespreek.

4.2 NAVORSINGSONTWERP

'n Vraelys is gebruik om data te versamel met die oog op statistiese ontleding. Die vraelys as meetinstrument asook die prosedure vir die insameling en verwerking van die data word nou bespreek.

4.2.1 Die meetinstrument

'n Gestruktureerde vraelys waarin alternatiewe antwoorde op vrae verskaf word, waaruit die respondent telkens sy eie keuse moet aandui, is gekies as meetinstrument. Hierdeur kon 'n groot aantal skoolhoofde bereik word ten einde data in te samel. Die vraelys is ook so gestruktureer dat dit aangepas het by die probleem wat in die navorsing ondersoek word. Die

samestelling van die vraelys het dit moontlik gemaak om die response maklik te ontleed en was vir die doel van die studie uiters geskik.

Die vraelys wat gebruik is, bestaan uit twee afdelings:

4.2.1.1 Afdeling A

Hierdie afdeling het twee kategorieë vrae gehad, naamlik die biografiese en die demografiese gegewens.

4.2.1.1.1 Biografiese gegewens

Die biografiese gegewens (vergelyk vraag 1 in bylae C) is by skoolhoofde ingesamel met die oog daarop om die volgende inligting te bekom:

- Die ouderdom, geslag en huistaal van die respondente;
- die hoogste kwalifikasie van die respondent;
- of die respondent enige opleiding of kwalifikasie in die onderwysreg het;
- op watter posvlak die respondent as hoof opereer; en
- *hoeveel jare ervaring die respondent as skoolhoof het.*

4.2.1.1.2 Demografiese gegewens

Die demografiese gegewens (vergelyk vraag 2 in bylae C) is ingesamel met die oog daarop om die volgende te bepaal :

- Hoeveel leerders in die skool is waarvan die respondent die hoof is - dit gee ook 'n aanduiding van die omvang van die hoof se taak as bestuurder van menslike hulpbronne;
- wat die samestelling van die leerders in die skool is – slegs seuns, slegs meisies of gemeng (albei geslagte);
- watter tipe skool dit is (primêr of sekondêr); en
- of die skool 'n histories benadeelde of bevoordeelde skool is.

4.2.1.2 Afdeling B

In hierdie afdeling is gepoog om deur verskillende vrae verskillende aspekte van die skoolhoof se bestuurstaak aan te spreek.

4.2.1.2.1 Vraag 3: Vrae met betrekking tot dokumentasie

In hierdie vraag is gepoog om vas te stel oor hoeveel van 11 verskillende **dokumente** die skool wel beskik. *Hierdie dokumente* het almal op een of ander manier met beleid te doen óf vanaf die onderwysdepartement óf van die beheerliggaam van die skool óf van die skool self. Die respondent kon by elke vraag aandui of die skool wel oor die dokument beskik al dan nie en of die respondent onseker is daaroor.

4.2.1.2.2 Vraag 4: Vrae met betrekking tot die bestuur van menslike hulpbronne

Hierdie vraag het 13 items wat elkeen in verband staan met die **bestuur van menslike hulpbronne** by die skool. Die respondente moes by elke item op 'n vierpuntskaal aandui in watter mate hulle *SAAMSTEM* of *NIE SAAMSTEM* met die stelling wat gemaak word.

4.2.1.2.3 Vraag 5: Vrae oor die skoolhoof as onderwysleier

In vraag 5 is daar 10 verwysings na aksies wat deur skoolhoofde geneem kan word en wat grotendeels voortspruit uit hul rol as **onderwysleiers**. Die respondente moes telkens aandui in watter mate hulle wel hierdie aksies neem. Die vierpuntskaal wissel van *ALTYD* na *NOOIT*.

4.2.1.2.4 Vraag 6: Vrae oor die skoolhoof as professionele bestuurder

Vraag 6 se 12 items verwys almal na pligte, bevoegdhede en werksaamhede wat te doen het met die skoolhoof se taak as **professionele bestuurder**. Elke respondent kon dan aandui op 'n vierpuntskaal in watter mate hulle wel betrokke is daarby. Die skaal maak voorsiening van *GLAD NIE* tot by *VOLKOME*.

4.2.1.2.5 Vraag 7: Vrae om kennis van onderwysbeleid te toets

In vraag 7 word 15 stellings gemaak wat deur die respondent as waar of onwaar geklassifiseer moes word. Hiervoor is net 'n *JA* of *NEE* geantwoord. Buiten vir die eerste twee stellings, is die res van die vraag se stellings eintlik 'n **toets** van die respondent se kennis van onderwysbeleid en die beskikbaarheid van beleidstukke vir die skoolhoof.

- 4.2.1.2.6 Die loodsvraelys

Na die samestelling en vertaling van die vraelys in Engels, is die vraelys in beide tale aan vyf skoolhoofde in die Potchefstroomdistrik gegee om te voltooi. Hierdie hoofde was nie deel van die uiteindelike steekproef nie. Die doel van hierdie aksie was om te bepaal

- hoe lank dit sal neem om die vraelys te voltooi;
- of alle vrae ondubbelsinnig en verstaanbaar is; en
- of daar enige tekortkominge in voorkom.

Uit hierdie kommentaar is die finale vraelys voorberei (bylae C).

4.2.2 Populasie en steekproef

Vir die doel van hierdie navorsing is die populasie alle openbare en onafhanklike (privaat) skole in Noordwes. Daar is altesaam 2256 skole in die provinsie wat oor 12 distrikte versprei is. Die populasie sluit primêre, sekondêre en gekombineerde skole in.

Uit hierdie populasie is 'n ewekansige, gestratifiseerde steekproef vir alle skoolhoofde in die provinsie geneem. Die steekproef het 12 distrikte as die strata gehad.

Daar is gebruikgemaak van die volgende formule om die aantal skoolhoofde wat vraelyste moes ontvang, te bepaal:

$$n \geq \frac{N}{1 + \frac{Nd^2}{10000}}$$

n: die aantal skoolhoofde

N: die populasie

d: 5% betekenisvolheid

Volgens hierdie berekening moes vraelyste aan 340 skoolhoofde gestuur word. Omdat 340 skole ongeveer elke sesde (6,6) skool verteenwoordig, is elke sesde skool in elke distrik gekies uit 'n alfabetiese lys van skole van elke distrik. Hierdie alfabetiese lys van skole met hulle adresse is van die Noordwes Onderwysdepartement verkry.

Die volgende tabel toon die uiteindelike verspreiding van skole wat gekies is vir die steekproef.

Tabel 4: 'n Steekproef oor die verspreiding van skole per distrik

Distrik	Totale aantal skole	Aantal skole gekies	Primêr	Gekombineerd	Sekondêr			Voorheen bevoordeeld	Onafhanklik	Skool op plaas
					Gewone	Komprehensief	Tegnies			
Atamelang	125	17	8		5	4		4/17		3
Brits	162	26	15	3	6	2		7/26	2	2
Klerksdorp	207	34	21	2	8	2	1	15/34	3	8
Lichtenburg	214	34	22		7	5		9/34		9
Mabopane	121	16	10		3	3		1/16		
Mafeking	162	25	13		9	3		3/25	1	1
Mothibistad	181	24	13		6	5		0/24		
Potchefstroom	166	29	19	5	5			8/29	3	8
Rustenburg	252	42	19	3	11	8	1	5/42	3	1
Temba	171	22	11		7	4		0/22		1
Vryburg	293	42	26	4	6	6		5/42	1	2
Zeerust	202	29	16	1	8	4		3/29		8
Totaal	2256	340	193	18	81	46	2	60/340	13	43

4.2.3 Administratiewe prosedure

Die onderwyshoof (Superintendent-generaal) van die provinsie is skriftelik versoek om toestemming te gee om die vraelyste aan skoolhoofde te versend (bylae A). Die toestemming is wel verkry en die onderwyshoof het bepaalde voorwaardes gestel (bylae B) waaraan in alle opsigte voldoen is.

'n Skrywe aan skoolhoofde (deel van vraelys in bylae C) sowel as die brief van goedkeuring vanaf die onderwyshoof (bylae B) is by die vraelys gevoeg (in albei tale) en per pos aan die skoolhoofde versend. Saam met die vraelys is ook 'n gefrankeerde koevert gestuur in die skrywe aan skoolhoofde is hulle beleefd versoek om die voltooide vraelys sonder verwyl terug te pos.

Vanweë die onderneming aan hoofde dat hulle antwoorde as vertroulik en anoniem hanteer sal word, was dit onmoontlik om vas te stel wie nie geantwoord het nie. Telefoniese opvolg was dus nie moontlik nie. Daar is ruim tyd gegee vir respons (7 weke) en uiteindelik was die situasie soos volg:

Tabel 5: Aantal vraelyste uitgestuur en terugontvang

Aantal vraelyste uitgedeel (A)	Aantal ontvang (B)	Aantal onafgelewer terugontvang (C)	Terug ontvang $(\frac{B}{A-C})\%$
340	162	17	50

Op aanbeveling van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO kan die aanname gemaak word dat die persentasie terugvoer wat verkry is, voldoende is, gegewe die grootte van die populasie en steekproef. Dit is dus aanvaarbaar om uit die verkreë resultate te veralgemeen na die populasie.

4.3 Statistiese tegnieke

Die response van die respondente is met die hulp van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO verwerk. Die frekwensies, persentasies en ander relevante statistiek is deur middel van die SAS-rekenaarprogram (SAS Institute, 1996) bepaal. Die volgende statistiese tegnieke en metodes is gebruik om die data te analiseer:

- Bepaling van die frekwensies (biografiese en demografiese gegewens).
- Bepaling van frekwensies en gemiddeldes oor alle vrae vir alle respondente en groepe respondente.
- Bepaling van statisties beduidende verskille en aantoon van verbande tussen groepe respondente met behulp van die chi-kwadraattoets.
- Bepaling van effekgroottes tussen groepe respondente met behulp van Cohen se d-waarde (Cohen, 1977:20) en Cramer se V-waarde (Cohen, 1977:222).
- Bepaling van die betroubaarheid van die toepaslike afdelings in die vraelys met behulp van die Cronbach Alpha-waarde (Anastasi, 1988:124).

Daar is ook telkens waar gemiddeldes bereken is, verwys na die standaardafwyking wat 'n aanduiding is van die grootste afwyking van die gemiddelde af. Hierdie standaardafwyking is ook gebruik om afleidings te maak ten opsigte van individuele prestasies wat duidelik uitstaan (sogenaamde uitskieters).

Hierdie inligting het dit moontlik gemaak om die response vanaf die skoolhoofde geordend weer te gee en te bespreek.

Aangesien die nulresponse wat by sekere vrae voorgekom het baie min was (die meeste by 'n enkele vraag was 8 uit die groottotaal van 162), is hulle buite rekening gelaat

4.3.1 Bepaling van frekwensies: Biografiese gegewens

Daar is met die eerste sewe vrae gepoog om die biografiese gegewens van die respondente te verkry. 'n Opsomming van die gegewens soos dit verkry is vir die biografiese gegewens word in die volgende tabel saamgevat:

Tabel 6: Biografiese gegewens van skoolhoofde

		f	%
Ouderdom:	30 jaar en jonger	5	3,09
	31 - 39 jaar	27	16,67
	40 - 49 jaar	73	45,06
	50 jaar en ouer	57	35,19
Geslag:	manlik	110	67,9
	vroulik	52	32,1
Huistaal	Afrikaans	58	36,02
	Engels	19	11,8
	Tswana	73	45,34
	Ander(spesifiseer).....	11	6,83
Hoogste kwalifikasie:	Matriek	1	0,62
	Eenjarige Onderwysdiploma	1	0,62
	Tweejarige Onderwysdiploma	11	6,79
	Driejarige Onderwysdiploma	40	24,69
	Vierjarige Onderwysdiploma	31	19,14
	Baccalaureusgraad	7	4,32
	Baccalaureusgraad + Onderwysdiploma	35	21,6
	Honneurs/B.Ed graad	30	18,52
	Meestersgraad	4	2,47
	Doktorsgraad	2	1,23

Kwalifikasie in Onderwysreg:	Ja	30	19,35
	Nee	125	80,65
Huidige aanstelling as hoof:	Hoof – Posvlak 2	25	15,72
	Hoof – Posvlak 3	80	50,31
	Hoof – Posvlak 4	48	30,19
	Waarnemende Hoof(meld posvlak.....)	6	3,77
Jare ervaring as hoof	0 - 3 jaar	32	19,88
	4 - 7 jaar	58	36,02
	8 - 11 jaar	37	22,98
	12 jaar en meer	34	21,12

4.3.1.1 Ouderdom

Uit tabel 6 hierbo blyk dit dat :

- die oorgrote meerderheid (80,25%) bo die ouderdom van 40 jaar is;
- byna die helfte (43,85%) van hierdie respondente wat ouer as 40 is, is reeds ouer as 50 jaar.

Hieruit kan afgelei word dat die meeste van die respondente wel 'n hoë mate van lewens- en onderwyservaring het.

4.3.1.2 Geslag

Uit tabel 6 blyk dit dat twee derdes van die respondente manlik en een derde vroulik is.

4.3.1.3 Huistaal

Uit tabel 6 blyk dat Tswana die huistaal van die meerderheid respondente is, gevolg deur Afrikaans en Engels.

4.3.1.4 Hoogste kwalifikasie

Uit tabel 6 blyk die volgende:

- 48,14% respondente is gegradueerd waarvan 8,97% nie oor 'n onderwyskwalifikasie beskik nie;
- 8,03% respondente het kwalifikasies wat laer as 'n driejarige onderwysdiploma is;
- 91,97% respondente is volgens aanvaarde kwalifikasievereistes vir onderwysers in Suid-Afrika voldoende gekwalifiseer ('n driejarige onderwysdiploma of hoër) soos dit in *item 2.2(a)* van die *PAM*, bepaal is.

4.3.1.5 Kwalifikasie in onderwysreg

Slegs een uit elke vyf respondente beskik oor 'n kwalifikasie in onderwysreg.

4.3.1.6 Posvlak waarop skoolhoof aangestel is

Soos uit tabel 6 blyk, is die meeste respondente (66,03%) op 'n posvlak laer as posvlak 4. Die afsnypunt vir 'n hoofpos om op posvlak 4 te wees, is 720 leerders in die skool.

4.3.1.7 Die skoolhoof se jare ervaring as hoof

Uit tabel 6 blyk dit duidelik dat die meerderheid respondente (55,9%) minder as 8 jaar ervaring as skoolhoof het. Een vyfde van die respondente het 12 en meer jare ervaring as skoolhoof.

4.3.2 Bepaling van frekwensies: Demografiese gegewens

Die volgende vier vrae het ten doel gehad om inligting te verkry oor die respondente se demografiese gegewens en word in die volgende tabel saamgevat:

Tabel 7: Demografiese gegewens van skole

		f	%
Aantal leerders in die skool:	minder as 80	19	11,8
	80 - 159	19	11,8
	160 - 500	52	32,3
	501 - 629	26	16,15
	630 - 999	28	17,39
	1000+	17	10,56
Samestelling van die skool:	Slegs seuns	1	0,62
	Slegs dogters	2	1,24
	Gemeng	158	98,14
Tipe skool:	Primêr	98	60,87
	Gekombineerde skool	30	18,63
	Sekondêr - gewoon	25	15,53
	- komprehensief	6	3,73
	- tegnies	2	1,24
	- landbou	0	0
Die leerders is meesal uit 'n	histories benadeelde gemeenskap	115	73,72
	histories bevoordeelde gemeenskap	41	26,28

4.3.2.1 Aantal leerders in die skool

Uit tabel 7 blyk dit dat

- die meeste respondente (32,3%) betrokke is by skole met tussen 160 en 500 leerders;
- slegs een tiende van die skole het meer as 1000 leerders; en
- heelwat skole het nog minder as 80 leerders en is waarskynlik almal skole op plase.

4.3.2.2 Samestelling van die skool ten opsigte van geslag van leerders

Uit die gegewens in tabel 7 blyk die volgende:

- Slegs 1,86% respondente is hoof by skole wat nie gemeng is nie – 1 seunskool en 2 dogterskole.
- Die oorgrote meerderheid skole wat betrokke was by die ondersoek het leerders van albei geslagte.

4.3.2.3 Tipe skool

Uit die gegewens in tabel 7 is dit duidelik dat

- die meeste respondente skoolhoofde is wat verbonde is aan primêre skole.
- een vyfde respondente verbonde aan gekombineerde skole is – skole met 'n primêre sowel as 'n sekondêre komponent; en
- een vyfde respondente aan suiwer sekondêre skole verbonde is.

4.3.2.4 Beskrywing van die skoolgemeenskap

Uit tabel 7 volg dit duidelik dat die meeste skole geleë is in gebiede wat hoofsaaklik bestaan uit voorheen benadeelde gemeenskappe. Vir die doel van alle verdere besprekings sal dan ook verwys word na histories benadeelde en histories bevoordeelde skole.

4.3.3 Bepaling van frekwensies: Vraag 3

In vraag 3 is aan elke respondent gevra om aan te dui of die dokumente (11) waarna verwys word, wel by hulle skole teenwoordig is. Die doel van hierdie vraag was om vas te stel hoeveel van hierdie belangrike dokumentasie wel by skole beskikbaar is. Uit die response kon ook afgelei word dat enkele skoolhoofde onseker is oor die bestaan van sulke dokumente by die skool wat moontlik 'n aanduiding is van die onkunde wat daar bestaan oor genoemde dokumente.

Die opsomming van hul antwoorde word in die volgende tabel weergegee:

Tabel 8: Dokumente beskikbaar by skole

	JA		NEE		NIE SEKER	
	f	%	f	%	f	%
'n Grondwet vir die Beheerliggaam	123	76,4	29	18,01	9	5,59
'n Missie vir die skool	136	84,47	24	14,91	1	0,62
Komitees wat deur die Beheerliggaam saamgestel is (bv. bemarking, finansies)	95	59,38	61	38,13	4	2,50

'n Vasgestelde dienskontrak vir personeel in Beheerliggaamposte (beantwoord as daar wel sulke poste is)	59	44,03	72	53,73	3	2,24
'n Vasgestelde beleid vir onderhoudvoering met kandidate vir onderwysposte	62	39,74	92	58,97	2	1,28
'n Personeelbeleid vir u skool	131	81,37	29	18,01	1	0,62
'n Beleid waarvolgens werwing van personeel gedoen word	19	11,88	137	85,63	4	2,50
'n Personeelinskakelingsbeleid vir nuutaangestelde personeel by die skool	63	39,62	89	55,97	7	4,40
'n Pligstaat vir elke personeellid	158	98,14	2	1,24	1	0,62
'n Dissiplinêre komitee vir personeel in beheerliggaamposte by u skool	47	30,13	103	66,03	6	3,85
'n Dissiplinêre kode vir u skool se personeel	108	67,50	49	30,63	3	1,88

Indien gelet word op die aard van die dokumente wat ter sprake is, is dit moeilik verstaanbaar dat skoolhoofde nie seker is van die beskikbaarheid van genoemde dokumente nie. Hoewel daar begrip is vir die moontlikheid dat 'n nuutaangestelde skoolhoof onseker kan wees oor enkele van die dokumente, kan sekerlik ook aanvaar word dat skoolhoofde vir die doeleindes van die voltooïng van die vraelys, sou seker maak voordat die vraelys beantwoord is. Vir die doeleindes van die ontledings wat nou gemaak word, is aanvaar dat skoolhoofde wat onseker is of enige van hierdie belangrike dokumente wel by die skool beskikbaar is, eintlik wegskram van die feit dat daar nie so 'n dokument by die skool is nie. Derhalwe is die antwoorde wat as ONSEKER gemerk is, as 'n NEE getel.

Uit tabel 8 hierbo blyk die volgende belangrike aspekte volgens die persepsie van die respondente:

- Die oorgrote meerderheid skole het wel 'n missie.
- Alhoewel beheerliggame ingevolge die *SA Skolewet (SA,1996(c))* 'n grondwet moet hê, het byna 'n kwart van die beheerliggame nie een nie.
- Dit is positief om te sien dat in 59,38% skole daar wel komitees deur die beheerliggame saamgestel is om sekere bestuursaspekte van die skool te hanteer
- By die oorgrote meerderheid skole bestaan daar wel 'n skolepersoneelbeleid
- By bykans al die skole is daar wel 'n pligstaat vir elke opvoederpersoneellid
- By twee derdes skole is daar wel 'n dissiplinêre kode vir die skool se opvoederpersoneel.

- Min skole het 'n beleidstuk om aan nuutaangestelde personeel by die skool leiding te gee.
- Die volgende dokumente (almal behoort deur die beheerliggaam opgestel te word) is by 'n minderheid skole beskikbaar:

  'n Vasgestelde dienskontrak vir personeel in beheerliggaamposte.

  'n Beleid waarvolgens werwing van personeel gedoen word.

  'n Beleid vir onderhoudvoering met kandidate vir onderwysposte.
- Slegs een uit elke drie respondente het aangedui dat 'n dissiplinêre komitee vir personeel in beheerliggaamposte wel by hul skole bestaan.

Verdere ontledings ten opsigte van hierdie vraag sal later in 4.3.10 gedoen word.

4.3.4 Bepaling van gemiddeldes oor vrae 4 tot 6

In die volgende tabelle word die gemiddelde wat al die respondente vir elke item in vrae 4, 5 en 6 behaal het, aangedui. Terselfdertyd word die standaardafwyking by elke item ook aangedui.

4.3.4.1 Vraag 4: Vrae met betrekking tot menslike hulpbronne

In vraag 4 het die 13 items gehandel oor aspekte van menslike hulpbronbestuur by skole
Die doel van die vraag was om te bepaal in watter mate skoolhoofde reeds sommige van die belangrike aspekte van menslike hulpbronbestuur toepas. Stellings is gemaak en skoolhoofde moes kies in watter mate hul saamstem daarmee. Die volgende skaal was van toepassing.

1: stem glad nie saam nie
2: stem in 'n mindere mate saam
3: stem in 'n groot mate saam
4: stem volkome saam

Die resultate van hierdie ontleding word in die volgende tabel saamgevat

Tabel 9: Vrae met betrekking tot menslike hulpbronbestuur.

	Gemiddelde	Standaardafwyking
Skoolhoofde kry oor die algemeen te min inligting oor menslikehulpbronbestuur in hul formele opleiding.	3.07	0,89

Skoolhoofde moet deur Beheerliggame bygestaan word ten opsigte van die bestuur van personeelaan-geleenthede.	2,57	1.13
Slegs die skoolhoof bepaal hoeveel opvoedersposte by sy skool ingestel moet word.	2,24	1,27
Die skoolhoof kan bydra tot sy personeel se ontwikkeling slegs as hy/sy self op hoogte van veranderinge en nuwe denkwyses is.	3,64	0,67
Beheerliggame behoort aktief te werf (potensiële kandidate te beïnvloed) ten einde geskikte personeel te identifiseer om aansoek te doen om poste by hul skool.	2,74	1,07
Buitemuurse aktiwiteite vorm deel van 'n opvoeder se amptelike pligte by die skool.	3,14	1,05
Die skool se Beheerliggaam doen moeite met die saamstel van 'n posbeskrywing voordat 'n opvoederspos geadverteer word.	2,17	1,07
Skoolhoofde het oor die algemeen goeie kennis en begrip van alle Onderwysreg.	2,10	0,91
'n Opvoeder se diensvoorwaardes is volledig vervat in die *Wet op Indiensneming van Opvoeders(SA;1998(b))*.	3,20	0,81
Skoolhoofde het 'n goeie kennis van die onderwysbeleid (soos verwoord in omsendbriewe) in die Provinsie.	2,38	0,98
Ekstra hulp aan leerders ten opsigte van vakonderrig is deel van opvoeders se kernpligte by die skool.	2,93	1,00
Die beeld van die skool speel 'n bepalende rol by potensiële aansoekers om poste se besluit om wel aansoek te doen al dan nie.	3,33	0,86
Die vaardighede van die bestaande personeel by 'n skool speel 'n bepalende rol by elke nuwe aanstelling.	3,04	0,90

Uit die gegewens in tabel 9 hierbo kan die volgende waarnemings gemaak word:

- Die respondente stem in 'n groot mate saam (gemiddelde telling van 3,07 en 'n standaardafwyking van 0,89) dat hul opleiding min inligting oor die bestuur van menslike hulpbronne bevat het.

- Die stelling dat skoolhoofde alleen bepaal hoeveel opvoedersposte by 'n skool ingestel word, het 'n onsekerheid by skoolhoofde getoon deurdat hulle in 'n mindere mate saamstem (gemiddelde telling van 2,24 en 'n standaardafwyking van 1,27). Die korrekte prosedure volgens *artikel 3(4)* van *die Wet op Nasionale Onderwysbeleid (SA,1996(b))* is dat die provinsiale onderwysdepartement die aantal poste bepaal wat by 'n skool ingestel word.
- Skoolhoofde besef die belangrikheid daarvan om op die hoogte te wees van veranderinge en nuwe denkwyses en die rol wat dit speel by die ontwikkeling van hul personeel (gemiddelde telling 3,64 en 'n standaardafwyking van 0,67).
- Die respondente neig na 'n groot mate van samestemming (2,74). Aktiewe werwing van personeel blyk nog 'n onbekende begrip by baie skole te wees (gemiddelde telling van 2,74 en 'n standaardafwyking van 1,07).
- Ook ten opsigte van die saamstel van 'n behoorlike posbeskrywing voordat 'n opvoederspos adverteer word, is daar nie sterk reaksie verkry nie (gemiddelde telling van 2,17 en 'n standaardafwyking van 1,07).
- Skoolhoofde se reaksie oor hoeveel algemene kennis hulle oor die onderwysreg het, dui ook daarop dat hulle meen dis nie genoeg nie (gemiddelde telling van 2,1 en 'n standaardafwyking van 0,91).
- Die reaksie op skoolhoofde se kennis van onderwysbeleid is bemoedigend (gemiddelde telling van 2,38 en 'n standardafwyking van 0,98).
- Die beeld van die skool speel beslis volgens respondente se persepsie 'n bepalende rol by potensiële aansoekers se uiteindelike besluit om aansoek om poste by die skool te doen (gemiddelde telling van 3,33 en 'n standaardafwyking van 0,86).
- Die vaardighede van die bestaande personeel by die skool speel 'n bepalende rol by die besluitneming wanneer nuwe personeel aangestel moet word (gemiddelde telling van 3,04 en 'n standaardafwyking van 0,9).

Dit blyk dat skoolhoofde die erns van die behoorlike bestuur van menslike hulpbronne besef, maar dit wil ook voorkom dat daar nog heelwat terreine is wat aandag vereis.

4.3.4.2 Vraag 5: Vrae oor die skoolhoof as onderwysleier

In vraag 5 verwys die 10 items na aspekte van 'n skoolhoof se mondering as onderwysleier. Die doel van hierdie vraag was om te probeer vasstel in watter mate skoolhoofde reeds as onderwysleiers optree. Die respondente moes aandui in watter mate dit waarna in elke item verwys word, deel is van hul eie mondering. Die volgende skaal was van toepassing:

1: Altyd

2: Dikwels

3: Soms

4: Nooit

Binne die raamwerk van hierdie skaal word die gemiddelde wat vir elke item behaal is, in die volgende tabel aangedui:

Tabel 10: Vrae oor die skoolhoof as onderwysleier.

	Gemiddelde	Standaardafwyking
Ek beplan gewoonlik elke kwartaal aktiwiteite wat die ontwikkeling van personeel ten doel het.	2,10	0,87
Ek hou gewoonlik spesiale vergaderings/gesprekke met nuutaangestelde personeel om hulle inskakeling glad te laat verloop.	1,90	0,94
Met die oog op die saamstel van 'n kortlys, word alle lede van die onderhoudpaneel ingespan om soveel inligting as moontlik oor aansoekers in te samel.	2,43	1,15
Ek evalueer gereeld die effektiwiteit van die skool se onderrigprogram en maak aanpassings indien nodig.	2,08	0,80
Vakbonde speel 'n belangrike rol om skoolhoofde in te lig oor arbeidswetgewing.	2,33	0,95
Ek neem leiding in die aanpassing van my personeel by veranderende omstandighede.	1,70	0,80
Ek ontvang duidelike riglyne oor implementering van beleid vanaf my kring- of distrikbestuurder.	2,64	0,90
Ek bespreek wetswysigings op onderwyswette met die personeel sodra dit verskyn.	2,09	1,12
Ek neem die leiding in die maak van die skoolrooster.	1,28	0,65
Ek het toegang tot alle onderwyswetgewing sodra dit verskyn.	2,39	0,99

By die ontleding van hierdie vraag moet gelet word op die gegewe skaal. 'n Lae gemiddeld sal gevolglik 'n positiewe resultaat wees.

Uit die gegewens in tabel 10 hierby kan die volgende opgemerk word:

- Nie alle skoolhoofde beplan dikwels aktiwiteite wat tot die ontwikkeling van opvoederpersoneel sal lei nie (gemiddelde telling van 2,1 en 'n standaardafwyking van 0,87).
- Die benutting van alle lede van die onderhoudpaneel om inligting te versamel met die oog op die saamstel van 'n kortlys, kry nie die nodige aandag wat dit verdien nie (gemiddelde telling van 2,43 en 'n standaardafwyking van 1,15).
- Die mate waarin skoolhoofde wel gereeld die onderrigprogram by die skool evalueer, is kommerwekkend (gemiddelde telling van 2,08 en 'n standaardafwyking van 0,8) laag. Dit dui op een van die oorsake van lae produktiwiteit en oneffektiwiteit. Die gereelde evaluering van die onderrigprogram is nie alleen belangrik vir suksesvolle onderrig nie, maar is ook goeie bestuurspraktyk.
- Skoolhoofde besef die belangrikheid daarvan om voor te loop in die proses van verandering en die rol wat hul voorbeeld stel vir die opvoederpersoneel (gemiddelde telling van 1,7 en 'n standaardafwyking van 0,8).
- Daar blyk 'n opvallende gebrek aan duidelike riglyne vanaf kring- en distrikbestuurders na skoolhoofde oor die implementering van beleid (gemiddelde telling van 2,64 en 'n standaardafwyking van 0,9) te wees.
- In sommige skole is daar gereelde gesprek oor wetswysigings ten opsigte van die onderwys terwyl in ander skole daar byna nooit sulke gesprekke plaasvind nie (gemiddelde telling van 2,09 en 'n standaardafwyking van 1,12).
- Die meeste skoolhoofde neem nog self die leiding by die maak van die skoolrooster (gemiddelde telling van 1,28 en 'n standaardafwyking van 0,65).
- Daar blyk 'n gebrek te wees ten opsigte van die toegang wat skoolhoofde het tot nuutverskone onderwyswetgewing (gemiddelde telling van 2,39 en 'n standaardafwyking van 0,99).

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die terrein van onderwysleierskap as deel van 'n skoolhoof se mondering nog heelwat meer aandag sal moet kry. Dit is moontlik dat te veel skoolhoofde nog steun op instruksies vanaf die onderwysdepartement in plaas daarvan om self inisiatief te neem deur kennis te bekom en self sekere kundighede te bemeester.

4.3.4.3 Vraag 6: Vrae oor die skoolhoof as professionele bestuurder

In vraag 6 is in die 12 items verwys na die pligte, bevoegdhede en werksaamhede van 'n skoolhoof. Die doel van hierdie vraag was om vas te stel hoe sterk skoolhoofde figureer as professionele bestuurders. Die items verwys almal na aspekte van die skoolhoof se

professionele bestuurstaak by die skool. Die respondente moes aandui in welke mate hulle self betrokke is by genoemde aksies. Die volgende skaal was van toepassing:

1: Glad nie

2: In 'n mindere mate

3: In 'n groot mate

4: Volkome

Die tabel hieronder vat die resultate soos volg saam:

Tabel 11: Vrae oor die skoolhoof as professionele bestuurder.

	Gemiddeld	Standaardafwyking
Die aanstel van personeel as deel van my professionele verantwoordelikheid.	3,23	0,76
Die professionele ontwikkeling van elke onderwyser by die skool.	3,44	0,60
Die finansiële bestuur van die skool.	3,49	0,72
Die byhou van die skooljoernaal.	3,59	0,75
Die hou van gereelde terreininspeksies.	3,15	0,78
Verantwoordelikheid neem vir koshuise (waar daar is).	3,27	1,02
Die hantering van alle korrespondensie wat die skool ontvang.	3,54	0,70
Die leiding neem ten opsigte van professionele gedrag.	3,70	0,59
Die verantwoordelikheid om toe te sien dat effektiewe assessering van leerders by die skool wel plaasvind.	3,43	0,70
Die evaluering van die effektiwiteit van onderrig by die skool.	3,41	0,70
Die bevordering van deelname aan buitemuurse aktiwiteite by leerders en opvoeders.	2,99	0,89
Die waarneem as hoof van 'n vak of leerarea waar dit nodig is.	2,90	0,82

Uit die gegewens in tabel 11 hierbo is die belangrikste waarnemings soos volg:

- Skoolhoofde is in 'n groot mate betrokke by die aanstelling van opvoederpersoneel by die skool (gemiddelde telling van 3,23 en 'n standaardafwyking van 0,76).

- Skoolhoofde besef die belangrikheid daarvan om betrokke te wees by die professionele ontwikkeling van hul personeel en is ook betrokke (gemiddelde telling van 3,44 en 'n standaardafwyking van 0,6).
- Die meeste van die respondente is betrokke by die finansiële bestuur van die skool (gemiddelde telling van 3,49 en 'n standaardafwyking van 0,72).
- Daar is 'n sterk gevoel by skoolhoofde dat hulself die leiding moet neem en die voorbeeld moet stel ten opsigte van professionele gedrag (gemiddelde telling van 3,7 en 'n standaardafwyking van 0,59).

Dit blyk uit bostaande gegewens dat die meeste skoolhoofde op die terrein van professionele bestuur baie verantwoordelikheid aan die dag lê en poog om moeite te doen om hierin leiding te neem.

4.3.4.4 Vraag 7: Vrae om kennis van onderwysbeleid te toets

In vraag 7 is die vrae vanaf 7.3 tot 7.15 so gestruktureer dat dit die kennis van respondente toets oor enkele onderwysregsaspekte. Die doel van hierdie vraag was om skoolhoofde se kennis te toets oor sekere elemente van onderwysreg. Die items het gehandel oor aspekte *waaroor skoolhoofde 'n deeglike kennis behoort te hê*. *In 4.3.5.1 word die korrekte antwoorde* op die vrae verskaf. Die skoolhoofde moes slegs 'n keuse maak tussen JA en NEE. Die onderstaande tabel dui die resultate van die keuse by elke vraag aan.

Tabel 12: Vrae om kennis van onderwysbeleid te toets

	Ja		Nee	
	f	%	f	%
Ek gee self ook onderrig aan leerders.	114	70,81	47	29,19
Ek hanteer self nog registerklasse wanneer nodig.	94	58,02	68	41,98
'n Opvoeder wat op 'n kriminele klag in hegtenis geneem word, is geregtig op spesiale verlof.	96	60,76	62	39,24
'n Proeftydperk van 12 maande is van toepassing op oorplasings en bevorderings in permanente poste.	140	86,96	21	13,04
Opvoeders moet elke dag minstens sewe ure by die skool wees.	152	93,83	10	6,17

'n Opvoeder word nie geag met verlof te wees wanneer hy as getuie in enige hof moet verskyn nie.	100	62,5	60	37.5
'n Skoolhoof het die reg om af te tree op ouderdom 55.	96	60,38	63	39,62
My skool beskik oor die meeste omsendbriewe wat deur die onderwysdepartement uitgereik is.	92	57,14	69	42,86
'n Opvoeder wat oorgeplaas word, se diensvoorwaardes mag nie deur die oorplasing nadelig geraak word nie.	152	94,41	9	5,59
'n Opvoeder wat gesekondeer word na 'n ander pos, moet sy skriftelike goedkeuring daarvoor gee.	144	89,44	17	10,56
'n Opvoeder wat meer as 10 jaar in diens is, is geregtig op 26 dae vakansieverlof per jaar.	83	52,87	74	47,13
Die skoolhoof kan nie verlof van opvoeders goedkeur nie – stem u saam met hierdie stelling?	40	25,16	119	74,84
Die skoolhoof is die rekenpligtige beampte by die skool.	126	78,26	35	21,74
'n Opvoeder moet ontslaan word indien hy skuldig bevind word aan bedrog ten aansien van eksamens.	115	71,43	46	28,57
'n Opvoeder wat sonder magtiging aan diens slaap, is skuldig aan wangedrag.	118	73,29	43	26,71

Uit die gegewens in tabel 12 hierbo is die belangrikste waarnemings soos volg:

- 70,81% respondente gee nog self klas te midde van hul taak as skoolhoof. Dit is in ooreenstemming met *item 4.2 (e)(iii)* van die *PAM* waar die pligte van 'n skoolhoof aangedui word ten opsigte van onderrig aan leerders.
- Die meerderheid repondente (58,02%) hanteer nog self registerklasse wanneer dit nodig is in ooreenstemming met hul amptelike pligstaat (vgl. 3.9.3).
- 60,76% respondente het verkeerdelik aanvaar dat 'n opvoederpersoneellid wat op 'n kriminele klag in hegtenis geneem is geregtig is op spesiale verlof (vgl. 3.9.4.1(a)).
- Onkunde oor diensvoorwaardes blyk duidelik as 60,38% skoolhoofde verkeerdelik meen dat hulle nie die reg het om op ouderdom 55 af te tree nie (vgl. 3.10.1).
- 42,86% skoolhoofde sê dat hulle nie oor die meeste omsendbriewe van die onderwysdepartement beskik nie (vgl 2.3.4). Dit dui op die moontlikheid van 'n gebrek in die kommunikasie van die onderwysdepartement na skole.

- Daar heers nog 'n groot mate van onkunde by die respondente oor die nuwe verlofvoorwaardes aangesien 52,87% respondente verkeerdelik dink dat opvoederpersoneel geregtig is op 26 dae vakansieverlof per jaar na 10 jare diens. Dit is 'n bepaling wat geld vir nie-opvoederpersoneel (vgl. 3.9.4.1(a)).
- Seker die grootste mistasting by skoolhoofde word ook hier uitgewys waar 74,84% skoolhoofde meen dat verlof van opvoederpersoneel deur hulleself goedgekeur word. 'n Skoolhoof beveel slegs die verlof aan al dan nie (vgl. 3.9.4).
- Daar is nog steeds 'n groot hoeveelheid skoolhoofde (78,26%) wat verkeerdelik meen dat hulle die rekenpligtige beampte by die skool is soos die praktyk vir baie jare was. Die regter in die saak van *Willem Sternberg Schoonbee v LUR vir Onderwys in Mpumalanga (SA,2002)* stel dit onomwonde dat die beheerliggaam rekenpligtig is.
- Kennis van die gevalle van wangedrag blyk goed te wees aangesien beide vrae daaroor deur meer as 70% respondente korrek beantwoord is (vgl 3.10.2.1).

Die algehele indruk oor die skoolhoofde se prestasie in die vraag is een wat die verwagte uitkoms bevestig het, naamlik dat hulle kundigheid ten opsigte van die onderwysreg bepaalde tekortkominge het. Hoewel dit nie hoef te lei tot negatiewe kommentaar nie moet die onvolledige kennis oor onderwysreg erken word.

4.3.5 Bepaling van die verband tussen die respondente se kwalifikasies in onderwysreg en hulle kennis van die onderwysregsaspekte

4.3.5.1 Kennis van onderwysregsaspekte: Korrekte antwoorde

In vraag 1.5 is bepaal of die skoolhoof beskik oor 'n kwalifikasie in onderwysreg. Verder is in vraag 7 bepaal wat skoolhoofde se kennis is met betrekking tot 'n aantal onderwysregsaspekte. Hierdie vrae het met die uitsondering van die eerste twee vrae (7.1 en 7.2) elkeen 'n korrekte of verkeerde antwoord. Die korrekte antwoorde vir vraag 7 word in die tabel hieronder aangedui

Tabel 13 : Korrekte antwoorde vir vraag 7 (uitgesonderd 7.1 en 7.2)

	Ja	Nee
Ek gee self ook onderrig aan leerders.	1	2
Ek hanteer self nog registerklasse wanneer nodig.	1	2
'n Opvoeder wat op 'n kriminele klag in hegtenis geneem word, is geregtig op spesiale verlof.	1	2
'n Proeftydperk van 12 maande is van toepassing op oorplasings en bevorderings in permanente poste.	1	2
Opvoeders moet elke dag minstens sewe ure by die skool wees.	1	2
'n Opvoeder word nie geag met verlof te wees wanneer hy as getuie in enige hof moet verskyn nie.	1	2
'n Skoolhoof het die reg om af te tree op ouderdom 55.	1	2
My skool beskik oor die meeste omsendbriewe wat deur die onderwysdepartement uitgereik is.	1	2
'n Opvoeder wat oorgeplaas word, se diensvoorwaardes mag nie deur die oorplasing nadelig geraak word nie.	1	2
'n Opvoeder wat gesekondeer word na 'n ander pos, moet sy skriftelike goedkeuring daarvoor gee	1	2
'n Opvoeder wat meer as 10 jaar in diens is, is geregtig op 26 dae vakansieverlof per jaar.	1	2
Die skoolhoof kan nie verlof van opvoeders goedkeur nie. Stem u saam met hierdie stelling?	1	2
Die skoolhoof is die rekenpligtige beampte by die skool.	1	2
'n Opvoeder moet ontslaan word indien hy skuldig bevind word aan bedrog ten aansien van eksamens.	1	2
'n Opvoeder wat sonder magtiging aan diens slaap, is skuldig aan wangedrag.	1	2

4.3.5.2 Bepaling van statisties beduidende verskille

Vervolgens is met behulp van 'n chi-kwadraattoets bepaal of daar 'n statisties beduidende verband bestaan tussen respondente se kwalifikasie in onderwysreg en hulle kennis oor onderwysregsaspekte soos dit in vraag 7 getoets is.

Ten opsigte van die volgende vrae is wel statisties beduidende verskille ($p < 0,05$) tussen die respondente mét en die sónder 'n onderwysregskwalifikasie gevind.

In gevalle waar $p < 0,05$ is, is die phi-koëffisiënt (Cohen, 1977:222) gebruik om uitspraak oor die effekgrootte te gee. Die volgende skaal is van toepassing:

0,1: klein effekgrootte
0,3: medium effekgrootte
0,5: prakties betekenisvolle effek

Die d-waarde (Cohen, 1977:222) gee 'n aanduiding van die grootte van die verskille vir die groepe waartussen wel statisties beduidende verskille gevind is.

Die vrae waarin daar wel 'n phi-koëffisiënt van groter as 0,1 gevind is, word nou elkeen afsonderlik beskou.

4.3.5.2.1 Beskikbaarheid van omsendbriewe (vraag 7.8)

Hieronder word vraag 7.8 aangehaal en dan verskyn 'n tabel waarin die relevante statistiek aangetoon word:

My skool beskik oor die meeste omsendbriewe wat deur die onderwysdepartement uitgereik is

Tabel 14: Beskikbaarheid van omsendbriewe

Met onderwysreg-kwalifikasie				Sonder onderwys-regkwalifikasie				p-waarde	phi-koeff.	Effekgrootte van verskil tussen groepe
Korrek		Verkeerd		Korrek		Verkeerd				
f	%	f	%	f	%	f	%	0,0001	0,334	Medium
27	90	3	10	60	48	65	52			

Uit die gegewens in tabel 14 hierbo blyk dit dat 90% skoolhoofde met 'n onderwysregkwalifikasie aangedui het dat hulle wel oor die meeste omsendbriewe beskik. Daarteenoor het net 48% skoolhoofde sonder 'n onderwysregkwalifikasie dit só aangedui

Hieruit kan afgelei word dat die respondente met 'n onderwysregkwalifikasie moontlik meer ingestel is daarop om al die nodige beleidsdokumente soos omsendbriewe van die onderwysdepartement in die hande te kry – veral as hulle bewus is daarvan dat hulle nie almal het nie.

4.3.5.2.2 Skriftelike goedkeuring vir sekondering (vraag 7.10)

Die bewoording van vraag 7.10 word hieronder herhaal en daarna verskyn weer die relevante statistiek.

'n Opvoeder wat gesekondeer word na 'n ander pos, moet sy skriftelike goedkeuring daarvoor gee.

Tabel 15: Skriftelike goedkeuring vir sekondering

Met onderwysregkwalifikasie				Sonder onderwysregkwalifikasie				p-waarde	phi-koeff.	Effekgrootte van verskil tussen groepe
Korrek		Verkeerd		Korrek		Verkeerd				
f	%	f	%	f	%	f	%	0,0323	0,1719	Klein
30	100	0	0	108	86,4	17	13,6			

Uit die gegewens in tabel 15 hierbo kan gesien word dat alle skoolhoofde met 'n onderwysregkwalifikasie die betrokke antwoord korrek gehad het teenoor die 13,6% respondente sonder 'n onderwysregkwalifikasie wat die antwoord verkeerd gehad het. Die afleiding kan gemaak word dat die respondente met 'n onderwysregkwalifikasie tog oor meer kennis van spesifiek die voorwaardes by sekondering beskik. Dit is egter ook moontlik dat persone met onderwysregskwalifikasies groter kennis met betrekking tot gemeneregsbeginsels het, soos betrokkenheid by enige saak wat hulle direk raak.

4.3.5.2.3 Rekenpligtigheid van die hoof (vraag 7.13)

Die skoolhoof is die rekenpligtige beampte by die skool.

Tabel 16: Rekenpligtigheid van die skoolhoof

Met onderwysreg-kwalifikasie				Sonder onderwys-regkwalifikasie				p-waarde	phi-koeff.	Effekgrootte van verskil tussen groepe
Korrek		Verkeerd		Korrek		Verkeerd				
f	%	f	%	f	%	f	%	0,0293	0,175	Klein
2	6,67	28	93,3	31	24,8	94	75,2			

Uit die gegewens hierbo in tabel 16 word bevestig dat die meerderheid respondente in beide groepe die vraag reg beantwoord het. Heelwat meer (93,3%) skoolhoofde met 'n kwalifikasie in onderwysreg het hierdie vraag korrek beantwoord as hoofde wat nie oor 'n onderwysregskwalifikasie beskik nie (75,2). Soos reeds in 4.3.4.4 vermeld is, het die onlangse uitspraak van die regter in 'n hooggeregshofsaak nuwe lig gewerp op hierdie vraag. Die uitspraak weerlê die algemene opvatting wat daar was dat die rekenpligtige beampte by die skool die skoolhoof is.

4.3.5.2.4 Ontslag weens wangedrag (vraag 7.14)

'n Opvoeder moet ontslaan word indien hy skuldig bevind word aan bedrog ten aansien van eksamens.

Tabel 17: Ontslag weens wangedrag

Met onderwysreg-kwalifikasie				Sonder onderwys-regkwalifikasie				p-waarde	phi-koeff.	Effekgrootte van verskil tussen groepe
Korrek		Verkeerd		Korrek		Verkeerd				
f	%	f	%	f	%	f	%	0,0086	0,211	Klein
27	90	3	10	82	65,6	43	34,4			

Uit die gegewens hierbo in tabel 17 blyk dat in die geval van respondente met 'n onderwysregkwalifikasie 90% hoofde die antwoord reg gehad het ten opsigte van die optrede teen 'n opvoederpersoneellid wat skuldig bevind word aan bedrog in 'n eksamen by die skool. In die geval van respondente sonder 'n onderwysregkwalifikasie het 65,6% die antwoord reg gehad. Hieruit kan afgelei word dat die skoolhoofde met 'n onderwysregkwalifikasie waarskynlik beter in staat was om die korrekte antwoord weer te gee.

4.3.5.2.5 Slaap tydens diensure as vorm van wangedrag (vraag 7.15)

'n Opvoeder wat sonder magtiging aan diens slaap,
is skuldig aan wangedrag.

Tabel 18: Slaap tydens diensure as vorm van wangedrag.

Met onderwysreg-kwalifikasie				Sonder onderwys-regkwalifikasie				p-waarde	phi-koeff.	Effekgrootte van verskil tussen groepe
Korrek		Verkeerd		Korrek		Verkeerd				
f	%	f	%	f	%	f	%	0,0002	0,3036	Medium
30	100	0	0	82	65,6	43	34,4			

Uit die resultate soos opgesom in tabel 18 hierbo is dit duidelik dat die skoolhoofde met 'n onderwysregkwalifikasie nie getwyfel het oor die antwoord nie. Almal (100%) van hulle het geweet dat 'n opvoederpersoneellid wat aan diens slaap sonder toestemming skuldig is aan wangedrag. In die geval van respondente sonder 'n kwalifikasie in onderwysreg het net 65,6% van hulle geweet dat dit 'n vorm van wangedrag is.

4.3.5.2.6 Sinopsis

Deur tussen die vrae soos dit hierbo geïnterpreteer is (4.3.5.2.1 tot 4.3.5.2.5) 'n vergelyking te tref tussen skoolhoofde met en skoolhoofde sonder 'n onderwysregkwalifikasie, kan afgelei word dat dié met 'n kwalifikasie in onderwysreg beter vaar in hierdie dele van die toets oor hul kennis van onderwysregtelike aspekte van menslike hulpbronbestuur.

4.3.5.3 Statistiese vergelyking van prestasies behaal vir kennistoets in die geheel deur respondente mét en sónder kwalifikasies in onderwysreg

Vervolgens is die prestasie behaal deur die respondente met mekaar te vergelyk, dié met en dié sonder 'n onderwysregkwalifikasie vir die toets (vraag 7) in geheel. Die besonderhede daarvan verskyn in die volgende tabel. Die effekgrootte van die verskil in gemiddelde (die d-waarde) is met behulp van die volgende formule bepaal:

$$d = \frac{x_1 - x_2}{s}$$

x_1 = gemiddelde telling vir die vraag van die een groep

x_2 = gemiddelde telling vir die vraag van die ander groep

s = grootste standaardafwyking vir die betrokke vraag

Volgens Cohen (1977:222) kan die d-waarde soos volg geklassifiseer word:

0,1: klein effekgrootte

0,3: medium effekgrootte

0,5: prakties betekenisvolle effek

Tabel 19: Gemiddelde prestasies behaal vir kennistoets deur groepe respondente en effekgrootte van die verskil

	% behaal	Standaard-afwyking	d - waarde	Effekgrootte van verskil
Met onderwys-regkwalifikasie	69,6	8,4	0,61	Medium
Sonder onder-wysregkwalifik.	58,9	17,5		

Uit die gegewens in tabel 19 hierbo is dit duidelik dat die respondente met 'n onderwysregkwalifikasie beter gevaar het in die kennistoets (vraag 7). Hoewel die skoolhoofde sonder 'n kwalifikasie in onderwysreg se gemiddeld 58,9% was, is dit baie belangrik om daarop te let dat die standaardafwyking van 17,5 'n aanduiding is dat daar 'n groter mate van onsekerheid onder hierdie groep voorgekom het.

4.3.6 Bepaling van die verband tussen die respondente se jare ervaring en hulle kennis van die onderwysregsaspekte

Die korrekte antwoorde van vraag 7 wat reeds in 4.3.5.1 verskaf is, is weer van toepassing. Die verband tussen die respondente se prestasie in die toets (vraag 7) en hul jare ervaring soos vasgestel in vraag 1.7 word nou onder die loep geneem.

Daar is weer met die chi-kwadraattoets bepaal of daar statisties beduidende verbande bestaan tussen respondente se jare ervaring en hulle kennis oor onderwysregsaspekte soos dit in vraag 7 voorkom. In hierdie geval waar die jare ervaring in vier groepe verdeel is, word gebruik

gemaak van Cramer se V-waarde vir die p – waardes wat kleiner is as 0,05. Cramer se V-waarde gee die praktiese betekenisvolheid van dié vrae waar wel statisties beduidende verskille is.

Ten opsigte van die volgende items is wel statisties beduidende verskille ($p < 0.05$) tussen respondente met verskillende jare ervaring gevind.

4.3.6.1 Verlofvoorwaardes (vraag 7.3)

'n Opvoeder wat op 'n kriminele klag in hegtenis geneem word, is geregtig op spesiale verlof.

Tabel 20: Spesiale verlof vir 'n opvoeder wat in hegtenis geneem is

0 – 3 jare ervaring				4 –7 jare ervaring				8 – 11 jare ervaring				12+ jare ervaring			
korrek		verkeerd		korrek		verkeerd		korrek		verkeerd		korrek		verkeerd	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	34,38	21	65,63	16	28,57	40	71,43	15	41,67	21	58,33	20	60,61	13	39,39

Tabel 20 vervolg:

p – waarde	Cramer se V-waarde	Effekgrootte van verskil tussen groepe
0,0247	0,2443	klein

Uit tabel 20 se gegewens kan die volgende gevolgtrekking gemaak word:

- Die skoolhoofde met die meeste ervaring (12+ jare) het beter gevaar in die item (vraag 7.3) as hulle minder ervare kollegas.
- Daar is weinig verskil tussen die prestasies van die eerste twee groepe (ervaring minder as 8 jaar).
- Die skoolhoofde met meer as 7 jaar ervaring (8+ jare) het opsigtelik beter gevaar met die beantwoording van die hele vraag.

Dit is tog duidelik dat die onlangse verandering in die verlofvoorwaardes nog baie skoolhoofde laat rondtas. Skoolhoofde met meer ervaring kon waarskynlik beter onderskei omdat hulle die veranderinge beter kon uitwys.

4.3.6.2 Beskikbaarheid van omsendbriewe van die onderwysdepartement (vraag 7.8)

My skool beskik oor die meeste omsendbriewe wat deur die onderwysdepartement uitgereik is.

Tabel 21: Beskikbaarheid van omsendbriewe van die onderwysdepartement

0 – 3 jare ervaring				4 –7 jare ervaring				8 – 11 jare ervaring				12+ jare ervaring			
korrek		verkeerd		korrek		verkeerd		korrek		verkeerd		korrek		verkeerd	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17	53,13	15	46,88	27	47,37	30	52,63	20	54,05	17	45,95	27	79,41	7	20,59

Tabel 21 vervolg:

p - waarde	Cramer se V-waarde	Effekgrootte van verskil tussen groepe
0,0239	0,2430	klein

Die gegewens soos dit in tabel 21 opgesom is, toon aan dat ervare skoolhoofde (12 jaar en meer ervaring) in 'n groter mate (79,41%) in besit is van die omsendbriewe van die onderwysdepartement. Die afleiding kan gemaak word dat ervaring wel 'n rol speel in die mate waarin skoolhoofde ingestel is om toe te sien dat hulle in besit is van al die omsendbriewe.

4.3.6.3 Oorplasing van 'n opvoeder (vraag 7.9)

'n Opvoeder wat oorgeplaas word se diensvoorwaardes mag nie deur die oorplasing nadelig geraak word nie.

Tabel 22: Oorplasing van 'n opvoeder

0 – 3 jare ervaring				4 –7 jare ervaring				8 – 11 jare ervaring				12+ jare ervaring			
korrek		verkeerd		korrek		verkeerd		korrek		verkeerd		korrek		verkeerd	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
32	100	0	0	55	96,49	2	3,51	37	100	0	0	27	79,41	7	20,59

Tabel 22 vervolg:

p - waarde	Cramer se V-waarde	Effekgrootte van verskil tussen groepe
0,0003	0,344	klein

Uit die gegewens in tabel 22 val dit op dat die mees ervare skoolhoofde hier die swakste resultate het. Dit kan moontlik te wyte wees aan die feit dat daar by hulle twyfel is oor die jongste voorwaardes wat geldig is in die geval van 'n oorplasing en dat hulle moontlik nog reageer op hul kennis van die vorige bepalings wat nie meer geld nie. Dit blyk dus dat meer ervare hoofde in 'n mate staatmaak op ervaringskennis.

4.3.6.4 Goedkeuring van verlof (vraag 7.12)

Die skoolhoof kan nie verlof van opvoeders goedkeur nie. Stem u saam met hierdie stelling?

Tabel 23: Goedkeuring van verlof

0 – 3 jare ervaring				4 –7 jare ervaring				8 – 11 jare ervaring				12+ jare ervaring			
korrek		verkeerd		korrek		verkeerd		korrek		verkeerd		korrek		verkeerd	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	34,38	21	65,63	8	14,29	48	85,71	14	37,84	23	62,16	7	21,21	26	78 79

Tabel 23 vervolg:

p - waarde	Cramer se V-waarde	Effekgrootte van verskil tussen groepe
0,0392	0,23	klein

Dit is opvallend dat respondente van al die ervaringsvlakke hier grootliks misgetas het. Hoewel die stelling baie duidelik en ondubbelsinnig gemaak is, het baie hoofde in alle waarskynlikheid nie die klem op die goedkeuring van verlof opgemerk nie. Skoolhoofde kan slegs die verlofaansoeke van opvoederpersoneel aanbeveel by die onderwysdepartement. Die werklike goedkeuring daarvan berus by hulle.

4.3.6.5 Wangedragbepalings (vraag 7.15)

'n Opvoeder wat sonder magtiging aan diens slaap, is skuldig aan wangedrag.

Tabel 24: Wangedragbepalings

0 – 3 jare ervaring				4 –7 jare ervaring				8 – 11 jare ervaring				12+ jare ervaring			
korrek		verkeerd		korrek		verkeerd		korrek		verkeerd		korrek		verkeerd	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19	59,38	13	40,63	40	70,18	17	29,82	27	72,97	10	27,03	31	91,18	3	8,82

Tabel 24 vervolg:

p - waarde	Cramer se V-waarde	Effekgrootte van verskil tussen groepe
0,0297	*0,2368*	*klein*

Uit die gegewens soos dit in tabel 24 gevind is, is dit weer eens opvallend dat die skoolhoofde met die meeste ervaring die beste gevaar het by hierdie item. Dit is verder duidelik dat die meeste hoofde wel bewus is van hierdie vorm van wangedrag.

4.3.6.6 Sinopsis

In die algemeen kan hieruit (4.3.6.1 tot 4.3.6.5) afgelei word dat skoolhoofde met meer ervaring 'n beter kennis het van die onderwysregtelike aspekte van menslike hulpbronbestuur. Dit kan moontlik daaraan toegeskryf word dat hulle langer werk met die verskillende bepalings wat vir elke aspek van bestuur geld en dus uit ervaring meer kennis daaroor het.

4.3.7 Bepaling van die Cronbach Alpha- waardes vir vrae 4 tot 7

Vervolgens is die items in vrae 4, 5, 6 en 7 telkens saamgegroepeer (op grond van die literatuur) onder die opskrifte wat by elke vraag reeds genoem is (vergelyk 4.2.1.2.2 tot 4.2.1.2.5). Ten einde die betroubaarheid van die verskillende vrae van die meetinstrument in die konteks waarin dit gebruik is te bepaal, is gebruik gemaak van die Cronbach Alpha-betroubaarheidskoëffisiënt, naamlik

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1}(1 - \frac{\sum V_i}{V_t})$$

waar k die aantal items in die subskaal is, $\sum V_i$ die som van die variansies van die items in die subskaal en V_T die variansie van die subskaal is.

Elke vraag se betroubaarheid is dus afsonderlik bepaal met behulp van bogenoemde formule Die betroubaarheidskoëffisiënte is redelik hoog, soos vervolgens blyk uit tabel 25:

Tabel 25: Bepaling van die betroubaarheid van die vrae wat saamgegroepeer is in vrae 4, 5, 6 en 7.

Vraag	Faktor	Cronbach alpha-waarde
4	Menslike hulpbronbestuur by 'n skool	0,77
5	Die skoolhoof as onderwysleier	0,79
6	Die skoolhoof as professionele bestuurder	0,63
7	Kennistoets	0,54

Die afleiding kan gemaak word dat die vrae telkens op 'n betroubare wyse saamgegroepeer is in vrae 4 tot 7 en dat hierdie meetinstrument (die vraelys) dus betroubaar is vir die populasie waarbinne dit gebruik is.

4.3.8 Bepaling van statistiese beduidende verskille tussen jare ervaring as hoof en die items in vrae 4, 5 en 6

Vervolgens is 'n eenrigting variansieanalise uitgevoer ten einde te bepaal of daar statisties beduidende verskille is tussen die vier groepe skoolhoofde (gebaseer op jare ervaring) en hulle respons op die items in vrae 4, 5 en 6. Verder is 'n effekgrootte(η^2) bereken om vas te stel hoe groot die verskil in praktyk is.

Geen statisties beduidende verskille is gevind tussen die vier groepe skoolhoofde (gebaseer op hul jare ervaring) en vrae 4 en 5 nie.

'n Statisties beduidende verskil ($p = 0,0144$) is wel gevind tussen die vier groepe skoolhoofde se siening oor hulle rol as professionele bestuurders (vraag 6).

Deur middel van Tukey-intervalle is toe vasgestel dat die verskille te vind is tussen die volgende groepe skoolhoofde:

- Skoolhoofde met 8 – 11 jaar ervaring en dié met 12 jaar en meer ervaring.
- Skoolhoofde met 4 – 7 jaar ervaring en dié met 12 jaar en meer ervaring.

➢ Verskille tussen die skoolhoofde met 8 – 11 jaar ervaring en dié met 12 jaar en meer

ervaring vir vraag 6:

Soos hierbo aangedui, is 'n statisties beduidende verskil tussen hoofde met 8 – 11 jaar ervaring as skoolhoof en dié met 12 jaar en meer ervaring gevind na aanleiding van hulle response op vraag 6, wat gehandel het oor die skoolhoof se rol as professionele bestuurder. Cohen se effekgrootte (d-waarde) is vervolgens bereken ten einde vas te stel hoe groot hierdie verskil in die praktyk is. Alle items in vraag 6 is saamgegroepeer ten einde 'n gemiddelde van al die items te kry.

Tabel 26: Prakties betekenisvolle verskil tussen skoolhoofde met 8 – 11 jaar ervaring en dié met 12 jaar en meer ervaring vir vraag 6.

Ervaring	Gemiddeld	Standaardafwyking	d-waarde	Effekgrootte van verskil
8 – 11 jaar	41,12	4,19	0,67	Medium
12 jaar en meer	37,63	7,83		

Uit bogenoemde tabel blyk dit duidelik dat skoolhoofde met 8 – 11 jaar ervaring meer bewus is van die die skoolhoof se rol as professionele bestuurder as hulle kollegas met 12 jaar en meer ervaring. 'n Moontlike verklaring hiervoor is dat meer ervare kollegas nog 'n groter mate van afhanklikheid het van die leiding soos dit deur die onderwysdepartement verskaf word. In die stadium toe hulle skoolhoofde geword het, het vakinspekteurs en superintendente aan skoolhoofde voorskrifte en sterk leiding gegee het en ook toegesien het dat dit korrek uitgevoer word. Skoolhoofde het dus in daardie tydperk meer reaktief opgetree as om eie inisiatief aan die dag te lê. Aangesien hierdie proses nou deel uitmaak van die professionele bestuurstaak van 'n skoolhoof, is skoolhoofde wat meer onlangs aangestel is waarskynlik meer ingestel daarop omdat hulle niemand anders het wat hulle hiermee kan help nie

- Soos dit reeds hierbo aangedui is, is 'n statisties beduidende verskil ook tussen hoofde met 4 – 7 jaar ervaring as skoolhoof en dié met 12 jaar en meer ervaring gevind vir hulle response op vraag 6, wat gehandel het oor die skoolhoof se rol as professionele bestuurder. Cohen se effekgrootte (d-waarde) is vervolgens bereken ten einde vas te stel hoe groot hierdie verskil in die praktyk is. Alle items in vraag 6 is saamgegroepeer ten einde 'n gemiddelde van al die items te kry.

Tabel 27: Praktiese betekenisvolle verskil tussen skoolhoofde met 4 - 7 jaar ervaring en dié met 12 jaar en meer ervaring vir vraag 6.

Ervaring	Gemiddeld	Standaardafwyking	d-waarde	Effekgrootte van verskil
4 - 7 jaar	40,97	4,23	0,6445	Medium
12 jaar en meer	37,63	7,83		

Uit bogenoemde tabel blyk dit ook duidelik dat skoolhoofde met 4 - 7 jaar *ervaring* meer bewus is van die die skoolhoof se rol as *professionele* bestuurder as hulle kollegas met 12 jaar en *meer ervaring*. 'n Moontlike verklaring hiervoor sluit weer aan by die verduideliking hierbo (vorige *paragraaf*) *in aangesien dieselfde tendens hom hier* herhaal.

4.3.9 Bepaling van statistiese beduidende verskille tussen jare *ervaring* as hoof en vraag 7 (kennistoets)

Vervolgens is 'n variansie – analise uitgevoer ten einde te bepaal of daar statisties beduidende verskille is tussen die vier groepe skoolhoofde (gebaseer op jare *ervaring*) en hulle respons op die items in vraag 7.

Geen statisties beduidende verskille is gevind tussen die vier groepe skoolhoofde (gebaseer op hul jare ervaring) en vraag 7 nie.

4.3.10 'n Bepaling van die statisties beduidende verskille tussen skoolgrootte en die mate waarin die skole oor *dokumentasie* beskik (vraag 3)

Vir die doeleindes van die ontledings wat nou gemaak word, is aanvaar dat *skoolhoofde* wat onseker is of enige van hierdie belangrike *dokumente* wel by die skool beskikbaar is, eintlik wegskram van *die feit* dat daar nie so 'n dokument by die skool is nie. Derhalwe is die antwoorde wat as ONSEKER gemerk is, as 'n NEE getel.

Vervolgens is deur middel van *'n tweeringtingtabel* vasgestel of daar statisties beduidende verskille *is* tussen kleiner en groter skole se response op vraag 3 wat bepaal het in watter mate skole wel oor sekere belangrike dokumentasie beskik.

Vir die doel is skole saamgegroepeer in twee groepe, naamlik groter skole (500 en meer leerders) en kleiner groepe (minder as 500 leerders). Daar is uiteindelik geen statisties beduidende verskille tussen groot en klein skole gevind met behulp van die chi-kwadraattoets vir hul response op enige van die vrae in vraag 3 nie.

4.3.11 Bepaling van statisties beduidende verskille tussen histories benadeelde en histories bevoordeelde skole ten opsigte van die mate waarin hulle wel beskik oor dokumentasie (vraag 3)

In hierdie ontleding is ook soos in 4.3.10 aanvaar dat ONSEKER eintlik 'n NEE is en is dit as sodanig getel.

Vervolgens is deur middel van 'n tweerigtingtabel vasgestel of daar statisties beduidende verskille is tussen histories benadeelde en histories bevoordeelde skole se response op vraag 3 wat bepaal het in watter mate skole wel oor sekere belangrike dokumentasie beskik.

Statisties beduidende verskille ($p < 0,05$) is gevind tussen histories benadeelde en histories bevoordeelde skole vir elk van die volgende items wat in vraag 3 voorgekom het:

- Grondwet vir die beheerliggaam (item 3.1)

Aangesien 'n statisties beduidende verskil ($p = 0,0031$) gevind is, is vervolgens bepaal in watter mate hierdie verskil prakties betekenisvol is. Die phi-koëffissiënt van 0,2371 dui aan dat hierdie verskil klein is.

Wanneer die persentasies wat die onderskeie groepe (histories benadeeld en histories bevoordeeld) behaal het ten opsigte van die beskikbaarheid van 'n grondwet vir die beheerliggaam(item 3.1) ontleed word, word gevind dat 69,57% respondente uit histories benadeelde skole wel JA kon antwoord. Daarteenoor het 92,68% van die respondente by die histories bevoordeelde skole JA geantwoord. Hierdie verskil is heel moontlik omdat daar by die histories benadeelde skole byna geen sprake van beheerliggaamposte is nie.

- 'n Missie vir die skool (item 3.2)

Aangesien 'n statisties beduidende verskil ($p = 0,0075$) gevind is, is vervolgens bepaal in watter mate hierdie verskil prakties betekenisvol is. Die phi-koëffissiënt van 0,2142 dui aan hierdie verskil klein is.

Wanneer die persentasies wat die onderskeie groepe(histories benadeeld en histories bevoordeeld) behaal het ten opsigte van die beskikbaarheid van 'n missie vir die skool(item 3.2) in oënskou geneem word, word gevind dat 80% respondente uit histories benadeelde skole wel JA kon antwoord. Daarteenoor het 97,56% respondente by die histories bevoordeelde skole JA geantwoord.

- Komitees wat deur die beheerliggaam saamgestel is (item 3.3)

Aangesien 'n statisties beduidende verskil ($p = 0,0001$) gevind is, is vervolgens bepaal in watter mate hierdie verskil prakties betekenisvol is. Die phi-koëffissiënt van 0,4207 dui aan hierdie verskil van 'n mediumgrootte is.

Wanneer die persentasies ontleed word wat die onderskeie groepe(histories benadeeld en histories bevoordeeld) behaal het ten opsigte van die bestaan van komitees wat deur die beheerliggaam saamgestel is (item 3.3), word gevind dat slegs 45,61% respondente uit histories benadeelde skole wel JA kon antwoord. Daarteenoor het 92,68% respondente by die histories bevoordeelde skole JA geantwoord.

- 'n Vasgestelde dienskontrak vir personeel in beheerliggaamposte (item 3.4)

Hierdie item moes slegs deur respondente voltooi word indien daar wel sulke poste by hul skole bestaan

Aangesien 'n statisties beduidende verskil ($p = 0,0001$) gevind is, is vervolgens bepaal in watter mate hierdie verskil prakties betekenisvol is. Die phi-koëffissiënt van 0,6317 dui aan dat hierdie verskil groot is.

Wanneer die persentasies bereken word wat die onderskeie groepe (histories benadeeld en histories bevoordeeld) behaal het ten opsigte van die bestaan van 'n vasgestelde dienskontrak vir persone wat in beheerliggaamposte aangestel is (item 3.4), word gevind dat slegs 22,22%

respondente uit histories benadeelde skole wel JA kon antwoord. Daarteenoor het 90% van die respondente by die histories bevoordeelde skole JA geantwoord.

- 'n Personeelinskakelingsbeleid vir nuutaangestelde personeel by die skool (item 3.8)

Aangesien 'n statisties beduidende verskil (p = 0,0001) gevind is, is vervolgens bepaal in watter mate hierdie verskil prakties betekenisvol is. Die phi-koëffissiënt van 0,3322 dui aan dat hierdie verskil van 'n mediumgrootte is.

Wanneer die persentasies wat die onderskeie groepe(histories benadeeld en histories bevoordeeld) behaal het ten opsigte van die bestaan van 'n personeelinskakelingsbeleid vir nuutaangestelde personeel by die skool (item 3.8) bestudeer word, word gevind dat slegs 29,2% respondente uit histories benadeelde skole wel JA kon antwoord. Daarteenoor het 65,85% respondente by die histories bevoordeelde skole JA geantwoord.

- 'n Dissiplinêre komitee vir personeel in beheerlggaamposte (item 3.10)

Aangesien 'n statisties beduidende verskil (p = 0,0007) gevind is, is vervolgens bepaal in watter mate hierdie verskil prakties betekenisvol is. Die phi-koëffissiënt van 0,2753 dui aan dat hierdie verskil klein is.

Wanneer die persentasies wat die onderskeie groepe (histories benadeeld en histories bevoordeeld) behaal het ten opsigte van die bestaan van 'n dissiplinêre komitee vir personeel in beheerlggaamposte (item 3.10) ontleed word, word gevind dat 22,73% respondente uit histories benadeelde skole wel JA kon antwoord. Daarteenoor het 51.22% respondente by die histories bevoordeelde skole JA geantwoord.

- 'n Dissiplinêre kode vir die skool se personeel (item 3.11)

Aangesien 'n statisties beduidende verskil (p = 0,0028) gevind is, is vervolgens bepaal in watter mate hierdie verskil prakties betekenisvol is. Die phi-koëffissiënt van 0,2402 dui aan dat hierdie verskil klein is.

Wanneer die persentasies wat die onderskeie groepe (histories benadeeld en histories bevoordeeld) behaal het ten opsigte van die bestaan van 'n dissiplinêre kode vir die personeel

van die skool (item 3.11) vergelyk word, word gevind dat 59,65% respondente uit histories benadeelde skole wel JA kon antwoord. Daarteenoor het 85,37% respondente by die histories bevoordeelde skole JA geantwoord.

4.3.11.1 Sinopsis

Na aanleiding van die hierdie bevindinge kan afgelei word dat beheerliggame by skole in histories bevoordeelde gemeenskappe klaarblyklik beter funksioneer as by skole in histories benadeelde gemeenskappe. Die leiding wat in hierdie geval van die skoolhoof kom, kan van deurslaggewende belang wees.

Daar moet ook gelet word op die verskynsel dat hoewel die skole in die histories bevoordeelde gemeenskappe in die algemeen meer positiewe resultate gelewer het, daar ook in baie gevalle nog tekortkominge is ten opsigte van die besit van genoemde belangrike dokumente.

'n Moontlike verklaring vir hierdie bevindinge lê dus in die onkunde by skoolhoofde oor die bestaan van baie van hierdie dokumente. Dit kan moontlik gewyt word aan die algemene gebrek aan die leiding van die onderwysdepartement aan skoolhoofde oor alle aspekte van hul bestuurstaak by die skool.

4.3.12 Bepaling van statisties beduidende verskille tussen skoolgrootte en vrae 4, 5 en 6

Vir die doeleindes van hierdie ontleding is alle items in vrae 4, 5 en 6 saamgevoeg. Een gemiddeld en standaardafwyking is dus verkry vir vrae 4, 5 en 6 onderskeidelik.

Slegs by vraag 6 (die skoolhoof as professionele bestuurder) is 'n statisties beduidende verskil ($p = 0,0056$) gevind tussen die groot en klein skole (gegroepeer soos dit reeds in 4.3.10 beskryf is). Die volgende tabel gee die relevante statistiek weer:

Tabel 28: Verskille tussen groot en klein skole ten opsigte van die skoolhoof as professionele bestuurder (vraag 6)

	Gemiddeldes	Standaardafwykings	p - waarde
Groot skole	41,321	4,0933	0,0056
Klein skole	39,093	5,9483	

Vervolgens is die effekgrootte (d–waarde) van die verskil tussen hierdie twee groepe skole bepaal met behulp van die formule:

$$d = \frac{x_1 - x_2}{s}$$

x_1 = gemiddelde telling vir die vraag van die een groep

x_2 = gemiddelde telling vir die vraag van die ander groep

s = grootste standaardafwyking vir die betrokke vraag

Die d–waarde van 0,3746 dui op 'n *mediumverskil*. Hieruit kan afgelei word dat skoolhoofde by die groter skole volgens hulle persepsies wel in 'n groter mate daarin slaag om suksesvol te wees in die professionele bestuur van die skool.

4.3.13 Bepaling van statisties beduidende verskille tussen histories benadeelde skole en histories bevoordeelde skole ten opsigte van vrae 4, 5 en 6

Vir die doeleindes van hierdie ontleding is die items in vrae 4, 5 en 6 telkens saamgevoeg. Een gemiddeld en standaardafwyking is dus verkry vir vrae 4, 5 en 6 onderskeidelik

In hierdie geval is statisties beduidende verskille ($p < 0.05$) tussen histories benadeelde skole en histories bevoordeelde skole gevind vir vrae 4, 5 en 6.

Tabel 29: Histories benadeelde en histories bevoordeelde skole se verskille ten opsigte van menslike hulpbronbestuur by skole

Skole	Gemiddelde (alle items in vraag 4 gesamentlik)	Standaardafwykings	p – waarde
Histories benadeelde skole	35,124	7,1304	0.0027
Histories bevoordeelde skole	38,022	4,3014	

Vervolgens is die d–waarde bepaal. Die d–waarde van 0,4064 dui op 'n klein praktiese betekenisvolle verskil tussen die twee groepe skole.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat skoolhoofde by histories bevoordeelde skole volgens hulle persepsies meer betrokke is by die bestuur van menslike hulpbronne by hul skole.

Tabel 30: Histories benadeelde en histories bevoordeelde skole se verskille ten opsigte van die skoolhoof as onderwysleier

Skole	Gemiddelde (alle items in vraag 5 gesamentlik)	Standaardafwykings	p – waarde
Histories benadeelde skole	21,614	5,6419	0,0063
Histories bevoordeelde skole	19,244	4,2531	

Vervolgens is die d–waarde bepaal. Die d–waarde van 0,4201 dui op 'n klein praktiese betekenisvolle verskil tussen die twee groepe skole.

Hieruit kan afgelei word dat skoolhoofde in histories benadeelde skole sterker voel oor hulle rol as onderwysleier as hulle kollegas in histories bevoordeelde skole.

Tabel 31: Histories benadeelde en histories bevoordeelde skole se verskille ten opsigte van die skoolhoof as professionele bestuurder

Skole	Gemiddelde (alle items in vraag 6 gesamentlik)	Standaardafwykings	p – waarde
Histories benadeelde skole	39,161	5,4244	0,0007
Histories bevoordeelde skole	42,204	4,4639	

Vervolgens is die d–waarde bepaal. Die d–waarde van 0,561 dui op 'n medium praktiese betekenisvolle verskil tussen die twee groepe skole.

In hierdie geval is dit duidelik dat die skoolhoofde betrokke by histories bevoordeelde skole sterker voel oor hulle rol as professionele bestuurder van die skool as hul kollegas by die histories benadeelde skole.

4.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die doelstellings en metodes van die empiriese ondersoek beskryf asook die samestelling en hantering van die gestruktureerde vraelys wat gebruik is. Die statistiese resultate wat verkry is uit die response wat terugontvang is, is ook geordend weergegee en geïnterpreteer.

Uit die resultate wat met die vraelys verkry is en die inligting wat deur middel van die literatuurstudie in hoofstukke 2 en 3 bymekaargemaak is, is dit nou moontlik om 'n aantal bevindinge en aanbevelings te maak. Hieraan sal die volgende hoofstuk gewy word.

HOOFSTUK 5

BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

5.1 SAMEVATTING

Die doel van hierdie studie was om te bepaal in watter opsig die onderwysreg 'n rol speel in die hoof se bestuur van menslike hulpbronne by die skool. Terselfdertyd is probeer om vas te stel in watter mate skoolhoofde wet ag slaan op en gereed is om hierdie belangrike aspek van bestuur te hanteer.

Hierdie studie bestaan uit vyf hoofstukke. In die eerste hoofstuk is 'n oriëntering ten opsigte van die studie gegee en daarna is bepaal watter onderwysregtelike determinante 'n invloed het op menslike hulpbronbestuur in skole. In die volgende hoofstuk is 'n literatuurstudie gedoen oor die werksomgewing van die skoolhoof in sy bestuur van menslike hulpbronne by die skool. In hoofstuk vier is die empiriese navorsing wat gedoen is, uiteengesit en geïnterpreteer. In hoofstuk vyf volg dan die bevindings en aanbevelings.

Vervolgens dan 'n samevatting van elke hoofstuk, waarna die bevindings en aanbevelings gedoen sal word.

In hoofstuk 1 is aandag gegee aan die probleemstelling, doel en metodes van die navorsingsprogram.

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

- Wat behels die konsep menslike hulpbronbestuur in die onderwys?
- Watter statutêre en grondwetlike voorskrifte asook gemeenregtelike beginsels het betrekking op menslike hulpbronbestuur in die onderwys?
- Is skoolhoofde kundig genoeg om die implikasies van die gedelegeerde afhandelingsbevoegdheid wat hulle het, te hanteer?
- Is daar 'n verband tussen die wyse waarop die skoolhoof menslike hulpbronne bestuur en die effektiwiteit en produktiwiteit van die skool?

In die geval van die eerste twee vrae asook die laaste vraag is die antwoorde gesoek in die literatuurstudie. Die antwoorde op die derde vraag is hoofsaaklik met behulp van die empiriese navorsing bepaal.

Verder is die volgende doelstellings met betrekking tot die navorsing gestel (vgl. 1.3):

- Om vas te stel wat menslike hulpbronbestuur in die onderwys behels.
  Aan hierdie doelstelling is in hoofstuk 3 voldoen.
- Om te bepaal watter statutêre, grondwetlike en gemeenregtelike beginsels verband hou met menslike hulpbronbestuur in die onderwys.
  Hierdie doelstelling het in hoofstuk 2 volledig aandag gekry.
- Om ondersoek in te stel na die mate van kundigheid van skoolhoofde om hulle gedelegeerde afhandelingsbevoegdheid toe te pas.
  Die resultaat van die empiriese ondersoek is in hoofstuk 4 met tabelle aangetoon en deeglik geïnterpreteer.
- Om aanbevelings te maak wat skoolhoofde nog beter sal toerus vir hul bestuurstaak en sodoende effektiwiteit en produktiwiteit sal verhoog.
  Hierdie aanbevelings sal nou in hierdie hoofstuk aandag kry.

Die res van hoofstuk 1 is gewy aan die strukturering van die navorsing.

In hoofstuk 2 is so volledig as moontlik bepaal watter statutêre, gemeenregtelike en regsprekende determinante 'n rol speel in menslike hulpbronbestuur by skole. Ten opsigte van die statutêre determinante is alle toepaslike wetgewing wat betrekking het op die bestuur van menslike hulpbronne in die onderwys bestudeer. Hierna is alle gemeenregtelike beginsels wat relevant kan wees, saamgevat en laastens is die belangrike komponent van regspraak bestudeer.

Hoofstuk 3 behels 'n uitgebreide literatuurstudie oor die inhoud van menslike hulpbronbestuur in die onderwys. Die aspekte wat binne die werksomgewing van die skoolhoof aandag gekry het, was soos volg:

- Skolepersoneelbeleid
- Personeelvoorsiening
- Personeelwerwing
- Personeelkeuring
- Personeelaanstellings
- Oorplasing en sekondering
- Vermindering van personeel

- Diensvoorwaardes
- Diensbeëindiging
- Ondersteuningspersoneel

Die belangrikheid van elkeen van bogenoemde as komponent van menslike hulpbronbestuur is beklemtoon sowel as die onderwysregsbeginsels wat daarop van toepassing is.

In hoofstuk 4 is die hele proses beskryf wat gevolg is tydens die empiriese navorsing asook die interpretasie van die resultate wat verkry is. Die navorsing is gedoen met behulp van 'n gestruktureerde vraelys wat aan skoolhoofde gestuur is om te voltooi. Met die vraelys is gepoog om betroubare inligting oor die skoolhoof as menslike hulpbronbestuurder te verkry

- Die biografiese gegewens van die respondente asook die demografiese gegewens van die skool waar hulle hul bevind.
- Die beskikbaarheid van strategies belangrike dokumente by die skool.
- Die skoolhoof as menslike hulpbronbestuurder.
- Die skoolhoof as onderwysleier.
- Die skoolhoof as professionele bestuurder.
- Die skoolhoof se kennis oor beleidsaspekte.

Die gegewens wat hierdeur versamel is, het dit moontlik gemaak om sinvolle bevindings en aanbevelings te kan maak.

Vervolgens word die bevindinge en aanbevelings in hierdie hoofstuk gemaak.

5.2 BEVINDINGE

Eerstens word bevindinge ten opsigte van die literatuurstudie gemaak.

5.2.1 Literatuurstudie

- Dit is onteenseglik so dat die taak van die skoolhoof drasties verander het (vgl. 1.2). Die skoolhoof het nou 'n baie groter bestuursrol en is beslis nie meer net die hoofonderwyser van die skool nie. Die naam "skoolhoof" kon ontstaan het uit die persepsie van wat die leier in die skool veronderstel was om te doen. Dis daarom te verstane dat geweldig baie literatuur reeds na 'n "school manager" verwys

- Die stygende belangrikheid by skoolhoofde om hulself op die hoogte te bring van *alle* onderwyswetgewing (vgl. 2.2) het 'n prioriteit geword. Voortdurende veranderinge ten opsigte van onderwysbeleid stel hoë eise aan skoolhoofde, veral met betrekking tot die bestuur van menslike hulpbronne. Verder is dit duidelik dat van persone wat hulle in 'n moderne staat bevind waarin talle fasette van die regsonderdaan se doen en late deur regsvoorskrifte beheers word, verwag kan word om hulself op die hoogte te hou van die regsvoorskrifte wat betrekking het op die gebied waar hulle hulself bevind.

- Die bestuur van menslike hulpbronne by die skool, verg van die skoolhoof buitengewone vermoëns ten opsigte van menseverhoudings en konflikhantering (vgl. 3.2.4, 3.4, 3.8.1 & 3.10.2). Die hantering van sake wat op die arbeidsregtelike terrein lê, hou talle moontlikhede vir konflik in. Aspekte soos personeelvermindering en die hantering van wangedrag vereis altyd 'n groot mate van simpatieke benadering en begrip.

- Die belangrikheid van kennis van onderwysbeleid is reeds beklemtoon (vgl. 2.2 & 5.2). Aansluitend by hierdie stelling is dit belangrik dat skoolhoofde moet weet waar die grense tussen hul eie bestuursfunksies en die van die skool se beheerliggaam lê. Wanneer die werksaamhede van 'n beheerliggaam (soos vervat in die *SA Skolewet (SA,1996(c))*) en die pligstaat van die skoolhoof (soos vervat in die *Wet op Indiensneming van Opvoeders (SA,1998(b))*) vergelyk word, dan is dit duidelik dat die beheerliggaam 'n beleidbepalende en die skoolhoof 'n beleiduitvoerende funksie het.

- Na aanleiding van 'n bespreking van die skoolhoof se pligstaat (vgl. 3.9.3) word 'n volgende belangrike bevinding gemaak. Twee verdere elemente wat intussen ook deel van die skoolhoof se inherente posbeskrywing geword het, is dié van onderwysleier en onderwysbestuurder. Die skoolhoof is volwaardige bestuurder met al die funksies wat daarmee gepaard gaan (beplanning, organisasie, leidinggewing en kontrole). Hierby kom dan ook die onderwyslerersfunksie wat elemente bevat soos die volgende:
  - Die skoolhoof as fasiliteerder. Die skoolhoof se rol as fasiliteerder van verhoudinge tussen opvoederpersoneel as kollegas, maar ook as personeellede in die professionele bestuur van die skool is van groot belang. Daar moet in gedagte gehou word dat gesprekke met opvoederpersoneellede deur hulle as dissiplinêr van aard beleef kan word.
  - Die skoolhoof as stabiliserende figuur. As verteenwoordiger van die onderwysdepartement maar ook as skoolhoof behoort die skoolhoof geen kant te kies nie. Dit geld verder ook vir die verskillende belangegroepe by die skool self waar niemand die indruk mag kry dat iemand voorgetrek word nie.

- Die skoolhoof as draer van middellike aanspreeklikheid. Skoolhoofde moet ongerymdhede wat plaasvind en waarvan hulle weet by die betrokke owerhede aanmeld. *Die betrokkenheid van opvoederpersoneel by sulke ongerymdhede*, byvoorbeeld kindermolestering, gesinsgeweld, ens. maak die skoolhoof mede-aanspreeklik.

- Ten opsigte van die Handves van Regte (vgl. 2.3.1.2) is dit uiters belangrik om ook te meld dat al daardie regte wat bespreek *is ten opsigte van die indiwidu, ook vir skoolhoofde geld.* Dieselfde geld ook ten opsigte van die arbeidsregte (vgl. 3.2.4) van die indiwidu wat dan ook van toepassing is op skoolhoofde. Dit blyk al hoe meer dat skoolhoofde hulself en hul regte sal moet beskerm deur behoorlike litigasie aangesien die indruk gewek word dat skoolhoofde se regte ondergeskik is aan almal met wie hulle en onder wie hulle werk.

5.2.2 Empiriese ondersoek

- Skoolhoofde sal ten opsigte van menslike hulpbronbestuur nie meer kan staatmaak op aanvoeling (vgl. 1.1) of deur die ervaring wat hulle in die praktyk opgedoen het nie (vgl. 4.3.6), maar sal ook moeite moet doen om hulself beter te bekwaam vir die taak.

- Suksesvolle bestuur van menslike hulpbronne verg deeglike beplanning (vgl 3.3) en dit is noodsaaklik dat die relevante statutêre dokumentasie almal by skole beskikbaar en in gebruik moet wees (vgl. 4.3.3).

- Die belangrikheid van keuring van opvoederpersoneel word nog nie weerspieël in die werk wat die onderhoudkomitee vooraf doen nie (vgl. 3.5.2.2 & 4.3.4.2). Hierdie voorafvoor-bereiding sluit in die insameling van alle moontlike gegewens van die kandidate met die oog op die samestelling van 'n kortlys en die latere voer van die onderhoude.

- Skole kry dikwels nie die beste kandidaat vir 'n pos beskikbaar vir oorweging nie Dit gebeur as gevolg van 'n gebrek aan behoorlike werwing (vgl. 3.4 & 4.3.4.1).

- Skoolhoofde is tans te min betrokke by die evaluering van die onderrigprogram by hul skole (vgl. 4.3.4.2). Hierdie aksie is nie alleen deel van hul amptelike pligstaat nie (vgl 3.9.3.3), maar is ook onontbeerlik vir die suksesvolle onderrig aan leerders en indiensopleiding van opvoeders.

- Personeelontwikkeling is meer geslaagd indien die skoolhoof self daaraan beplan en deel is van die program (vgl. 3.9.3.2 & 4.3.4.2).

- Professionele ontwikkeling van elke opvoeder is 'n onontbeerlike element in die verwerking van verandering en vernuwing in die onderwys. Hierin speel die skoolhoof as menslike hulpbronbestuurder 'n integrale rol (vgl. 3.9.3.2, 4.3.4.1 & 4.3.4.3). Waar stabiliteit in die onderwys belangrik is vir werktevredenheid sal behoorlike kundigheid van en aanpassing by verandering ook stabiliteit in die hand werk.

- Die deurgee van inligting na alle rolspelers blyk nog 'n groot tekortkoming te wees. Dit word beklemtoon in die respons oor die gesprekvoering ten opsigte van wetwysigings (vgl 4.3.4.2) en het 'n nadelige effek op die behoorlike funksionering van skole (vgl. 1.1 & 1.2).

- Die vorige bevinding word versterk deur die aanduiding dat skoolhoofde se toegang tot onderwyswetgewing problematies is (vgl. 4.3.4.2). Hierin kan die oorsprong van oningeligtheid en onkunde geleë wees en dit het 'n besliste invloed op die optrede van opvoederpersoneel (vgl. 1.2).

- Die beskikbaarheid van die meeste omsendbriewe van die onderwysdepartement (vgl. 3.9.3.1 & 4.3.6.2) dui ook op 'n gebrek aan inligtingsvloei na skole. Dit kan gewyt word aan die oneffektiewe posdiens op sommige plekke, maar ook aan onvoldoende kommunikasie tussen die onderwysdepartement en skole.

- Skoolhoofde ervaar 'n gebrek aan leiding van distrik- en kringbestuurders (vgl. 3.9.3.3, 3.9.3.5 & tabel 10 in 4.3.4.2). Dit lê waarskynlik gesetel in die talle onsekerhede en onduidelikhede oor die toepassing van beleidsaspekte as gevolg van onvoldoende leiding in hierdie verband.

- In die meeste skole is daar beheerliggame wat behoorlik funksioneer (vgl.4.3.3) en dit behoort die bestuurstaak van skoolhoofde te vergemaklik, aangesien hulle dan kan fokus op die aspekte wat hulle verantwoordelikheid is, naamlik die professionele bestuur van die skool.

- Die behoorlike funksionering van beheerliggame soos blyk uit die beskikbaarheid van 'n *grondwet vir die beheerliggaam (vgl. 4.3.11(a)) is in die histories bevoordeelde* gemeenskappe beter as in die histories benadeelde gemeenskappe. Dit word ook gesien in die bestaan van subkomitees van die beheerliggaam (vgl. 4.3.11(c)).

- Die belangrikheid van die besit van 'n onderwysregkwalifikasie word onderstreep deur die resultate wat in par. 4.3.5 aangedui is. Dit blyk hieruit dat skoolhoofde voordeel trek uit die verdere kennis wat hulle oor die statutêre determinante van die onderwys tot hul beskikking het.

- Meer ervare skoolhoofde (12+ jare ervaring) se aanpassing by veranderde omstandighede soos 'n nuwe onderwysstelsel het 'n groter invloed op hul rol as professionele bestuurder as in die geval van hul minder ervare kollegas (vgl. 3.9.3.1, 3.9.3.2 & 4.3.8)

- Dit kom voor of skoolhoofde by groter skole (500 en meer leerders) meer suksesvol is in hul rol as professionele bestuurders as hul kollegas by die kleiner skole (vgl. 4.3.12).

- Uit die gegewens in 4.3.13 blyk dit dat skoolhoofde in histories bevoordeelde gemeenskappe aspekte van die bestuur van menslike hulpbronne by hul skole beter toepas as daardie skoolhoofde by skole in die histories benadeelde gemeenskappe

- Daar is nog 'n aantal terreine van menslike hulpbronbestuur waaraan baie skoolhoofde aandag sal moet gee (vgl. tabel 9 in 4.3.4.1). Kennis van die onderwysreg en die onderwysbeleidsdokumente is twee van die aspekte wat die meeste aandag verg.

5.3 AANBEVELINGS

Na aanleiding van die resultaat van hierdie navorsing word die volgende aanbevelings gemaak:

⇨ Skoolhoofde en opvoederpersoneel behoort 'n grondige kennis van onderwysreg te hê. Vir die doel moet daar voorsiening gemaak word vir 'n module onderwysreg in die opleiding van alle opvoeders. Skoolhoofde moet óf deur verdere studie óf deur self te lees hul kennis van onderwysreg verbreed. Dit sal nie net bydra tot hul eie sukses nie, maar hulle kan dan ook help om die opvoederpersoneel se kennis hieroor uit te brei. Personeelvergaderings en werkswinkels hieroor is 'n vereiste.

⇨ In die lig van die belangrikheid van die eerste aanbeveling behoort 'n kwalifikasie in onderwysreg aangemoedig te word by skoolhoofde asook opvoederpersoneel.

⇨ Onderwysdepartemente behoort op 'n gereelde basis werkswinkels te hou om opvoederpersoneel en skoolhoofde te bemagtig ten opsigte van elke verandering in beleid –

veral wetswysigings – wat hulle werkslewe of diensvoorwaardes raak. Die implementering van nuwe beleid deur skoolhoofde kan soms traumaties en spanningsvol wees.

⇨ Skoolhoofde behoort besondere aandag te skenk aan die interpretasie van regulasies, omsendbriewe en nuwe wetgewing. Besprekings hieroor behoort telkens in hoofde-vergaderings ingeruim te word.

⇨ Skoolhoofde moet ernstig waak dat hulle nie vasgevang raak in die administrasie by die skool en naderhand die bestuur van menslike hulpbronne afskeep nie. Die menslike hulpbronne by 'n skool bly steeds die skool se belangrikste bate.

⇨ Skoolhoofde moet hulleself daarvan vergewis dat hulle oor alle relevante wetgewing en ander beleidstukke beskik. In gevalle waar sulke dokumente nie beskikbaar is nie moet dit nie maar aanvaar word nie. Alles moontlik moet gedoen word om dit onverwyld in die hande te kry.

⇨ *Skoolhoofde moet hul skole se beheerliggame aanmoedig* om beleidsdokumente wat hul verantwoordelikheid is en nog nie bestaan nie so spoedig moontlik op te stel. In die meeste gevalle is dit beleid waaroor die skoolhoof moet toesig hou en toesien dat dit uitgevoer word. Voorbeelde hiervan is die VIGS-beleidsdokument, die personeelvoorsienings-beleidsdokument, die gelyke indiensnemingsbeleidsdokument, die taalbeleidsdokument, die godsdiens-beleidsdokument, ens.

⇨ As gevolg van die snelle tempo waarteen verandering plaasvind, sal alle skoolhoofde moet aanvaar dat dit nie meer moontlik is om menslike hulpbronne te bestuur volgens die suksesresep van vorige jare nie. Ten spyte van die gepaardgaande ongemak, is dit noodsaaklik om dit binne die parameters wat nou bestaan, te bestuur.

⇨ Die uiters belangrike taak van klimaatskepping sal ook vorentoe vir skoolhoofde dividende afwerp. Die stigting van 'n studiegroep met die oog op kennis en interpretasie van onderwysreg wat deur die personeel onderneem moet word, sal sake aansienlik vergemaklik. Vervolgens kan 'n inligtingsverspreidingsaksie van stapel gestuur word na aimal wat dit moet weet.

⇨ Elke skoolhoof behoort kopieë van die volgende dokumente in sy/haar kantoor te hê aangesien dit betrekking het op menslike hulpbronbestuur by skole:

- *Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996.*
- *Die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995.*

- *Die Wet op Basiese Diensvoorwaardes, Wet 75 van 1997.*
- *Die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998.*
- *Die Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998.*
- *Die Wet op Gelykheid en Voorkoming van Onbillike Diskriminasie, Wet 4 van 2000.*
- *Die Wet op Nasionale Onderwysbeleid, Wet 27 van 1996.*
- *Die Suid-Afrikaanse Skolewet, Wet 84 van 1996.*
- *Die Wet op Verdere Onderwys en Opleiding, Wet 98 van 1998.*
- *Die Wet op Hoër Onderwys, Wet 101 van 1997.*
- *Die Wet op Basiese Onderwys en Opleiding vir Volwassenes, Wet 52 van 2000.*
- *Die Wet op die Suid-Afrikaanse Raad van Opvoeders, Wet 31 van 2000.*
- *Die Wet op Gehalteversekering vir Algemene en Verdere Onderwys en Opleiding, Wet 58 van 2001.*
- *Alle Wysigingswette op Onderwyswette: Wet 100 van 1997.*
  Wet 48 van 1999.
  Wet 53 van 2000.
  Wet 57 van 2001.
  Wet 55 van 1999.
  Wet 54 van 2000.
- Staatskoerante

  Die rol van hoofde voor 'n staking, Nr. 21050, 31 Maart 2000.
  Erkenning en evaluering van kwalifikasies, Nr. 21565, 22 September 2000.
  Praktykkode: VIGS en indiensneming, Nr. 21815, 1 Desember 2001.
  Geheelskoolevaluering, Nr. 22512, 26 Julie 2001.
  Indiensnemingsvoorwaardes, Nr. 22594, 24 Augustus 2001.
  Nr. 22961, 19 Desember 2001.
  Veiligheidsmaatreëls by skole, Nr. 22754, 12 Oktober 2001

- Provinsiale koerante.

- RAVO-resolusies:

  Oorplasing van opvoeders, 5/1998.
  Herontplooing, 6/1998.
  Werkslading van opvoeders, 7/1998.
  Pligte en verantwoordelikhede van opvoeders, 8/1998.
  Oortollige personeel, 2/2001.
  Permanente aanstelling van ondergekwalifiseerde opvoeders, 4/2001.
  Aanstelling van personeel sonder professionele kwalifikasies, 5/2001.

Nuwe verlofvoorwaardes, 7/2001.
Waarnemingstoelaag, 8/2001.

- Departementele omsendskrywes.

5.4 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

In die lig van hierdie studie kan die volgende aanbevelings dien ten opsigte van temas vir verdere navorsing:

⇨ 'n Onderwysregtelike perspektief op die taak van 'n opvoederpersoneellid.
Motivering: Net soos die skoolhoof in 'n mynveld beland as hy/sy nie 'n grondige kennis het van die onderwysreg nie, sal dit opvoederpersoneel help as daar meer lig gewerp word op die onderwysregsaspekte wat hulle taak raak.

⇨ Skoolhoof: Van hoofonderwyser na hoof uitvoerende beampte.
Motivering: Dit sal baie help as daar meer in diepte ingegaan kan word op die veranderde rol van die skoolhoof in die onlangse verlede. Dit kan onder andere lei tot meer begrip vir wat dit alles tans behels.

⇨ Die hantering van wangedrag by die opvoeders by 'n skool.
Motivering: Op grond van die toenemende bewustheid van die voorkoms van wangedrag onder opvoederpersoneel en die gevolglike afleidings oor die onderwys in die algemeen, sal dit goed wees om die werklikheid uitgespel te kry.

⇨ 'n Onderwysregtelike perspektief in die skoolhoof se bestuur van die nie-opvoederpersoneel.
Motivering: In die onderhawige studie wat deur hierdie navorsing gemaak is, is weinig aandag gegee aan die wetgewing en ander beleidstukke wat op hierdie personeel van toepassing is. By skole met koshuise vorm hierdie personeel 'n beduidende groep van die personeel wat onder die bestuur van die skoolhoof ressorteer. Verder raak hierdie spesifieke wetgewing ook ander groepe in die onderwyssektor (kantoorgebonde opvoeders).

5.5 SLOTOPMERKING

Die literatuurstudie het die belangrikheid van grondige kennis van die onderwysreg op meer as een wyse beklemtoon. Die empiriese ondersoek het die algemene onkunde oor verskeie aspekte van die skoolhoof se bestuurstaak na vore gebring. Dit het duidelik geblyk dat heelwat komponente van menslike hulpbronbestuur min of geen aandag by skole kry.

Die gaping wat hierdie tekortkominge in die onderwysstelsel veroorsaak, het myns insiens radikale implikasies vir die effektiwiteit van die onderwys in die algemeen. Wat nog belangriker is, is die posisie van skoolhoofde te midde van hierdie veranderende onderwysbedeling. Dis haas onmoontlik om by te bly met al die wysigings in beleid en dit vererger die agterstand wat reeds bestaan. Die uiteindelike gevolg is die talle skoolhoofde wat in die jongste tyd aangekla is weens 'n verskeidenheid van redes. Dit wil voorkom of die meeste skoolhoofde weerloos is teen wat lyk na 'n totale aanslag – nie net van die onderwysdepartement nie, maar ook uit die geledere van die ouers. So word skoolhoofde by hulle skole verwyder, of hulle bedank self vanweë die druk.

Daar word vertrou dat hierdie navorsing daartoe sal bydra dat skoolhoofde self hul situasie sal verbeter deur minstens meer ingelig te wees. Dit kan daartoe lei dat ook ander oningeligtes bemagtig kan word. Uiteindelik behoort dit te lei tot 'n beter onderwyssituasie.

BRONNELYS

ADAMS, N. 1993. Legal issues and the self-managing school. Essex : Longman. 143 p.

ANASTASI, A. 1988. Psychlogical testing. 6th ed. New York : Macmillan. 817p.

ANON. 2000(a). Die verskil tussen 'n onafhanklike kontrakteur en 'n werknemer. *Mondstuk*, 29(320):6, Jun/Jul.

ANON. 2000(b). Die rol van die skoolhoof voor 'n staking in die onderwys. *Mondstuk*. 29(319):4, Mei.

ANON. 2002(a). Harrington v Education Management Corp. *New York law journal*. Jun 10

ANON. 2002(b). Die bepaling van die werksure van opvoeders. *Mondstuk*, 31(329):7, Jun.

ARMSTRONG, M. 1996. Human resource management: strategy & action. London : Kogan Page. 232 p.

ARNOLD, G.M. 1995. Sound techniques, good fortune ensure a first-rate teaching staff. *NASSP Bulletin*:59 – 61, Feb.

BAILEY, W.J. 1991. School-site management applied. Pennsylvania : Technomic Publishing. 187 p.

BALL, S.J. 1990. Politics and policy making in education: explorations in policy sociology London : Routledge. 236 p.

BAXTER, L. 1989. Administrtive law. Cape Town : Juta. 796 p.

BELL, L. 1992. Managing teams in secondary schools. London : Routledge. 178 p.

BIERLEIN, L.A. 1993. Controversial issues in educational policy. Newbury Park .Sage. 169 p.

BIRCH, I. & RICHTER, I. 1990. Comparitive school law. Oxford : Pergamon Press. 364 p.

BOTHA, P. 1990. Die regte en pligte van die onderwyser: onderwyseraanspreeklikheid vir leerlingveiligheid. (Voordrag tydens Onderwysregsimposium op 7 Julie 1990 te PU vir CHO in Potchefstroom. 26 p.)

BRAY, E. 1995. The South African Bill of Rights: its impact on education. (*In* Oosthuizer, I.J., *ed.* International perspectives on educational law: law as an instrument for order in education. Potchefstroom : PU vir CHO. p. 17-18.)

BRIDGES, E.M. 1992. The incompetent teacher: managerial responses. Washington, DC : Falmer. 220 p.

BUSH, T. 1995. Theories of educational management. 2nd ed. London : Paul Chapman Publishing. 164 p.

BUSH, T & MIDDLEWOOD, D. 1997. Managing people in education. London : Paul Chapman Publishing. 224 p.

CAMPBELL, R. & NEILL, S. 1994. *Primary* teachers at work. London : Routledge. 312 p

CASCIO, W.F. 1992. Managing human resources: productivity, quality of work life, *profits* New York : McGraw-Hill. 680 p.

CASTALLO, R.T., FLETCHER, M.R., ROSSETTI, A.D. & SEKOWSKI, R.W. 1992. School personnel administration: a practitioner's guide. Massachusetts : Allyn and Bacon. 341 p.

CHERRINGTON, D.J. 1995. The management of human resources. Englewood Cliffs Prentice-Hall 706 p.

COHEN, J. 1977. Statistical power analysis for the behavioral sciences Revised edition. Orlando : Academic Press. 474p.

CORBETT, A. & MOON, B. 1996. Education in France: continuity and change in the Mitterand years, 1981 – 1995. New York : Routledge. 408 p.

CORSON, D. 1995. *Discourse and power in educational organizations. New Jersey* : Hampton Press. 348 p.

CUSHWAY, B. 1994. Human resource management London : Kogan Page. 184 p

DAVIES, B., ELLISON, L., OSBORNE, A. & WEST-BURNHAM, J. 1991. Education management for the 1990's. Essex : Longman. 190 p.

DAVIES, E.H. 2001. Die veranderende rol, die regte, die verantwoordelikheid en die verhouding met die beheerliggaam (Voordrag tydens opleiding van nuutaangestelde skoolhoofde op 16 Maart 2001, Onderwyskollege Pretoria. 9 p.)

DE KLERK, A. 2002. Bestuur gaan oor mense. *Sake-Beeld*:9, Mei 16.

DE WAAL, E. 1994. Die regte van die leerling as regsubjek. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling – M.Ed.) 149 p.

DE WAAL, E. 2000. The educator-learner relationship within the South African public school system: an educational-juridical perspective. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Tesis – Ph.D.) 179 p.

DE WET, J.C. & VAN WYK, A.H. 1992. Die Suid-Afrikaanse kontraktereg en handelsreg. Durban : Butterworths. 519 p.

ENGELKING, J.L. 1990. The effective high school principal. (*In* Hostrop, R.W., *ed.* The effective school administrator. Palm Springs, CA : ETC Publications. 342 p.)

ESSEX, N.L. 1999. School law and the public schools. Needheam Heights, MA : Allyn & Bacon. 222 p.

EVERARD, K.B. & MORRIS, G. 1996. Effective school management. 3rd ed. London : Paul Chapman Publishing. 286 p.

FIDLER, B. & BOWLES, G. 1991. Effective local management of schools. Essex : Longman. 317 p.

FISCHER, L., SCHIMMEL, D. & KELLY, C. 1999. Teachers and the law. *Reading*, MA : Longman. 494 p.

FOURIE, A.W. 1995. Rule of natural justice as community-justice principle in order to create an orderly safety-sphere for the realization of educational tuition. (*In* Oosthuizen, I.J., *red.* International perspectives on educational law: law as an instrument for order in education. Potchefstroom : PU vir CHO. p. 49-54.)

FOURIE, N. 1990. Die bestuurstaak van 'n skoolhoof van 'n gekompliseerde sekondêre skool in Natal ten opsigte van die administratiewe afdeling. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling – M.Ed.) 180 p.

GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1995. Menslike hulpbronbestuur. Halfweghuis : Southern Boekuitgewers. 645 p.

GORDON, R. 2001. What makes a good school? (*Paper* read at the 5th international ICP convention in Kyongju, Korea on 17-21 July 2001. 8 p.)

GRIMM, S. & MEIER, U. 1994. The gender gap in higher education: Germany. (*In* World yearbook of education. London : Kogan Page. p. 70-84)

GROGAN, J. 2000. Workplace law. Lansdowne : Juta. 367 p.

HARRIS, N., PEARCE, P & JOHNSTONE, S. 1992. The legal context of teaching. Essex : Longman. 229 p.

HAT (Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal.) 2000. Midrand : Perskor Uitgewers. 1387 p.

HATCHER, R. 1994. Market relationships and the management of teachers. *British journal of sociology of education*. 15(1):21, Mar.

HEYNS, M. 1998. The selection of human resources in education: role-players and certain influencing factors. *South African journal of education*, 18(2):123-129, May.

HIEMSTRA, V.G. & GONIN, H.L. 1990. Drietalige regswoordeboek. 2e uitg. Kaapstad : Juta. 529 p.

HODGETTS, R.M. & KROECK, K.G. 1992. Personnel and human resource management. Orlando, FL : Harcourt Brace Jovanovich. 746 p.

HUNT, J.B. 2002. Leadership in education: a view from the States. *Phi Delta Kappan*. 83(9):714-720, May.

JIRASINGHE, D. & LYONS, G. 1996. The competent head: a job analysis of heads' tasks and personality factors. London : Falmer. 164 p.

JONES, J.J. & WALTERS, D.L. 1994. Human resource management in education. Pennsylvania : Technomic Publishing. 304 p.

JOOSTE, J.S. 1995. Personeelaangeleenthede as bestuursarea van 'n bestuursliggaam in 'n staatsondersteunde skool. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling – M.Ed.) 173 p.

KEEP, E. 1993. The need for a revised management system for the teaching profession. *Education economics*. 1(1):53-59.

KING, D. 2002. The changing shape of leadership. *Educational leadership*. 59(8):61-63. May

KLEYN, D. & VILJOEN, F. 2000. Beginnersgids vir regsstudente. 2de uitg. Kenwyn : Juta. 336 p.

KLOPPER, J.C. 1996. Die nuwe arbeidswet: implikasies vir die onderwys. *Die Vrystaatse onderwyser*. 16, Jan/Feb.

KRIEGLER, J.C. 1995. The South African constitution and education. (*In* Oosthuizen, I.J., *red* International perspectives on educational law: law as an instrument for order in education. Potchefstroom : PU vir CHO. p. 117-124.)

LAWRENCE, C.E. & VACHON, M.K. 1995. How to handle staff misconduct : a step-by-step guide. California : Corwin. 138 p.

LEE, W.O. 2001. Moral perspectives. (*In* Cairns, J, Lawton, D & Gardner, R., *eds*. World yearbook of education. London : Kogan Page. p. 27-45)

LEITHWOOD, K., CHAPMAN, J., CORSON, D., HALLINGER, P. & HART, A. 1996. International handbook of educational leadership and administration. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers. 652 p.

LEITHWOOD, K., BEGLEY, P.T. & COUSINS, J.B. 1992. Developing expert leadership for future schools. London : Falmer. 303 p.

LLOYD, S.M. 1991. Collision courses, safer places: teacher licensure, private schools, and the making of a profession. *Teachers college record*, 92(3):19. Spring.

MIDDLEWOOD, D. & LUMBY, J. 1998. Human resource management in schools and colleges. London : Paul Chapman Publishing. 98 p.

MINER, J.B. & CRANE, D.P. 1995. Human resource management: the strategic perspective New York : HarperCollins College Publishers. 712 p.

NEETHLING, J., POTGIETER, J.M. & VISSER, P.J. 1996. Deliktereg. Durban : Butterworths. 431 p.

NEETHLING, Y. & CALITZ, L.P. 1998. 'n Bevoegdheidsgebaseerde benadering tot menslike hulpbronbestuur in 'n nuwe onderwysbedeling. *South African journal of education*. 19(2):66-80. Nov.

NEL, P.S. 1995. Arbeidsverhoudinge: die rol van die menslike hulpbronbestuurder in arbeidsverhoudinge. (*In* Gerber, P.D., Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. Menslike hulpbronbestuur. Halfweghuis : Southern Boekuitgewers. p. 402-442)

NEL, P.S. *ed.* 1997. South African industrial relations: theory and practice. 3rd ed. Pretoria Van Schaik.

NEWMAN, J.W. 1994. America's teachers: an introduction to education. New York : Longman. 355 p.

NOORDWES ONDERWYSDEPARTEMENT. Omsendbrief 12 van 2001. Mmabatho NWOD.

NICOL, M. 1995. Strategiese beplanning in skoolbestuur. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling – M.Ed.) 147 p.

NWOD. Sien NOORDWES ONDERWYSDEPARTEMENT.

OOSTHUIZEN, I.J. 1992. Die onderwyser en sy werkgewer: diensvoorwaardes. (*In* Van der Westhuizen, P.C., Loots, Z.B., Mentz, P.J., Oosthuizen, I.J. & Theron, A.M.C. Die beginneronderwyser: 'n bestuursmatig-juridiese perspektief. Durban : Butterworths. p. 35-52)

OOSTHUIZEN, I.J. *red* 1994. Onderwysregsaspekte vir onderwysbestuur. Pretoria : Van Schaik. 195 p.

OOSTHUIZEN, I.J. *red* 1999. Aspekte van onderwysreg. *Pretoria* : Van Schaik. 228 p

OOSTHUIZEN, I.J. 2000. South Africa. (*In* Russo, C.J., *ed.* The yearbook of education law. Dayton, OH : Education Law Association. p. 572-586.)

PAM. Sien Personeeladministrasiemaatreëls.

PARELLO, N. 2000. New Jersey hikes standerds for new teachers. *Black issues in higher education.* 16(25):14, Mar.

PIEK, G.C. 1992. School management 2. Cape Town : Maskew Miller Longman. 195 p.

PRETORIUS, S.G. 1992. *Universialiteit* en individualiteit van die onderwysstelsel. (*In* Berkhout, S.J. & Bondesio, M.J., *reds.* Onderwysstelselkunde perspektiewe. Pretoria : Van Schaik. p. 27-45.)

PRINSLOO, J.G. 2001. Die skoolhoof en die reg. (Voordrag tydens opleiding van nuutaangestelde skoolhoofde op 16 Maart 2001, Onderwyskollege Pretoria. 15 p.)

RAVO. Sien Raad op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys.

Raad op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys (RAVO). 2000. Resolusies 2000.

Raad op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys (RAVO). 2001. Resolusies 2001.

REBORE, R.W. 1995. Personnel administration in education: a management approach Massachussetts : Allyn & Bacon. 357 p

RICHES, C. & MORGAN, C. 1992. Human resource management in education. Philadelphia Open University Press. 216 p.

RILEY, R.W. 1994. Professional growth and education reform. *Teaching PreK-8,* 24(4):12, Jan.

ROBINSON, J.A. 1997. The law of children and young persons in South Africa. Durban Butterworths. 385 p.

ROSSOUW, J.P. 2001. Decentralization in South African public schools: a labour law perspective on the role of the principal in managing staff misconduct. *Perspectives in education*, 19(4):123-136.

ROSSOUW, J.P. & DE WAAL, E. 2002. Progressive dicipline in labour realtions in South African education: when does employer patience with educator misconduct start to infringe learners' rights? (Paper read at CAPSLE Conference, St. Andrews, New Brunswick, Canada. 4-7 May 2002. 11 p.)

RUBEN, A.M. 2001. The top ten judicial decisions affecting labour relations in public education during the decade of the 1990's: the verdict of quiescent years. *Journal of law and education*, 30(2):247-272, Apr.

SA sien SUID-AFRIKA.

SEIFERT, R. 1996. Human resource management in schools. London : Pitman Publishing. 175 p.

SMIT, C.A. 2002. Die professionele ontwikkeling van nuutaangestelde kringbestuurders in die onderwys deur middel van 'n *inskakelingsprogram*. Potchefstroom : PU vir CHO (Proefskrif – Ph.D.) 312 p.

SOUTH AFRICA. Department of Education. 1996. Changing management to manage change in education. Report of the Task Team on Education Management development. Pretoria : Government Printer.

STEYN, H.J. 1992. Die struktuur van die onderwysstelsel. (*In* Berkhout, S.J. & Bondesio, M.J., *reds.* Onderwysstelselkunde perspektiewe. Pretoria : Van Schaik. p. 49-69.)

SUID-AFRIKA. 1993. Wet op Beroepsveiligheid en Gesondheid, nr. 85 van 1993. Johannesburg : Lex Patria .

SUID-AFRIKA. 1995(a). Wet op die Suid-Afrikaanse Kwalifikasieowerheid. nr 58 van 1995 Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1995(b). Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1996(a). Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika soos op 8 Mei 1996 aangeneem en op 11 Oktober 1996 gewysig deur die Grondwetlike Vergadering (B34B-96.) (ISBN: 0-260-20716-7.)

SUID-AFRIKA. 1996(b). Wet op Nasionale Onderwysbeleid, nr. 27 van 1996. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1996(c). SA Skolewet, nr. 84 van 1996. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1997. Wet op Basiese Diensvoorwaardes, nr. 75 van 1997. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1998(a). Wet op Gelyke Indiensneming, nr. 55 van 1998. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1998(b). Wet op Indiensneming van Opvoeders, nr. 76 van 1998. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1999. Personeeladministrasiemaatreëls. *Staatskoerant* 19767. Feb.18.

SUID-AFRIKA. 1999. Wet op die Beheer van Tabakprodukte, nr. 12 van 1999. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 2000(a). Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid, nr. 3 van 2000. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 2000(b). Wet op Bevordering van Gelykheid en Voorkoming van Onbillike Diskriminasie, nr. 4 van 2000. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKAANSE HOFVERSLAE. Transvaal Provincial Administration v Coley 1925 AD 24

SUID-AFRIKAANSE HOFVERSLAE. *Minister van Onderwys en Kultuur en andere v Louw* 1995 (4) SA 383 (A).

SUID-AFRIKAANSE HOFVERSLAE. Larbi-Odam en ander v LUR vir Onderwys(Noordwes Provinsie) en ander 1998 (1) SA 745 (N).

SUID-AFRIKAANSE HOFVERSLAE. Douglas Hoërskool v Premier, Noord-Kaap en ander 1999 (4) SA 1131 (NC).

SUID-AFRIKAANSE HOFVERSLAE. Hoërskool Carnarvon en ander v LUR vir Onderwys, Opleiding, Kuns en Kultuur van die Noord-Kaapse Provinsiale Regering en ander 1999 (4) SA 590 (NC).

SUID-AFRIKAANSE HOFVERSLAE. Willem Sternberg Schoonbee en ander v LUR vir Onderwys (Mpumalanga) en ander. 2002. Nr. 33750/01.

TAYLOR, N. & VINJEVOLD, P. 2000. Education in times of transition: South Africa. (*In* World yearbook of education. London : Kogan Page. p.169-180.)

TIMPERLEY, H. & ROBINSON, V. 2000. Workload and the professional culture of teachers *Educational management and administration (UK)*, 28(1):47-62, Jan.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. *red.* 1990. *Doeltreffende* onderwysbestuur. Pretoria : HAUM. 702 p.

VAN DER WESTHUIZEN P.C. & MOSOGE, M.J. 1998. An emerging vision for education management development in South Africa. *Koers*, 63(1/2):41-55, Apr/Jun.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C., LOOTS, Z.B., MENTZ, P.J., OOSTHUIZEN, I.J. & THERON, A.M.C. 1992. Die beginneronderwyser: 'n bestuursmatig-juridiese perspektief. *Durban Butterworths*. 205 p.

VAN ROOYEN, M.L. 1994. *Die hoof se verantwoordelikheid* ten opsigte van die professionele gedrag van die personeel. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling – M.Ed.) 133 p.

VAN WIERINGEN, F. 1992. Training for educational management in Europe. Den Haag : CIP Gegevens Koninklijke Bibliotheek. 116 p.

VAN WYK, H.W. 1991. Die rol van die bestuursraad in skoolbestuur. Potchefstroom PU vir CHO (Verhandeling – M. Ed.) 172 p.

VERDUGO, R.R. 1997. School governance regimes and teachers' job satisfaction: bureaucracy, legitimacy an community. *Educational administration quarterly*. 33(1):38-66. Feb

WALFORD, G. 1991. Private schools in ten counties: policy and practice. London Routledge 227 p.

WEST, M. & AINSCOW, M. 1991. Managing school development : a practical guide. London : David Fulton Publishers. 132 p.

WOOD, N.G. 1995. Procedural due process – *is procedure* important in the quest for order in education? (Paper read at the International Educational Law Conference, PU for CHE, 19 – 21 June 1995. p.1-8.)

Bylae A

Tel: 018 293 0267/9
Fax: 018 293 0268

P.O.Box 20042
Noordbrug 2522
Potchefstroom
27th May 2002

The Superintendent-General
Northwest Department of Education

Dear Dr Karodia

Permission to submit questionnaires to school principals

At present I am involved in research that is required for an M.Ed. degree in Educational Law. The theme of my research is an educational law perspective on the school principal's role as a human resource manager. My tutor is Prof. I Oosthuizen of the PU for CHE.

I hereby request permission to enable me to send questionnaires to some school principals in the Northwest Province as part of my research. The questionnaires are in Afrikaans and English and stamped envelopes are also included. School principals will only be asked to complete the form anonymously and to return them in the envelopes provided. I need to send out questionnaires to some 270 headmasters and will identify these schools on a scientific basis with the cooperation of my tutor. No school or person will be identified by name in the analysis of these questionnaires.

I will also gladly reveal the findings of my research to you. I believe that these will be great benefit to the Education Department, trainers of teachers and headmasters.

I have to distribute the questionnaires as soon as possible and would appreciate a speedy reply from you. I also enclose copies of the questionnaire and of the letter to the principals.

For any further inquiries you are most welcome to contact me at 082 442 9877.

Thank you for your attention.

Yours sincerely.

J A Breed
Headmaster: Potchefstroom Gimnasium

NORTH WEST PROVINCE

Department of Education
Lefapha La Thuto
Departement van Onderwys

1st Floor
Garona Building
Mmabatho

Private Bag X2044
Mmabatho 2735
Tel: (+2718) 387 3429/3404
Fax: (+2718) 387 3430
e-mail: ezunc@nwpg.org.za

OFFICE OF THE SUPERINTENDENT-GENERAL

FACSIMILE TRANSMITTAL SHEET

TO:	FROM:
Mr J A Breed	Dr A M Karodia
COMPANY:	DATE:
Potchefstroom Gymnasium	28/05/2002
FAX NUMBER:	TOTAL NO. OF PAGES INCLUDING COVER:
(018) 293 0268	-1-
PHONE NUMBER	SENDER'S REFERENCE NUMBER:
(018) 293 0267/9	AMK/mmm/breed
RE:	COPY(IES) TO:
PERMISSION TO SUBMIT QUESTIONNAIRES TO SCHOOL PRINCIPALS	MEC Z P Tolo Mr D Bosman Mr Siowebu

URGENT ■ FOR REVIEW ☐ PLEASE COMMENT ☐ PLEASE REPLY ☐ PLEASE RECYCLE

I acknowledge receipt of your correspondence dated 27 May 2002 in respect of requesting permission to submit questionnaires to school principals as per your intended research. Firstly, I take this opportunity of wishing you well in your endeavour and studies.

Permission is hereby granted for your good self to engage in your research subject to the following conditions.

1. That it does not affect your normal duties as school principal.
2. That you provide us with the research findings and your thesis after completion.
3. That the research findings cannot be published without the express permission of the North West Department of Education.

Thanking you.

Yours sincerely

DR ANIS MAHOMED KARODIA
SUPERINTENDENT GENERAL

DEPARTMENT OF EDUCATION
OFFICE OF THE DDG
2002 -05- 28
NORTH WEST

QUESTIONNAIRE TO SCHOOL PRINCIPALS

CONFIDENTIAL AND ANONYMOUS

VRAELYS AAN SKOOLHOOFDE

VERTROULIK EN ANONIEM

Tel: (018) 293-0267/9
Faks:(018) 293-0268

Posbus 20042
NOORDBRUG
2522
30 Mei 2002

Geagte Kollega

Baie dankie vir u aandag en enkele minute van u kosbare tyd.

Hierby ingesluit 'n vraelys, 'n gefrankeerde koevert en 'n toestemmingsbrief van Dr. Karodia (Superintendent-Generaal van Onderwys in Noordwes). Die vraelys is deel van navorsing wat ek doen met die oog op die verwerwing van 'n M.Ed-graad.

Ek sal dit geweldig waardeer indien u die ingeslote vraelys so gou moontlik kan voltooi en aan my terugpos in die koevert wat vir die doel voorsien is. U kan daarop reken dat u anoniem sal wees en dat die resultate nêrens na enige spesifieke skool sal verwys nie.

Ek besef dat hierdie versoek inbreuk op u tyd kan maak, maar versoek u nederig en vriendelik om my asseblief behulpsaam te wees.

Baie dankie dat ek kan reken op u spoedige reaksie. Baie sterkte ook met u gewaardeerde bydrae tot die onderwys.

Vriendelike groete.

J.A.BREED
HOOF:POTCEFSTROOM GIMNASIUM

VRAELYS AAN SKOOLHOOFDE

Vraelysnr | | | | | | (1 - 3)

AFDELING A

Vraag 1: BIOGRAFIESE GEGEWENS

Voltooi asseblief die volgende deur 'n kruisie in die toepaslike blokkie te maak:

1.1 Ouderdom:

30 jaar en jonger	1	
31 - 39 jaar	2	
40 - 49 jaar	3	
50 jaar en ouer	4	(4)

1.2 Geslag:

Manlik	1	
Vroulik	2	(5)

1.3 Huistaal

Afrikaans	1	
Engels	2	
Tswana	3	
Ander(spesifiseer).....	4	(6)

1.4 Hoogste kwalifikasie:

Matriek	1	
Eenjarige Onderwysdiploma	2	
Tweejarige Onderwysdiploma	3	
Driejarige Onderwysdiploma	4	
Vierjarige Onderwysdiploma	5	
Baccalaureusgraad	6	
Baccalaureusgraad + Onderwysdiploma	7	
Honneurs/B.Ed graad	8	
Meestersgraad	9	
Doktorsgraad	10	
Ander (spesifiseer).....	11	(7)

1.5 Kwalifikasie in Onderwysreg

Ja	1	
Nee	2	
Indien ja, spesifiseer.....	3	(8)

1.6 Huidige aanstelling as hoof

Hoof – Posvlak 2	1	
Hoof – Posvlak 3	2	
Hoof – Posvlak 4	3	
Waarnemende Hoof(meld posvlak .....)	4	(9)

1.7 Jare ervaring as hoof

0 - 3 jaar	1	
4 - 7 jaar	2	
8 - 11 jaar	3	
12 jaar en meer	4	(10)

Vraag 2: DEMOGRAFIESE GEGEWENS

2.1 Aantal leerders in die skool:

minder as 80	1	
80 - 159	2	
160 - 500	3	
501 - 629	4	
630 - 999	5	
1000+	6	(11)

2.2 Samestelling van die skool:

Slegs seuns	1	
Slegs dogters	2	
Gemeng	3	(12)

2.3 Tipe skool:

Primêr	1	
Gekombineerde skool	2	
Sekondêr - gewoon	3	
- komprehensief	4	
- tegnies	5	
- landbou	6	(13)

2.4 Die leerders is meesal uit 'n

Histories benadeelde gemeenskap	1	
Histories bevoordeelde gemeenskap	2	(14)

AFDELING B

Vraag 3: **Beskik die skool oor die volgende:**

		JA	NEE	NIE SEKER	
3.1	'n Grondwet vir die Beheerliggaam	1	2	3	(15)
3.2	'n Missie vir die skool	1	2	3	(16)
3.3	Komitees wat deur die Beheerliggaam saamgestel is (bv bemarking, finansies)	1	2	3	(17)
3.4	'n Vasgestelde dienskontrak vir personeel in Beheerliggaamposte (beantwoord slegs as daar wel sulke poste is)	1	2	3	(18)
3.5	'n Vasgestelde beleid vir onderhoudvoering met kandidate vir onderwysposte	1	2	3	(19)
3.6	'n Personeelbeleid vir u skool	1	2	3	(20)
3.7	'n Beleid waarvolgens werwing van personeel gedoen word	1	2	3	(21)
3.8	'n Personeelinskakelingsbeleid vir nuutaangestelde personeel by die skool	1	2	3	(22)
3.9	'n Pligstaat vir elke personeellid	1	2	3	(23)
3.10	'n Dissiplinêre komitee vir personeel in beheerliggaamposte by u skool	1	2	3	(24)
3.11	'n Dissiplinêre kode vir u skool se personeel	1	2	3	(25)

VRAAG 4: In watter mate stem u met die volgende stellings saam? Maak gebruik van die volgende skaalwaardes:

1: stem glad nie saam nie
2: stem in 'n mindere mate saam
3: stem in 'n groot mate saam
4: stem volkome saam

4.1	Skoolhoofde kry oor die algemeen te min inligting oor menslikehulpbronbestuur in hul formele opleiding	1	2	3	4	(26)
4.2	Skoolhoofde moet deur Beheerliggame bygestaan word ten opsigte van die bestuur van personeelaangeleenthede	1	2	3	4	(27)
4.3	Slegs die skoolhoof bepaal hoeveel opvoedersposte by sy skool ingestel moet word	1	2	3	4	(28)
4.4	Die skoolhoof kan bydra tot sy personeel se ontwikkeling slegs as hy/sy self op hoogte van veranderinge en nuwe denkwyses is	1	2	3	4	(29)
4.5	*Beheerliggame behoort aktief te werf (potensiële kandidate te beïnvloed) ten einde geskikte personeel te identifiseer om aansoek te doen vir poste by hul skool*	1	2	3	4	(30)
4.6	Buitemuurse aktiwiteite vorm deel van 'n opvoeder se amptelike pligte by die skool	1	2	3	4	(31)
4.7	Die skool se Beheerliggaam doen moeite met die saamstel van 'n posbeskrywing voordat 'n opvoederspos adverteer word	1	2	3	4	(32)
4.8	Skoolhoofde het oor die algemeen goeie kennis en begrip van alle Onderwysreg	1	2	3	4	(33)
4.9	'n Opvoeder se diensvoorwaardes is volledig vervat in die Wet op Indiensneming van Opvoeders(SA;1998)	1	2	3	4	(34)
4.10	Skoolhoofde het 'n goeie kennis van die Onderwysbeleid (soos verwoord in omsendbriewe) in die Provinsie	1	2	3	4	(35)
4.11	Ekstra hulp aan leerders ten opsigte van vakonderrig is deel van opvoeders se kernpligte by die skool	1	2	3	4	(36)
4.12	Die beeld van die skool speel 'n bepalende rol by potensiële aansoekers vir poste se besluit om wel aansoek te doen al dan nie	1	2	3	4	(37)
4.13	Die vaardighede van die bestaande personeel by 'n skool speel 'n bepalende rol by elke nuwe aanstelling	1	2	3	4	(38)

VRAAG 5: **Maak 'n kruisie in die toepaslike blokkie wat u mening die beste weergee. Gebruik die volgende skaalwaardes:**

1. **Altyd**
2. **Dikwels**
3. **Soms**
4. **Nooit**

5.1	Ek beplan gewoonlik elke kwartaal aktiwiteite wat die ontwikkeling van personeel ten doel het	1	2	3	4	(39)
5.2	Ek hou gewoonlik spesiale vergaderings/gesprekke met nuutaangestelde personeel om hulle inskakeling glad te laat verloop	1	2	3	4	(40)
5.3	Met die oog op die saamstel van 'n kortlys, word alle lede van die onderhoudpaneel ingespan om soveel inligting as moontlik oor aansoekers in te samel	1	2	3	4	(41)
5.4	Ek evalueer gereeld die effektiwiteit van die skool se onderrigprogram en maak aanpassings indien nodig	1	2	3	4	(42)
5.5	Vakbonde speel 'n belangrike rol om skoolhoofde in te lig oor arbeidswetgewing	1	2	3	4	(43)
5.6	Ek neem leiding in die aanpassing van my personeel by veranderende omstandighede	1	2	3	4	(44)
5.7	Ek ontvang duidelike riglyne oor implementering van beleid vanaf my kring- of distrikbestuurder	1	2	3	4	(45)
5.8	Ek bespreek wetswysigings op onderwyswette met die personeel sodra dit verskyn	1	2	3	4	(46)
5.9	Ek neem die leiding in die maak van die skoolrooster	2	2	3	4	(47)
5.10	Ek het toegang tot alle onderwyswetgewing sodra dit verskyn	1	2	3	4	(48)

VRAAG 6: **Dui met 'n kruisie in die toepaslike blokkie aan in watter mate die volgende pligte, bevoegdhede en werksaamhede deel uitmaak van u <u>bestuurstaak as skoolhoof</u>. Gebruik die volgende skaalwaardes:**

1. **glad nie**
2. **in 'n mindere mate**
3. **in 'n groot mate**
4. **volkome**

6.1	Die aanstel van personeel as deel van my professionele verantwoordelikheid	1	2	3	4	(49)
6.2	Die professionele ontwikkeling van elke onderwyser by die skool	1	2	3	4	(50)
6.3	Die finansiële bestuur van die skool	1	2	3	4	(51)
6.4	Die byhou van die skooljoernaal	1	2	3	4	(52)

6.5	Die hou van gereelde terreininspeksies	1	2	3	4	(53)
6.6	Verantwoordelikheid neem vir koshuise (waar daar is)	1	2	3	4	(54)
6.7	Die hantering van alle korrespondensie wat die skool ontvang	1	2	3	4	(55)
6.8	Die leiding neem ten opsigte van professionele gedrag	1	2	3	4	(56)
6.9	Die verantwoordelikheid om toe te sien dat effektiewe assessering van leerders by die skool wel plaasvind	1	2	3	4	(57)
6.10	Die evaluering van die effektiwiteit van onderrig by die skool	1	2	3	4	(58)
6.11	Die bevordering van deelname aan buitemuurse aktiwiteite by leerders en opvoeders	1	2	3	4	(59)
6.12	Die waarneem as hoof van 'n vak of leerarea waar nodig	1	2	3	4	(60)

VRAAG 7: Beantwoord die volgende vrae deur telkens slegs 'n keuse te maak tussen Ja of Nee:

		Ja	Nee	
7.1	Ek gee self ook onderrig aan leerders	1	2	(61)
7.2	Ek hanteer self nog registerklasse wanneer nodig	1	2	(62)
7.3	'n Opvoeder wat op 'n kriminele klag in hegtenis geneem word, is geregtig op spesiale verlof	1	2	(63)
7.4	'n Proeftydperk van 12 maande is van toepassing op oorplasings en bevorderings in permanente poste	1	2	(64)
7.5	Opvoeders moet elke dag minstens sewe ure by die skool wees	1	2	(65)
7.6	'n Opvoeder word nie geag met verlof te wees wanneer hy as getuie in enige hof moet verskyn nie	1	2	(66)
7.7	'n Skoolhoof het die reg om af te tree op ouderdom 55	1	2	(67)
7.8	My skool beskik oor die meeste omsendbriewe wat deur die onderwysdepartement uitgereik is	1	2	(68)
7.9	'n Opvoeder wat oorgeplaas word, se diensvoorwaardes mag nie deur die oorplasing nadelig geraak word nie	1	2	(69)
7.10	'n Opvoeder wat gesekondeer word na 'n ander pos, moet sy skriftelike goedkeuring daarvoor gee	1	2	(70)
7.11	'n Opvoeder wat meer as 10 jaar in diens is, is geregtig op 26 dae vakansieverlof per jaar	1	2	(71)
7.12	Die skoolhoof kan nie verlof van opvoeders goedkeur nie – stem u saam met hierdie stelling?	1	2	(72)

7.13	Die skoolhoof is die rekenpligtige beampte by die skool	1	2	(73)
7.14	'n Opvoeder moet ontslaan word indien hy skuldig bevind word *aan* bedrog ten aansien van eksamens	1	2	(74)
7.15	'n Opvoeder wat sonder magtiging aan diens slaap, is skuldig aan wangedrag	1	2	(75)

BAIE DANKIE VIR U TYD EN GEDULD.

POS ASSEBLIEF WEER DADELIK TERUG IN DIE GEGEWE KOEVERT.