

DIE SENIOR ADJUNK-HOOF AS
VERHOUDINGS- EN KOMMUNIKERINGSAGENT
TUSSEN DIE HOOF
EN PROFESSIONELE PERSONEEL

Jacobus Petrus Smith, B.A., B.Ed., N.O.D., V.D.O., N.T.D.

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

Leier: Prof. S. S. Barnard

Hulpleier: Prof. P. C. van der Westhuizen

Ermelo - Januarie 1989

DANKBETUIGINGS

My opregte dank en waardering word teenoor die volgende persone betuig:

Professor S. S. Barnard wat as studieleier opgetree het.

Professor P. C. van der Westhuizen, hulpleier.

My vrou Lucia, en kinders Henk, Bernard en Lucia vir hulle opoffering.

Mev Una Moolman en Mnr Gert Swart vir die taalkundige versorging.

Mnr Dirk Ligthelm vir die hulp met die woordverwerker.

Die personeel van die Onderwysbiblioteek van die Transvaalse Onderwysmediadiens.

Mev Engela van der Walt vir die kontrollering van die bronnelys.

Solo deo Gloria !

LYS VAN FIGURE	(v)
SUMMARY	(vi)

1 ORIENTERING

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	1
1.3	Doel van die navorsing	3
1.4	Navorsingsmetode	3
1.5	Terreinafbakening	3
1.6	Begripspresisering	4
1.6.1	Verhoudingstigting	4
1.6.2	Kommunikering	5
1.6.3	Agent	6
1.6.4	Professionele personeel	6
1.7	Strukturering van die skripsie	6
1.8	Samevatting	7

2 GRONDTRЕКKE VAN VERHOUDINGSTIGTING EN KOMMUNIKERING

2.1	Oriëntering	8
2.2	Vertrekpunt	8
2.3	Fundering van verhoudingstigting en kommunikering	10
2.3.1	Subjektiviteit en objektiviteit	10
2.3.2	Universaliteit en individualiteit	11
2.3.3	Genetisiteit	13
2.3.4	Tydseheid	13
2.3.5	Waardebepaaldheid	15
2.3.6	Modale bepaaldheid	16
2.3.6.1	Inleiding	16
2.3.6.2	Die numeriese aspek	16
2.3.6.3	Die ruimtelike aspek	17
2.3.6.4	Die kinematiese aspek	18
2.3.6.5	Die fisiese aspek	18

2.3.6.6	Die biotiese aspek	20
2.3.6.7	Die psigiese aspek	21
2.3.6.8	Die analities-logiese aspek	22
2.3.6.9	Die kultuur-historiese aspek	22
2.3.6.10	Die linguale aspek	23
2.3.6.11	Die sosiale aspek	24
2.3.6.12	Die ekonomiese aspek	25
2.3.6.13	Die estetiese aspek	26
2.3.6.14	Die juridiese aspek	27
2.3.6.15	Die etiese aspek	27
2.3.6.16	Die pistiese aspek	28
2.4	Samevatting en vooruitskouing	29

3 VERHOUDINGSTIGTING AS BESTUURSTAAK VAN DIE SENIOR ADJUNK-HOOF

3.1	Inleiding	31
3.2	Die aard en betekenis van interpersoonlike verhoudingstigting	32
3.2.1	Oriëntering	32
3.2.2	Interpersoonlike verhoudings tussen skoolhoof, senior adjunk-hoof en personeel	34
3.3	Enkele vaardighede en eienskappe wat nodig is in interpersoonlike verhoudingstigting	35
3.3.1	Empatie	36
3.3.2	Respek en warmte	36
3.3.3	Egtheid	36
3.3.4	Konkreetheid	36
3.3.5	Konsekwentheid	37
3.4	Faktore wat 'n rol speel by die stigting van in- terpersoonlike verhoudinge	37
3.4.1	Lewens- en wêreldbeskouing	37
3.4.2	Menswaardigheid	37
3.4.3	Konflikhantering	38
3.4.4	Probleemoplossing	39

3.4.5	Motivering	39
3.4.6	Bestuurstyl	40
3.4.7	Leierskap	41
3.4.7.1	Inleiding	41
3.4.7.2	Leierskapstyl	42
3.4.7.2.1	Die vryeteuelleierskapstyl (laizzes faire)	42
3.4.7.2.2	Die outokratiese leierskapstyl	43
3.4.7.2.3	Die demokratiese leierskapstyl	43
3.4.8	Gesag	44
3.4.9	Groepdinamika	45
3.4.9.1	Eienskappe van 'n groep	45
3.4.9.2	Groepeffektiwiteit	46
3.4.10	Opleiding en menseverhoudinge	48
3.5	Onderwysbestuur en personeelverhoudinge	49
3.6	Samevatting en vooruitskouing	50

4 KOMMUNIKERING AS BESTUURSTAAK VAN DIE SENIOR ADJUNK-HOOF

4.1	Inleiding	52
4.2	Die verband tussen verhoudingstigting en kommunikering	53
4.3	Die aard en wese van kommunikering	54
4.4	Doeltreffende kommunikering	56
4.5	Stappe in die kommunikeringshandeling	58
4.5.1	Die bron, sender of kommunikator	59
4.5.2	Doelwitformulering	59
4.5.3	'n Boodskap moet oorgedra word	59
4.5.4	Kanaal en medium	60
4.5.4.1	Kanaal	60
4.5.4.2	Medium of draer van die boodskap	62
4.5.4.2.1	Verbale kommunikering	62
4.5.4.2.2	Skriftelike kommunikering	63
4.5.4.2.3	Luister en nie-verbale kommunikering	64
4.5.5	Die ontvanger van die boodskap	64
4.5.5.1	Vertolking of interpretasie van die boodskap ...	65
4.5.5.2	Terugvoering van die boodskap	65

4.6	Versterking en/of verswakking van die kommunike- ringshandeling	65
4.6.1	Inleiding	65
4.6.2	Die invloed van die kommunikator op die kommuni- keringshandeling	66
4.6.2.1	Inleiding	66
4.6.2.2	Houdings van die senior adjunk-hoof as kommuni- kator	68
4.6.2.3	Kennisvlak van die kommunikator	68
4.6.2.4	Die beginsel van lynverlies	69
4.6.2.5	Die beginsel van die mag van emosie	69
4.7	Versperrings in die kommunikeringshandeling	70
4.8	Kommunikeringswyses wat suksesvolle kommuni- king moontlik maak	71
4.8.1	Direkte kommunikering	71
4.8.2	Indirekte kommunikering	71
4.8.3	Wederkerige kommunikering	71
4.8.4	Openbare kommunikering	72
4.9	Vereistes vir goeie kommunikering	72
4.10	Die senior adjunk-hoof se kommunikeringsareas ..	73
4.11	Samevatting en vooruitskouing	73
5	SAMEVATTING, BEVINDINGS, GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTSOM	
5.1	Samevatting	75
5.2	Bevindings	76
5.3	Gevolgtrekkings	77
5.3.1	Gevolgtrekkings met betrekking tot navorsing ...	77
5.3.2	Verdere gevolgtrekkings	78
5.4	Aanbevelings	79
5.4.1	Aanbevelings met betrekking tot die navorsing ..	79
5.4.2	Verdere aanbevelings	80
5.5	Slotsom	81
	BRONNELYS	82

Figuur 3.1	Die vryeteuelleierskapstyl (Laizzes faire)...	42
Figuur 3.2	Die outokratiese leierskapstyl	43
Figuur 3.3	Die demokratiese leierskapstyl	44
Figuur 4.1	Patroon of stappe van die kommunikerings- handeling	58

SUMMARY

The new structuring of posts in the Transvaal Education Department that came into effect in October 1984, has brought about changes in the managerial posts of the larger secondary schools. The managerial posts have been extended to include a senior deputy headmaster. A complex school may now have the services of two deputy headmasters and one senior deputy headmaster. This extension has been made necessary by the large number of teachers and pupils in a complex school, as well as the variety of subject packages offered.

The headmaster should maintain personal contact with all members of his staff, and in a complex school, this contact suffers. The senior deputy headmaster must therefore adopt this extremely important task, that of building relationships and opening lines of communication, as his own responsibility.

The school as an organization, functions mainly through personal interactions that are accomplished by effective communication. Where the workload on the headmaster makes communication and the building of relationships difficult, the senior deputy headmaster should be delegated this task.

To see the building of relationships and the opening of lines of communication in their correct perspective, they should be regarded on a religious basis. The Christian educator accepts the Word of God as instructional and governing in all he does. To build meaningful relationships and good communications are God-given instructions. The directions given to man at the creation, i.e. to order and rule, are only possible through successful and effective communication, within a framework of good relationships. The characteristics of relationship and communication building are dealt with in Chapter two.

Research has ascertained that the tasks of the headmaster cover too wide a field to be dealt with by only one person. He should have some support and assistance. Time to establish personal contact with his staff, and to build healthy relationships is

limited, and this gap should be filled by the senior deputy headmaster. Chapter three therefore deals with the building of meaningful relationships. Attention is paid to the nature and meaning of personal relationships. The characteristics and skills vitally necessary in a senior deputy headmaster, to assist him in building successful relationships are also indicated.

No management is possible without communication. The senior deputy headmaster is co-manager of the school, and therefore, establishing good communication is an important task of his. Chapter four deals with communication as the administrative task of the senior deputy head; and also highlights the characteristics and fundamentals of communication. The concept of communication is described by several definitions and the importance of effective communication is stressed. The steps in building communication are discussed, and factors weakening or strengthening communication are focused upon. A resume, findings, conclusions and recommendations, follow in Chapter five.

DIE SENIOR ADJUNK-HOOF AS VERHOUDINGS- EN KOMMUNIKERINGSAGENT TUSSEN DIE HOOF EN PROFESSIONELE PERSONEEL

HOOFSTUK 1 ORIENTERING

1.1 Inleiding

Die nuwe postestruktuur van die Transvaalse Onderwysdepartement wat in Oktober 1984 in werking getree het, het uitbreidings in die bestuursposte van die groot sekondêre skole teweeggebring (TOD Omsendbrief, 1984 : 5). Die kompleksiteit van die gekompliseerde sekondêre skool kan veroorsaak dat die hoof geleidelik van die professionele personeel gedistansieer raak. Die senior adjunk-hoof kan gevolglik in so 'n geval 'n belangrike rol vervul as verhoudings- en kommunikeringsagent tussen die hoof en die professionele personeel.

1.2 Probleemstelling

Twee adjunk-hoofposte word toegeken aan 'n sekondêre skool met 'n leerlingstal van 750 of meer, en 'n derde adjunk-hoof, naamlik die senior adjunk-hoof, word aangestel wanneer die kompleksiteit van die skool, gemeet aan bepaalde faktore, dit regverdig (ibid).

Vanweë die omvang van die take wat 'n hoof van 'n gekompliseerde sekondêre skool moet hanteer, sal die senior adjunk-hoof in 'n groter mate en op baie gereelde grondslag met die hoof moet kommunikeer en ook heelwat van die hoof se verpligtinge op sy skouers moet neem. Die bestuur van 'n gekompliseerde skool kan soveel van die hoof se tyd en aandag in beslag neem, dat dit die verhouding tussen hom en sy professionele personeel skaad. Volgens De Wet (1981 : 1) is goeie bestuur die sleutel tot die welslae van 'n organisasie. Om 'n skool suksesvol te bestuur moet die onderlinge verhouding tussen die hoof en professionele personeel gebaseer wees op gesamentlike mag en nie op die uitoefening van mag deur die hoof oor die professionele personeel nie

(Herlihy en Herlihy, 1985 : 95). Dit is alleen moontlik indien daar goeie tweerigtingkommunikering tussen die hoof en die professionele personeel en die professionele personeel onderling bestaan.

Skakeling tussen die hoof en professionele personeel is dus noodsaaklik. Hierdie skakeling het enersyds goeie verhoudingstigting ten doel en andersyds die daarstel van 'n suksesvolle kommunikasiestelsel. Die skool as organisasie funksioneer hoofsaaklik deur middel van menslike interaksie wat alleen kan plaasvind as daar sinvol gekommunikeer word. Suksesvolle verhoudingstigting en kommunikeringsstigting word deur Lovell en Wiles (1983 : 91) saamgevat as hulle skryf dat kommunikeringsstigting die metode is om informasie, emosies, waardes en menings oor te dra, sodat 'n groep tot 'n eenheid saamgesnoer kan word.

Die werkopdrag van 'n hoof van 'n gekompliseerde sekondêre skool is egter van so 'n aard dat dit skakeling tussen hom en die professionele personeel nadelig beïnvloed. Die senior adjunk-hoof is daarom die aangewese persoon om as verhoudings- en kommunikeringsagent tussen die hoof en die professionele personeel op te tree. Koontz et al (1980 : 346) is die mening toegedaan dat persoonlike kontak van 'n bestuurder met sy ondergeskiktes soms tydrowend en nie altyd moontlik is nie. "Some executives use 'assistant-to' positions or administrative staff personnel as a communications device in helping to solve their problems with key subordinates." Hierdie taak van verhoudingstigting en kommunikeringsstigting kan in die geval van die gekompliseerde skool met vrag deur die senior adjunk-hoof uitgevoer word.

Gesonde menseverhoudings en effektiewe kommunikeringsstigting is bepalend vir goeie bestuur en die senior adjunk-hoof het 'n taak te vervul in die bevordering van goeie menseverhoudings binne personeelverband, maar hy het ook 'n taak ten opsigte van die kommunikasiegaping tussen die hoof en personeel. Uit die voorafgaande paragrawe vloei die volgende twee

probleemvrae voort:

- * Is verhoudingstigting en kommunikeringsbelangrike bestuurstake van die senior adjunk-hoof?
- * In welke mate kan die senior adjunk-hoof optree as verhoudings- en kommunikeringsagent tussen die hoof en professionele personeel?

1.3 Doel van die navorsing

Om die probleemvrae te beantwoord is 'n tweërlei navorsingsdoel nagestreef, naamlik om:

- 1.3.1 te bepaal hoe belangrik die take van verhoudingstigting en kommunikeringsbelangrike bestuurstake van die senior adjunk-hoof is, en
- 1.3.2 vas te stel hoe die senior adjunk-hoof suksesvolle verhoudingstigting en kommunikeringsbelangrike bestuurstake tussen die hoof en professionele personeel kan bewerkstellig.

1.4 Navorsingsmetode

Om die navorsingsdoelstellings te bereik is daar hoofsaaklik gebruik gemaak van 'n literatuurstudie.

'n Literatuurstudie van sowel primêre as sekondêre bronne is gedoen ten einde relevante data te versamel. 'n DIALOG-rekenaarsoektog is uitgevoer. Daar is van die volgende sleutelwoorde gebruik gemaak: "communication", "delegation", "deputy principal", "school principal" en "relations".

1.5 Terreinafbakening

In hierdie navorsing gaan dit oor die taak van die senior adjunk-hoof aan 'n gekompliseerde sekondêre skool met betrekking tot die bewerkstelliging van beter skakeling tussen die hoof en professionele personeel. Die bestuurstake van die senior adjunk-hoof bestaan uit beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening. Onder leidinggewing word twee belangrike begrippe, naamlik verhoudingstigting en kommunikeringsbelangrike bestuurstake gevind.

Omdat verhoudingstigting en kommunisering die kern van die navorsing uitmaak, word die twee begrippe vervolgens omskryf. Die terreinafbakening en hoofstukindeling word terselfdertyd in konteks geplaas.

1.6 Begripspresisering

1.6.1 Verhoudingstigting

Van der Westhuizen (1986 : 175) is van mening dat verhoudingstigting nie net 'n funksie van die onderwyseleier (i.c. senior adjunk-hoof) is nie, maar dat dit fundamenteel eie aan die mens is om in bepaalde verhoudinge met mekaar te staan. God het in sy liefdesverhouding tot die mens sy enigste Seun aan die kruishout laat hang om die gebroke verhouding, wat vanweë die sonde tussen God en die mens ontstaan het, te herstel. Die grootste gebod naamlik die liefdesgebod, is 'n verhoudingsgebod: in die eerste plek tussen God en die mens en die tweede plek tussen mense onderling. Navorsing van die senior adjunk-hoof as verhoudingstiger maak dit noodsaaklik om bogenoemde in ag te neem, want dit beklemtoon die belangrikheid van onderwysbestuur vanuit 'n ontologiese vertrekpunt. Die begrip *ontisiteit* dui op die werklikheid of wesentlikheid van 'n bepaalde aangeleentheid, en het ten grondslag die soewereine mag van God oor alles wat Hy geskape het. Verhoudingstigting is ook 'n gegewe werklikheid, en die senior adjunk-hoof se taak as verhoudingstiger spruit voort vanuit die liefdesgebod. Daar word in die tweede hoofstuk aandag gegee aan die antropologiese grondslae wat belangrik is vir onderwysbestuur, volgens Taljaard (1976), maar met besondere verwysing na verhoudingstigting en kommunisering. Die derde hoofstuk word aan verhoudingstigting gewy.

1.6.2 Kommunikering

Van der Westhuizen (1986 : 191) skryf dat geen bestuur kan plaasvind, indien daar nie kommunikerings is nie. Van Schoor (1977 : 13) is van mening dat alle vorme van kommunikerings aan die wortel van die mens se bestaan lê. Dit is dus 'n bestaanswyse, 'n ontologiese begrip van die syn. Dit blyk dat kommunikerings nie net 'n bestuurstaak is nie, maar wel die enigste manier is waarop bestuurstaake uitgevoer kan word. Verhoudingstigting as bestuurstaak is dus afhanklik van effektiewe kommunikerings en daar sal saam met verhoudingstigting in die tweede hoofstuk aandag gegee word aan die antropologiese grondslae van kommunikerings.

Die vierde hoofstuk sal gewy word aan kommunikerings as bestuurstaak van die senior adjunk-hoof, want die mens is in sy totaliteit aangewese op kommunikerings. Dit sluit sy geskiedenis, opvoeding, waardes, norme, kultuur, gewoontes, lewensbeskouing, politieke oortuigings, ekonomiese opvattinge, leerervaringe en veel meer in.

Afhangende van die bestuurstyl van die hoof sal die senior adjunk-hoof in 'n groot mate medeverantwoordelik wees vir die ordelike verloop van die skoolgebeure. As verhoudingsagent sal sy taak primêr binne die kader van personeelaangeleenthede val, want as die hoof verstrengel raak in oorkoepelende bestuur en burokradiese rompslomp, is dit juis die skakeling met die professionele personeel wat skade ly. Effektiewe opwaartse kommunikerings tussen die senior adjunk-hoof en die hoof, en afwaartse kommunikerings tussen die senior adjunk-hoof en die personeel, is noodsaaklik vir die daarstel van gesonde menseverhoudings wat die hartslag van die onderwys uitmaak.

1.6.3 Agent

HAT (1984 : 34) omskryf die begrip agent as 'n persoon wat vir iemand anders optree. Stonier (1979 :16) en Gorton (1987 : 1) is van mening dat die taak van die skoolhoof te gekompliseerd geraak het om deur een persoon behartig te word (vgl. par. 3.1). Die senior adjunk-hoof tree dus op as agent tussen die hoof en professionele personeel. Dit geskied veral ten opsigte van verhoudingstigting en kommunisering. Die term agent dui verder op daadwerklike handeling van die kant van die senior adjunk-hoof om goeie personeelverhoudinge onderling, en meer spesifiek tussen die hoof en professionele personeel te bewerkstellig. Verhoudingstigting is alleen moontlik indien daar suksesvol gekommunikeer word.

1.6.4 Professionele personeel

Die begrip professioneel dui volgens Van Wyk (1986 : 153) op kundigheid, bekwaamheid en voortreflikheid. Verder het dit veral betrekking op die verhouding wat heers tussen die onderwyser en die leerlinge, ouers, gemeenskap, kollegas en die hoof. Vir die doel van hierdie navorsing verwys die begrip professioneel dus na die onderwyspersoneel, alhoewel al die personeel nie oor 'n professionele kwalifikasie beskik nie.

1.7 Strukturering van die skripsie

Die hoofstukindeling van hierdie skripsie is soos volg:

- Hoofstuk 1: Oriëntering
- Hoofstuk 2: Grondtrekke van verhoudingstigting en kommunisering
- Hoofstuk 3: Verhoudingstigting as bestuurstaak van die senior adjunk-hoof
- Hoofstuk 4: Kommunikering as bestuurstaak van die senior adjunk-hoof
- Hoofstuk 5: Samevatting, bevindings, gevolgtrekkings, aanbevelings en slotsom.

1.8 Samevatting

Na die probleemberedenering volg die probleemvrae hoe belangrik is verhoudingstigting en kommunikerin stuurstake van die senior adjunk-hoof, en in welke die senior adjunk-hoof optree as verhoudings- en kommunikeringsagent tussen die hoof en professionele personeel? Die terrein van ondersoek is afgebaken, waarna die begrippe verhoudingstigting en kommunikerin verhelder is. Hoofstuk twee word gewy aan die fundering van die navorsingstema, naamlik verhoudingstigting en kommunikerin.

HOOFSTUK 2

GROND TREKKE VAN VERHOUDINGSTIGTING EN KOMMUNIKERING

2.1 Oriëntering

Wetenskapsteorieë ontwikkel binne 'n bepaalde milieu wat histories verantwoord kan word. Dit beteken dat die wetenskapsteorie onderworpe sal wees aan die tydvak waarin dit ontstaan en ook aan die waardes en norme wat bepalend vir die betrokke tydvak is.

Ook onderwysbestuur kan as wetenskap nie losgemaak word van bepaalde oortuigings of waardes nie. Hierdie oortuigings of waardes is nooit staties nie, maar verander voortdurend soos wat die navorser in sy wetenskapsbeoefening groei en soos wat die eise van die tyd verander.

Vir die Christen-opvoedkundige is die Woord van God regulatief en voorskriftelik ten opsigte van hoe hy sy navorsing sal onderneem. Die Christen-opvoedkundige se Christelike waardes en norme dien as die voorwetenskaplike vertrekpunte of voorveronderstellings, vanwaar hy sy wetenskap beoefen.

In hierdie hoofstuk sal daar aandag gegee word aan bepaalde voorveronderstellings wat rigtinggewend op die Christen-wetenskaplike se navorsing inwerk. Omdat dit gaan oor onderwysbestuur vanuit 'n Christelike oogpunt, sal die vertrekpunt van onderwysbestuur in perspektief geplaas word.

2.2 Vertrekpunt

God is soewerein en heers oor alles wat Hy geskape het, ongeag die terrein. Taljaard (1976 : 167) skryf dat alles in die heelal onderhewig is aan bepaalde wette en dat hierdie wette aanleiding gee tot ontwikkeling onder die leiding van die Gees van God, volgens die wil van God en met 'n bepaalde menslike reëlbaarheid wat deur God toegelaat word. Die mens, as verhewe skepsel van God, se

skeppingsopdrag is om oor die georganiseerde skepping te heers deur dit te reël en te bestuur.

Onderwysinstansies is onderhewig aan die soewereine wil van God, en onderwysontwikkeling moet geskied aan die hand van die wetmatighede wat vir die onderwys geld en wat bepaal dat die mens dit moet bestuur. Die ontiese gegewendheid van bestuur is geleë in die reëlbare handeling wat die mens binne die georganiseerde skepping moet verrig, en dit is alleen moontlik omdat God dit reëlbaar gemaak het (Van der Westhuizen, 1986 : 11).

Onderwysbestuur kan egter nie losgemaak word van bepaalde oortuigings of waardes nie. Onderwysbestuur word omskryf as 'n wetenskapsbeoefening wat onderworpe is aan bepaalde voorveronderstellings wat 'n deel uitmaak van die beoefenaar van die wetenskap vanaf sy geboorte (ibid).

Geen navorser kan neutraal staan teenoor sy navorsing nie. Volgens Van der Westhuizen (1984 : 16) speel voorveronderstellings 'n swyende rol in die navorsing van die wetenskaplike. Alhoewel 'n navorser nie altyd bewus is van sy voorveronderstellings nie, staan dit in 'n bepaalde verhouding tot sy navorsing en sal dit rigtinggewend daarop inwerk. Hierdie verhouding tussen die voorveronderstellings van die navorser en sy wetenskapsbeoefening, word openbaar gemaak deur die metode van kommunisering met die werklikheid. Stone (1981 : 15) meen dat die navorser aan die een kant te doen kry met die reële, empiriese werklikheid, en aan die ander kant met die verhouding wat dit het met die ewe reële perspektief daarop. Hierdie voorveronderstellings of reële perspektiewe en hulle verband met die werklikheid, kom tot stand deur effektiewe skakeling tussen die navorser en sy onderbewuste, en die wetenskapsbeoefening waarmee hy besig is.

Die Christen-opvoedkundige word vanweë sy voorveronderstellings genoodsaak om in die lig van die Skrif sy navorsing te onderneem. Christelike waardes en norme sal rigtinggewend op sy navorsing inwerk. Voorveronderstellings vanuit 'n Christelike agtergrond gaan totaal verskil van dié van 'n suiwer ideologiese of humanistiese siening.

Daar sal vervolgens gelet word op enkele voorveronderstellings wat 'n invloed uitoefen op die wetenskapsbeoefening van die Christen-navorsers, met besondere verwysing na verhoudingstigting en kommunisering.

2.3 Fundering van verhoudingstigting en kommunisering

2.3.1 Subjektiviteit en objektiviteit

Die wil van God word in sy wette geopenbaar. Alles wat deur God geskape is, is subjektief onderworpe aan hierdie wette en dit openbaar die ewige krag en goddelikheid van God in sy werke. Hierdie werke van God het oorspronklik in harmonieuse verhouding tot mekaar gestaan (Taljaard 1971 : 192). Die ontiese grondtrek van die werklikheid bepaal dat alles wat God geskape het, onderworpe (subjektief) is aan bepaalde wette wat daarvoor geld. Verder is hierdie ontiese grondtrek van die werklikheid ook beduidend ten opsigte van die inherente kwaliteite (objektiviteit) van alles wat deur God geskape is. Subjek en objek staan dus altyd in 'n bepaalde verhouding tot mekaar (Van der Westhuizen, 1986 : 16)

Die mens se gedrag word gerig deur wette en norme. Daar is wette wat geld vir die fisiese voortbestaan van die mens, maar ook norme wat vir die geestelike lewe bepalend is, naamlik vir die gedrag, optredes, handeling en waardes van die mens (Van Schalkwyk, 1981 : 44). Die ontiese grondtrek van die wetsbepaaldheid ten opsigte van die mens as subjek en die inherente kwaliteite van die mens as objek, mag volgens Van der

Westhuizen (1986 : 15) nie verontagsaam word nie. Die mens is vir sy ontstaan, bestaan en voortbestaan afhanklik van sy verhouding en kommunisering met God wat alles geskape het.

Onderwysbestuur, met spesifieke verwysing na verhoudingstigting en kommunisering, berus op interaksie tussen mense. Hierdie interaksie vind horisontaal plaas, maar word bepaal deur die vertikale verhouding en kommunisering tussen God en die mens. Verhoudingstigting en kommunisering tussen mense word omskryf deur die wetmatighede wat daarvoor geld en wat God in sy Woord aan die mens geopenbaar het. Dit is as sodanig ook onderworpe aan die wil van God wat soewerein oor die totale syn of geskape werklikheid is.

Alles wat God geskape het, is onderworpe aan reëls en regulasies. Verhoudingstigting en kommunisering word ook deur wette onderhou en sal daarom sowel universele as individuele eienskappe openbaar.

2.3.2 Universaliteit en individualiteit

Alles wat God geskape het openbaar universele sowel as individuele eienskappe. (Taljaard, 1971 : 193). Die eerste mens was Adam en die universaliteit van die mens bestaan daarin dat alle mense 'n gemeenskaplike oorsprong, naamlik Adam, het. Elke mens is egter ook uniek in die opsig dat geen twee mense presies eenders kan wees nie, en ook verskil van alle ander skepsele (Taljaard, 1976 : 171).

Die universele verhouding wat die mens met God het, bestaan daarin dat elke mens na die beeld van God geskape is en dat alle mense alleenlik deur Christus Jesus met God kan kommunikeer. Die individualiteit van die mens se verhouding en kommunisering met God, lê daarin dat elke mens 'n bepaalde verantwoordelikheid teenoor God dra. Christus het vir alle mense aan die kruis gestorf, maar elke individu moet erken en bely dat

Christus vir hom as unieke skepsel gesterf het en daardeur die kommunikasiekanaal tot God weer oopgestel het. Die mens moet die genadegawe van God in Christus Jesus aanvaar en sodoende word 'n unieke verhouding tussen die mens en God die Almagtige bewerkstellig.

Hierdie ontiese grondtrekke van verhoudingstigting en kommunisering as geskape werklikhede van God, vind ook uiting in die skakeling wat die mens as skepsel van God met mekaar het. Die mens en dit wat deur die mens aangewend word om ordelikheid en rigting aan sy bestaan te gee, vorm 'n samehang tussen universaliteit en individualiteit.

Onderwysbestuur, met die klem op verhoudingstigting en kommunisering, moet binne die wette en norme wat vir onderwysbestuur geldig is aansluiting vind by die universele en individuele eienskappe wat eie aan 'n onderwysinrigting is. Hierdie universaliteit en individualiteit vereis algemene en spesifieke verhoudingsstrukture en kommunikasiekanaale.

Van der Westhuizen (1986 : 19) skryf dat alle aktiwiteite in die skool so moet verloop dat dit ooreenkomstig die bestuursmatige, opvoedkundige en didaktiese onderwyskundige wette en omstandighede wat daarvoor geld, moet wees. Om dit te bewerkstellig moet daar aansluiting gevind word by die eise van die samelewing. Elke skool sal in 'n bepaalde verhouding tot die samelewing staan, wat deur die eiensortigheid van die skool teweeggebring word. Hierdie verhoudingstigting kan alleen deur doelgerigte en effektiewe kommunisering tot stand kom. Cawood (1976 : 52) is van mening dat goeie leierskap effektiewe kommunisering vereis. Die onderwysleier kan dus alleen aanspraak maak op goeie onderwysbestuur as hy in staat is om binne sy skool effektiewe kommunikasiekanaale te skep, wat aansluiting vind by die eise van die samelewing. Hierdie

samelewingseise veronderstel dat ontwikkeling en groei moet plaasvind, wat verwys na die grondtrek genetisiteit.

2.3.3 Genetisiteit

Die genetiese grondtrek dui daarop dat ontwikkeling plaasvind binne die beginsels wat vir die bepaalde entiteit geldig is (Taljaard, 1976 : 88). Hierdie siening word deur Stone (1981 : 60) ondersteun, wanneer hy skryf dat verhoudingstigting en kommunisering volgens die genetiese grondtrek ontwikkel om by die veranderde omstandighede van die teikengroep aan te pas. Hierdie ontwikkeling vind plaas op 'n reguit lyn vanaf die oorspronklike, maar maak voorsiening vir differensiasie binne die stelsel.

Onderwysbestuur sal universele ooreenkomste met bestuur in ander stelsels openbaar, maar volgens die genetiese grondtrek ook 'n unieke veranderlike individualiteit, in soverre dit gerig is op die bepaalde situasie waarvoor dit ontwerp is.

Verhoudingstigting en kommunisering in onderwysbestuur sal dus op 'n gedifferensieerde wyse toegepas word, byvoorbeeld die verhoudinge en kommunisering tussen die hoof en die senior adjunk-hoof, die hoof en die bestuurspersoneel, die hoof en die onderwysers, en die hoof met die leerlinge.

Verhoudingstigting en kommunisering is gedifferensieerde ontwikkeling wat deurlopend plaasvind. Omdat dit egter aan bepaalde situasies gekoppel word, sal dit ook tydsgebonde wees.

2.3.4 Tydsheid

God het die skepping in ses dae tot stand gebring wat daarop dui dat die skepping - en dus ook die skepsel - deel het aan die grondtrek van tydsheid. Die verskil

tussen God, die mens, en die skepping is dat God ewig is en die mens en die skepping aan tyd gebonde is (Taljaard, 1976 : 75). Omdat onderwysbestuur 'n universele gegewene is, sal verhoudingstigting en kommunikeringsas subtake van onderwysbestuur, ook 'n tydstruktuur vertoon.

Van Schalkwyk (1981 : 45) skryf dat die mens nie onafhanklik van tyd is nie. Tyd het belangrike implikasies vir die opvoedende onderwys en ook vir onderwysbestuur. Die metode van kommunikerings- en die bepaalde verhouding wat tussen die hoof, die senior adjunk-hoof en die ander bestuurspersoneel, asook die onderwysers heers, sal aangepas en aan verandering blootgestel wees soos wat die tyd en omstandighede dit toelaat.

Onderwysbestuur is dinamies en neem voortdurend die eise van die tyd in ag en pas daarby aan. Dit beteken dat die onderwysleier op die hoogte van die nuutste ontwikkelinge in onderwysbestuur moet wees en bly (Van der Westhuizen, 1986 : 21). Die dinamiese aard van onderwysbestuur impliseer dat die verhouding tussen beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening gedurig aan verandering blootgestel sal wees, en dat die metode van kommunikerings- ook onderworpe sal wees aan die groei en ontwikkeling wat tydsgebonde is.

Bondesio en De Witt (1986 : 247) skryf dat die dinamiese element van tyd tot uitdrukking kom in die feit dat God die werke van sy hande voortdurend onderhou, en dat Hy met sy Woord die mens telkens opnuut aanspreek en verplig om te beweeg van die oue na die nuwe, van die verlede na die toekoms.

Die mens is aan tyd gebonde en daarom sal sy norme ook tyds wees, in die sin dat die mens se norme met die tyd verander.

2.3.5

Waardebepaaldheid

Goed en kwaad as positiewe of negatiewe waardes word algemeen erken en aanvaar as dit gemeet word aan die wette wat daarvoor neergelê is (Taljaard, 1976 : 221). Alle fasette van onderwysbestuur is ook onderworpe aan bepaalde aanvaarde wette wat die norme en waardes van die bepaalde onderwysstruktuur verbeeld.

In Gen. 1 : 31 staan geskryf: "Toe sien God alles wat hy gemaak het en dit was baie goed." Hierdeur verklaar God dat alle skepsele en ander geskape dinge in 'n bepaalde verhouding tot hulle spesifieke wette staan, en dat dit tot die totstandkoming van waardes lei (Taljaard, 1976 : 92).

Verhoudingstigting en kommunisering is ook waarde bepaald, want binne die struktuur van die onderwysstelsel word bepaalde handeling, optredes en gesindhede deur waardes gerig. Onderwysbestuur is 'n menslike handeling wat nie net religieus is nie, maar ook waarde bepaald en genormeerd. Dit is 'n normatiewe deelwetenskap van die opvoedkunde waardeur gedurig gesoek word na die ware norme en wette wat vir elke bestuurstaak geld (Van der Westhuizen, 1986 : 21).

Verhoudingstigting en kommunisering word as subtake van onderwysbestuur gerig deur die ware norme en wette wat daarvoor geld. Die onderwysleier se optrede sal volgens Lindeque (1980 : 23) deur sy eie waardesisteme beïnvloed word. Hierdie optrede sluit ook verhoudingstigting en kommunisering in. Waardesisteme is afhanklik van die grondtrek wat as modale bepaaldheid in die mens aanwesig is en verhoudingstigting en kommunisering word daardeur bepaal.

2.3.6 Modale bepaaldheid

2.3.6.1 Inleiding

Modale bepaaldheid dui aan hoe iets saamgestel is en hoe dit binne 'n modale wet funksioneer. Verder dui dit die manier aan waarop 'n aardse skepsel bestaan. Modale bepaaldheid verwys ook na die onderlinge verband of verhouding wat bestaan ten opsigte van verskillende entiteite soos byvoorbeeld mens, plant, dier en samelingsverbande. Modaliteite is die bestaanswyses van hierdie entiteite wat eiesoortige eienskappe openbaar, maar tog in harmonieuse wisselwerking verkeer.

Modaliteit verteenwoordig die sinswyse van 'n entiteit wat deur sy eiesoortigheid geklassifiseer word. Die eie aard van 'n skepsel bepaal dus sy modaliteit (Taljaard, 1976 : 129).

Verhoudingstigting en kommunisering in onderwysbestuur sal bepaalde modaliteite openbaar wat sal verskil van dié van byvoorbeeld bedryfsbestuur. Modaliteite in onderwysbestuur word gekleur deur die eiesoortigheid van die samelewingsverband, wat spesifiek gerig is op onderwysbestuur.

Reëlbaarheid soos van toepassing op verhoudingstigting en kommunisering sal in die skool deur die verskillende modale aspekte, wat vervolgens kortliks toegelig word, vergestalt word.

2.3.6.2 Die numeriese aspek

Schoeman (1983 : 27) omskryf die numeriese aspek as die basiese eienskap waarsonder niks kan bestaan nie. Die diepste betekenis van hierdie modale aspek is onderskeie hoeveelhede.

In onderwysbestuur en dus ook in verhoudingstigting en kommunisering, is die getals- of hoeveelheidsaspek van wesenlike belang. Die numeriese aspek bepaal onder meer die spanwydte van beheeruitoefening, wat weer op verskillende faktore berus. Faktore soos byvoorbeeld die soort skool, die aantal leerlinge, die aantal onderwysers en vakke wat aangebied word, sal die aantal bestuursposte by 'n skool bepaal. Bogenoemde faktore staan in 'n bepaalde verhouding tot die aantal bestuursposte wat die wyse van kommunisering en die aard van interpersoonlike verhoudinge beïnvloed. Die hiërargiese struktuur van bestuur, oefen 'n invloed uit op die metode van kommunisering, hetsy opwaarts, horisontaal of afwaarts.

2.3.6.3 Die ruimtelike aspek

Hierdie aspek verwys na die meetbaarheid van iets wat ruimte beslaan. Die ruimtelike aspek verwys ook na verhoudingstrukture binne die breë organisasie-struktuur, wat noodsaaklik is om effektiewe organisasieruimte in die onderwys te help skep. In die skool plaas die ruimtelike aspek beheerposte binne die bepaalde ruimtelike verband van die hele hiërargiese skoolstruktuur.

Verhoudingstigting en kommunisering figureer binne die hiërargiese skoolstruktuur en is daarom aan die ruimtelike aspek gebonde. Die ruimtelike aspek bepaal ook die ruimte wat aangewend moet word om bestuur moontlik te maak, byvoorbeeld kantore vir die hoof, senior adjunk-hoof, adjunk-hoofde, departementshoofde en beskikbare ruimte vir die administratiewe personeel.

In die konteks van die opvoedende onderwys verwys die ruimtelike aspek na die pedagogiese samehang en verhouding van alle gebeure, dus ook in onderwysbestuur, wat deur effektiewe kommunisering na mekaar

2.3.6.4 Die kinematiese aspek

In die opvoedende onderwys moet die normatiewe beginsel van soepelheid en buigsaamheid ingebou word (Schoeman, 1983 : 101). Onderwysbestuur moet ook aan die eise van soepelheid en buigsaamheid voldoen en dit is veral sigbaar as daar na die hiërargiese gesagstruktuur en die delegeringsbeginsel gekyk word.

Barnard (1986 : 452) sê dat die implikasie van die kinematiese aspek voortdurend veranderinge in die hand werk vanweë die voortdurende vooruitgang in die tyd. Begrippe wat verband hou met beweging en mekaar in 'n sekere sin veronderstel, is ontsluiting, ontwikkeling, vordering en vooruitgang.

Die hiërargiese gesagstruktuur impliseer dat daar sekere verhoudingstrukture en kommunikeringswyses binne die skool bestaan. Die verhouding en kommunisering tussen die hoof en senior adjunk-hoof sal verskil van die verhouding en kommunisering wat die hoof met die departementshoofde of die onderwysers het. Hierdie verhoudingstrukture en kommunikeringswyses is egter nie staties nie. Deur die delegering van take aan personeel word bepaalde moontlikhede ontsluit en deur indiensopleiding ontwikkel, sodat personeel die geleentheid gebied word om bevordering te kry. Hierdie vooruitgang stel 'n personeellid in staat om die leer van gesagshiërargie te bestyg, wat weer 'n verandering in verhoudinge en kommunisering teweegbring.

2.3.6.5 Die fisiese aspek

Schoeman (1983 : 102) omskryf die fisiese aspek as energiewerking van die werklikheid. Onderwysbestuur kan volgens die omskrywing van Schoeman nooit staties wees nie. Dit moet steeds groei en ontwikkel.

Van der Westhuizen (1986 : 25) is van mening dat die fisiese aspek in die besonder verwys na die organisasieklimaat, wat volgens Hoy en Miskel (1978 : 11) sowel strukturele as dinamiese aspekte bevat. Die strukturele aspekte van organisasieklimaat bestaan uit die individu, asook die samewerkende dele en die formele organisasie, terwyl die dinamiese aspekte bestaan uit die vrye wil van die individu, samewerking, kommunisering, gesag en besluitneming (ibid). Die dinamiese aspekte gee rigting en beweging aan 'n organisasie en ook aan die bestuur van 'n organisasie. Die verband tussen die dinamiese en strukturele aspekte bepaal of die organisasie en die bestuur formele of informele verhoudinge sal openbaar.

Verhoudingstigting en kommunisering in onderwysbestuur sal in 'n groot mate beïnvloed word deur die tipe bestuur wat die hoof uitoefen. Indien sy interne bestuur oorgestruktureerd en gekontroleerd is, sal dit die dinamiese aspekte smoor en die onderlinge verhoudingstigting en kommunisering tussen die hoof en personeel sal kunsmatig en onnatuurlik wees.

Benewens die bogenoemde omskrywing van Hoy en Miskel, verwys die fisiese aspek ook na fisiese faktore soos klimaat, reliëf, seisoene, geboue, skoolterrein en alle ander fisiese aspekte wat 'n invloed uitoefen op die gehalte van verhoudingstigting en kommunisering. Goeie fasiliteite en aangename werksomstandighede lei tot doeltreffende menslike aktiwiteite wat bevorderlik vir goeie interne verhoudinge is.

Fisiese aspekte skakel ook nou met die biotiese aspek, want dit word gerig op die liggaamlike vereistes van die onderwyser en leerling (Barnard, 1986 : 454).

2.3.6.6 Die biotiese aspek

In onderwysbestuur dui die biotiese aspek meer op die reëling van menslike aktiwiteite (Van der Westhuizen, 1986 : 25). Fisiese fasiliteite fungeer in die biotiese aspek, omdat daar voorsiening gemaak moet word vir fasiliteite soos lokale, kantore, beligting, ventilasie, toiletgeriewe, wasbakke, bewegingsweë en so meer, wat aanpas by die fisiese en liggaamlike vereistes van die onderwysers en kinders (Barnard, 1986 : 454).

Effektiewe interne kommunikasiestelsels soos die telefoon en interkom vergemaklik die skakeling van die hoof met sy bestuurspersoneel en ander onderwysers. Sodoende word onnodige liggaamlike aktiwiteit en verlies van tyd uitgeskakel. Goeie kommunisering verminder die moontlikheid dat spanning opgewek word vanweë inligting wat foutief deur 'n derde persoon oorgedra word, en is dus bevorderlik vir die skep van goeie menseverhoudinge.

Onderwysbestuur en fisiese fasiliteite moet nie net rigied ingestel wees op die onderrigtaak van die onderwyser nie, maar moet ook voorsiening maak vir geleenthede waar die hoof, senior adjunk-hoof en beheerpersoneel ontspanne met die res van die personeel kan verkeer. Die personeelkamer behoort so ingerig te wees dat dit aan die personeel die geleentheid bied om rustig te ontspan en informeel met mekaar te kommunikeer. Die hoof en senior adjunk-hoof kan die geleenthede in die personeelkamer benut om die personeel op 'n meer persoonlike vlak te leer ken. Interpersoonlike verhoudingstigting en effektiewe kommunisering kan suksesvol in die ontspanne atmosfeer van 'n goed ingerigte personeelkamer geskied. Die psigiese ingesteldheid van die personeel word ook positief deur 'n doelmatige atmosfeer beïnvloed.

2.3.6.7 Die psigiese aspek

Die psigiese aspek verwys na meer as net die sinnelike, die gevoelslewe. Dit impliseer onder meer ook effektiwiteit, vermoë, belangstelling, mentaliteit en gemotiveerdheid as wisselende harmonie (Barnard, 1986 : 454 - 455).

Daar moet in onderwysbestuur veral rekening gehou word met die individuele verskille tussen onderwysers ten opsigte van hulle psigiese kwaliteite, naamlik verstandelike vermoëns, aanleg en belangstelling, wat 'n uitwerking op die gemotiveerdheid van 'n onderwyser uitoefen.

Marx (1981 : 193) se motivering sluit alle pogings in wat 'n bedryfsleier aanwend om die beste uit sy personeel te haal. Die behoeftes van die onderwysers en veral faktore wat hulle gedrag en optrede inisieer, moet deur die onderwysleier begryp en verstaan word (Bondesio en De Witt, 1986 : 261). Dit is alleen moontlik wanneer 'n positiewe verhouding deur effektiewe kommunisering tussen die onderwysleier en sy onderwyspersoneel tot stand gekom het.

Gemotiveerdheid figureer in al die psigiese aspekte en fokus op doelgerigte menslike handeling. Dit dra die stempel van dinamiese volharding en roepingvervulling. Die onderwysleier moet die nodige sensitiwiteit in sy verhouding met die personeel openbaar, sodat hy bewus sal wees van persoonlike verskille en kommunikasiegapings tussen die personeel, asook moontlikhede en beperkinge van die onderwysers. Indien die onderwysleier nie hierdie sensitiwiteit openbaar nie, kan dit aanleiding gee tot die verbreking van harmonieuse interpersoonlike verhoudinge tussen die hoof, senior adjunk-hoof, en ander kollegas, wat werkgeluk en bevrediging beïnvloed.

2.3.6.8 Die analities-logiese aspek

Schoeman (1983 : 221) skryf dat die sinkern van die logiese aspek getipeer word as analitiese denke, in ander woorde, suiwere logiese onderskeiding. Die ontsluiting van die kind se logiese denke en onderskeidingsvermoë is daarom een van die belangrikste funksies van die skool (Barnard, 1986 : 455).

Om dit te bewerkstellig moet die hele skoolstruktuur so beplan word dat dit vir die kind 'n logiese geheelbeeld vorm. Die skoolgeboue en terrein moet doelmatig en vakgebonde beplan word, en die personeelindeling moet so gedoen word dat dit aansluiting vind by die kind se analities-logiese verwysingsraamwerk. Die hiërargiese struktuur waarin die personeel ingedeel word, openbaar 'n bepaalde verhoudingstruktuur, wat logies en aanvaarbaar vir die kind moet wees. Die wyse waarop die senior adjunk-hoof met die hoof kommunikeer en hoe dit verskil van die wyse waarop die personeel, of die leerlinge met die hoof kommunikeer, moet 'n logiese uitvloeisel van die hiërargiese struktuur wees.

Die taak van die senior adjunk-hoof as verhoudings- en kommunikasieagent sal in 'n groot mate gerig wees op harmonieuse wisselwerking binne die hiërargiese struktuur in die skool. Die senior adjunk-hoof moet, dus die mens se natuur, die aard van informele groepe en die aard van sosiale gedrag in ag neem. Hierdie sosiale gedrag sal gerig word deur die logiese toewysing van personeel binne 'n gestruktureerde hiërargiese sisteem, met inagneming van die individuele se moontlikhede en vaardighede.

2.3.6.9 Die kultuur-historiese aspek

Die mens is kultuurgebonde. Dit wat in die verlede plaasgevind het, werk rigtinggewend in op wat nou gebeur. Barnard (1986 : 456) sê dat alles wat in die tyd ingaan, 'n historiese aspek het. Verder is hy van

mening dat opvoedende onderwys na sy kultuur-historiese aspek verweef is, en aansluiting moet vind by die behoeftes en ideale van die betrokke gemeenskap. Om dus gesonde interne menseverhoudings te stig, is dit belangrik dat die personeel wat aangestel word, aansluiting vind by die kultuurgemeenskap waarvan die skool, veral op die platteland, die middelpunt vorm.

Die mens is met gesag beklee, want die opdrag wat die mens ontvang het om te heers en te beheers, sou nie moontlik gewees het sonder gesag nie. Om te bestuur is dus deel van die mens se kultuurerfenis en in samelewingsverband (i.c. die skool) is daar gesagsdraers wat kragtens hulle roeping, die onderwys in samelewingsverband reël en reguleer (Taljaard, 1971 : 197). Die gesagsdraer bepaal deur sy gesag die gees, rigting, beleid en beheer van die instelling waaroor hy gesag moet uitoefen. "Die gesag van die mens kom op 'n spesifieke wyse tot uiting, naamlik in die mens - medemensverhouding. Die gesag - ontsagverhouding tree na vore waar daar met die medemens gekommunikeer word." (Van der Westhuizen, 1986 : 27.)

Verhoudingstigting is dus afhanklik van hoe gesag op grond van die feit dat dit kultuurerfenis is, aanvaar word. Die senior adjunk-hoof, as verhoudingsagent tussen die hoof en professionele personeel, moet poog om 'n gesonde gesag - ontsagverhouding tussen die hoof en professionele personeel te ontwikkel, wat alleen moontlik sal wees indien daar eensgesindheid ten opsigte van kultuurerfenis bestaan.

2.3.6.10 Die linguale aspek

Die sinkern van die linguale aspek is simboliese betekenis (Schoeman, 1983 : 227). Taal is by die mens sy kommunikasiemedium en Van Schoor (1977 : 13) beskryf kommunisering as die verkeer van mededeling en vertolking van boodskappe (vgl. par. 1.3.2). Kommuni-

kering sluit benewens die spreektaal en skryftaal alle gebare, tekens, simbole, standbeelde, liedere, leuses, strukture en so meer in. Die linguale aspek is 'n noodsaaklike kommunikasie-middel tussen mense, en as kultuurdraer speel dit 'n kardinale rol in skool-onderwys (Barnard, 1986 : 456).

Goeie interpersoonlike verhoudinge tussen hoof en personeel hang van effektiewe kommunisering af. As daar slegs van eenrigting-kommunisering afwaarts gebruik gemaak word, openbaar die hoof 'n outokratiese of burokratiese bestuurstyl, wat nadelig op verhoudinge inwerk. Die senior adjunk-hoof moet as verhoudings- en kommuniseringsagent poog om strukture te skep wat tweerigting-kommunisering moontlik maak. Die personeel moet 'n aandeel in die breë besluitnemingsproses hê.

2.3.6.11 Die sosiale aspek

Die sosiale aspek fungeer op die vlak van intermenslike en intergemeenskapsverhoudinge. Intermenslike verhoudinge dui onder meer op verhoudinge tussen die hoof, personeel, kinders en ouers, terwyl intergemeenskapsverhoudinge die verhoudinge tussen byvoorbeeld, die staat en die skool, die kerk en die skool en die bestuursraad en die skool, verbeeld.

Onderwys is 'n dinamiese interaktiewe handeling tussen mense (onder meer die skoolhoof, senior adjunk-hoof, departementshoofde en ander personeel), wat deur middel van kommunisering plaasvind. Hierdie interaksie, of mens-in-die-organisasie bestuursbenadering, berus op die feit dat die mens se natuur en behoeftes in ag geneem moet word. Die onderwysleier se ontologiese en antropologiese voorveronderstellings sal dus altyd 'n rol in sy bestuursbenadering speel (Van der Westhuizen, 1986 : 112).

Die onderwyseier moet egter daarteen waak om nie te veel klem te lê op die behoeftes van die mens nie, maar dat die doel van onderwysbestuur, naamlik opvoedende onderwys, realiseer. Die daarstel van verhoudinge tussen die hoof, senior adjunk-hoof en professionele personeel moet dus aan die hand van ewewigtige samelewingstrukture en verbande geskied.

2.3.6.12 Die ekonomiese aspek

Schoeman (1983 : 231) omskryf die sinkern van die ekonomiese aspek as ewewigtige besparing. Barnard (1986 : 457) onderskei tussen materieel-ekonomiese en doelmatig-ekonomiese aspekte. 'n Skoolgebou moet nie net materieel-ekonomies opgerig word nie, maar ook funksioneel en gerig op maksimale benutting, dus doelmatig-ekonomies. Vanweë die hoë koste verbonde aan die oprigting van 'n skoolgebou moet daar voorsiening gemaak word vir groter gemeenskaplike gebruik deur onderwysers, leerlinge en die gemeenskap.

Die eiesoortige aard van verhoudinge in skoolverband moet nie net op die uniekheid van die skoolsituasie met sy formele interne kommunikeringskanale berus nie, maar moet ook op skakeling met die ouers en breë samelewing gerig wees. Dit is daarom noodsaaklik dat daar vir 'n effektiewe organisasiestruktuur wat op finansiële onderwysdoelwitte gerig is, 'n bepaalde verhouding tussen die hoof en professionele personeel intern en die ouers en breë samelewing ekstern, moet bestaan. Intern gaan dit grootliks oor die verhoudingstigting tussen die hoof en professionele personeel tot realisering van finansiële doelwitte. Daar moet besef word dat dit in die eerste plek nie gaan oor die bevrediging van persoonlike behoeftes nie, maar wel om 'n gemeenskaplike doelwit.

Die organisering van skoolfinansies berus op gefintegreerde, interafhanklike aktiwiteite, wat

volgens Cohen (1987 : 118) alleenlik bereik kan word indien daar harmonieuse wisselwerking tussen die betrokkenes, in hierdie geval die skoolhoof en professionele personeel, is.

Indien daar 'n oop kommunikeringskanaal by die skool geskep word waardeur die onderwysers ingelig en medeverantwoordelik gemaak word vir toekomstige uitbreidings, sal onderwysers die finansiële organisatoriese verpligtinge aanvaar en nie as 'n addisionele werkklas beskou nie.

2.3.6.13 Die estetiese aspek

Die sinkern van die estetiese aspek word deur Schoeman (1983 : 232) as skone harmonie omskryf. Die ontsluiting van die estetiese aspek sal veral openbaar word in die verhouding wat die hoof met sy professionele personeel het.

Van der Westhuizen (1986 : 25) is ook van mening dat die estetiese in onderwysbestuur die beste tot uitdrukking kom in harmonie en interpersoonlike verhoudinge. 'n Mooi, gesonde verhouding tussen die personeel, en veral die hoof en professionele personeel, is belangrik vir kerngesonde opvoedende onderwys. Daar moet 'n klimaat geskep word waar die gesagsverhouding en liefdesverhouding tussen die hoof en professionele personeel uitgebrei kan word. Dit kan gedoen word deur van verskillende tegnieke gebruik te maak. Groepsdinamika, empatie en wedersydse respek kan met vrug aangewend word om harmonieuse wisselwerking en kommunisering te bewerkstellig (Hassenpflug, 1986 : 38). Die senior adjunk-hoof moet as verhoudings- en kommunikeringsagent alles in sy vermoë doen om 'n positiewe klimaat te help skep, waarbinne harmonieuse wisselwerking kan gedy.

'n Klimaat wat gekenmerk word deur reëlbaarheid en

reguleerbaarheid laat die personeel veilig en geborge voel en gee aanleiding tot positiewe wisselwerking en effektiewe kommunisering.

2.3.6.14 Die juridiese aspek

Die juridiese aspek rus op die beginsel van reg en geregtigheid wat volgens die Woord van God vir elke mens moet geld. Die juridiese aspek manifesteer veral in intermenslike verhoudinge wat aspekte van reëlbaarheid en reguleerbaarheid moet openbaar. Hierdie aspekte van reëlbaarheid en reguleerbaarheid kom tot uitdrukking in verhoudingstigting en kommunisering. Daar behoort vaste reëls en regulasies te wees ten opsigte van alle aangeleenthede, byvoorbeeld soos wie die hoof wanneer mag spreek. Die personeel moet daarvan bewus gemaak word dat hulle kommunisering met die hoof nie op 'n lukraak wyse kan geskied nie. Die hoof van veral die gekompliseerde sekondêre skool se tyd is so beperk dat dit beplanning verg om 'n onderhoud tussen die hoof en 'n personeelid te reël, sodat albei se beskikbare tyd dit toelaat sonder om aan die opvoedende onderwys skade te berokken. Die senior adjunk-hoof moet in samewerking en met inagneming van die tyd wat die hoof tot sy beskikking het, reël dat die personeel die geleentheid gebied word om persoonlike kontak met die hoof te behou. Daar moet gewaak word dat die hoof vanweë ander verpligtinge totaal van sy personeel gedistansieer raak. Die hoof kan alleen reg en geregtigheid laat geskied, indien hy dit in naasteliefde doen soos omskryf word in die etiese aspek.

2.3.6.15 Die etiese aspek

Die etiese aspek van die werklikheid word volgens Barnard (1986 : 458) veral gevind in die sfeer van tydelike betrekkinge as verhoudingsaangeleentheid oor die hele modale linie. Hy lê veral klem op die morele

liefdesaspek in tydelike betrekkinge.

De Witt (1979: 16) skryf dat 'n opvoedkundige instelling eers waarlik doeltreffend sal wees wanneer 'n hoof liefde en empatie vir sy personeel net so belangrik ag as organisasie, toesig en beheer.

Verhoudingstigting is verder belangrik omdat dit gaan om interaksie tussen mens en mens. Die onderwysleier moet so met elke persoon kommunikeer dat daar 'n besondere verhouding tot stand kom. Hierdie besondere verhouding moet heen wys na die verhouding wat God met die mens het. Elke verhouding waarin die mens (i.c. die onderwysleier) staan, moet verstaan en begryp word in sy verhouding tot God.

Hierdie verhouding tot God moet gekenmerk word deur sekerheid, vastigheid en vaste vertroue, soos blyk uit die pistiese aspek. Eers dan kan die mens ten volle verstaan word.

2.3.6.16 Die pistiese aspek

Sekerheid, vastigheid en vaste vertroue word gevind in die geloof wat die mens teenoor God, as die Oorsprong van alle dinge, openbaar. Hierdie sekerheid en vertroue word gerugsteun deur bepaalde wetmatighede wat geld vir alles wat die mens doen.

So word elke aktiwiteit of persoon in die skool gerig deur bestuursmatige, opvoedkundige en didakties-onderwyskundige wette (vgl. par. 2.3.2). Die vastigheidsaspek beteken volgens Van der Westhuizen (1986 : 25) gehoorsaamheid aan vasgestelde wette wat tot goeie onderwysbestuur aanleiding gee. In die verhouding wat die gesagsvraer met die gesagsdraer het, moet hierdie vastigheidsaspek realiseer in die gevoel van geborgenheid wat die gesagsvraer ondervind. Onderwysbestuur moet so vas en standvastig wees dat dit

vertroue inboesem. Wanneer daar beplan word, moet dit volgens vaste oortuigings gedoen word en dit moet 'n weerspieëling wees van die houdings, waardes en doelstellings van die kultuurgemeenskap wat dit dien.

Indien beplanning voldoen aan bogenoemde vereistes, sal dit aanleiding gee tot positiewe, harmonieuse, interpersoonlike verhoudinge waarin elke onderwyser sal poog om net sy beste te lewer. De Witt (1979 : 158) skryf dat kollegiale verhoudinge en interne kommunisering die gehalte en doeltreffendheid van die hele skool se globale opvoedingsprogram beïnvloed.

2.4 Samevatting en vooruitskouing

Daar dien ten slotte op gelet te word dat al die voorveronderstellings ten opsigte van onderwysbestuur in verband staan met mekaar en nooit van mekaar geïsoleer kan word nie. Die mens bestaan in totaliteit en moet as sodanig funksioneer wanneer hy die werklikheid evalueer. Uit die skeppingsopdrag aan die mens om oor die georganiseerde skepping te heers en dit te beheers (vgl. par. 2.2), is dit duidelik dat die mens in 'n bepaalde verhouding tot die skepping staan. Die mens sal alleen in staat wees om oor die skepping te heers, indien hy in staat is om doeltreffend te kommunikeer. Verhoudingstigting en kommunisering vorm 'n integrale deel van bestuur, want om te heers en te beheers, beteken om te bestuur. Ook in onderwysbestuur is verhoudingstigting en kommunisering uiters belangrik en die volgende hoofstuk (hoofstuk 3), word daarom aan verhoudingstigting as taak van die senior adjunk-hoof gewy.

Verhoudingstigting is 'n deurlopende handeling wat by al die bestuurstake van die onderwysleier plaasvind. Dit is handeling met 'n gemeenskaplike doel, naamlik opvoedende onderwys. Beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening is nie moontlik nie, indien daar nie verhoudingstigting is nie.

Die mens is geskape na die beeld van God en staan in 'n bepaalde verhouding tot God. As hoogste gesagsdraer het die mens opdrag ontvang om oor die skepping te heers en dit te beheers, daardeur word die mens in 'n bepaalde verhouding tot die skepping geplaas. Verhoudingstigting is dus 'n goddelike opdrag aan die mens, want daarsonder kan die mens nie die skepping beheers nie.

Die pos van die senior adjunk-hoof is ingestel om die hoof van 'n gekompliseerde skool tot hulp te wees (vgl. par. 1.1). Hy is derhalwe in 'n groot mate medeverantwoordelik vir die ordelike verloop van die skoolgebeure. Daar is reeds aangetoon dat geen bestuur sonder verhoudingstigting moontlik is nie (vgl. par. 1.3.2), en daarom het die senior adjunk-hoof 'n belangrike taak om te vervul as verhoudingsagent.

VERHOUDINGSTIGTING AS BESTUURSTAAK VAN DIE SENIOR ADJUNK-HOOF

3.1 Inleiding

Tradisioneel was die skoolhoof alleen verantwoordelik vir die effektiewe werking van die onderrigstelsel (Stonier, 1979 : 16). Ontwikkelinge op onderwysgebied en die tegnologiese vooruitgang het bogenoemde situasie laat verander. Die taak van die hoof het so gekompliseerd geraak dat dit bykans onmoontlik is om 'n hoof so op te lei dat hy die veelvuldigheid van sy take alleen kan behartig. Die hoof is administrateur, bestuurder, veranderingsagent, onderwyser, verhoudingsagent, welsynsbeampte, fondsinsamelaar, student, handhawer van dissipline, publieke aanklaer, raadgewer, regter, ensovoorts. (ibid). Gorton (1987 : 1) is ook van mening dat die taak van 'n skoolhoof te veeleisend vir een persoon is en dat hy bygestaan behoort te word. Tyd om persoonlike kontak met die personeel op te bou en gesonde verhoudinge te stig, ontbreek. Hierdie leemte kan deur die senior adjunk-hoof gevul word.

Volgens Blumberg (1974 : 2) is daar veral twee aangeleenthede wat interpersoonlike verhoudinge tussen die personeel en diegene in bestuursposte raak. Konflikte ontstaan in die eerste plek as gevolg van gedragsmanifestasies en nie omdat daar werklik persoonlikheidsverskille tussen 'n onderwyser en een of meer van die persone in bestuursposte bestaan nie. Die stigting van goeie verhoudinge kan veel bydra om konflikte tussen onderwysers en persone in bestuursposte teen te werk omdat mense in staat is om hulle gedrag te verander, terwyl dit bykans onmoontlik is om iemand se persoonlikheid te verander. In die tweede plek sal die norme en waardes van die skoolgemeenskap 'n direkte invloed uitoefen op die interpersoonlike verhoudinge tussen persone in bestuursposte en onderwysers. Indien die rolverwagtinge van persone in bestuursposte verskil van die van die onderwysers, gemeet

aan die norme en waardes van die gemeenskap, gee dit dikwels aanleiding tot konfliktsituasies.

Die senior adjunk-hoof het 'n bestuurstaak ten opsigte van verhoudingstigting. In hierdie hoofstuk val die fokus op die instandhouding van goeie interpersoonlike verhoudinge tussen die hoof en die personeel en die rol wat die senior adjunk-hoof daarin speel as verhoudingstigtingagent.

3.2 Die aard en betekenis van interpersoonlike verhoudingstigting

3.2.1 Oriëntering

Gesamentlike doelwitbereiking sal eers suksesvol realiseer indien die hoof daarin slaag om die onderwyspersoneel tot 'n hegte eenheid saam te snoer (Teichler, 1982b : 5). Goeie interpersoonlike verhoudinge impliseer dat die onderwyspersoneel onderling in 'n bepaalde verhouding tot mekaar staan en dat daar ook gesonde interpersoonlike verhoudinge tussen die onderwysers en die personeel in die bestuursposte bestaan. Daar moet daadwerklik opgetree word om hierdie interpersoonlike verhoudinge steeds te verbeter. Volgens Marx (1979 : 63) kan goeie interpersoonlike verhoudinge verwesenlik word indien daar in ag geneem word dat die mens 'n sosiale wese is, wat eerder deur menslike as ekonomiese aspekte beïnvloed word. Die inagneming van menslike faktore soos werktevredenheid, erkenning van menswaardigheid en aanprysing, 'n gevoel van geborgenheid, belangrikheid en sekuriteit, selfverwesenliking en erkenning van gevoelens en menings is uiters belangrik vir die stigting van goeie menseverhoudinge. Die senior adjunk-hoof moet bogenoemde faktore in ag neem in sy bestuurstaak as verhoudingstigtingagent tussen die hoof en personeel, want die effektiwiteit van die hoof se bestuurswerk sal in groot mate afhang van sy verhouding met die personeel (Gorton, 1976 : 165).

Opvoedende skoolonderwys word bevorder as daar 'n goeie onderlinge verhouding tussen die hoof en sy personeel is (Teichler, 1982a : 58). Die voordeel van gesonde onderlinge verhoudinge tussen die hoof en personeel word verder deur Newell (1978 : 5) soos volg uitgebrei:

- * die bereiking van opvoedkundige doelwitte word deur mense moontlik gemaak,
- * verhoudingstigting gee aanleiding tot gesonde interpersoonlike verhoudinge en
- * mense is op mekaar aangewese vir hulle voortbestaan.

Gesonde interpersoonlike verhoudinge is dus 'n belangrike voorwaarde vir effektiewe opvoedende onderwys.

De Witt (1984 : 62) poneer dat harmonieuse personeel-verhoudinge en werksgeeluk van kardinale belang is om 'n organisasie (i.c. skool) optimaal doeltreffend te bestuur. Volgens Ramsey (1984 : 183) gee 'n menslike benadering ten opsigte van personeelbestuur nie aanleiding tot oneffektiewe leierskap nie. Dit verhoog eerder produktiwiteit omdat die onderlinge skakeling tussen die personeel aanleiding gee tot beter interpersoonlike verhoudinge.

Carvell (1980 : 11) skryf dat menslike verhoudinge die integrering van mense in 'n werksituasie is wat hulle motiveer om produktief saam te werk tot bereiking van ekonomiese, psigologiese en sosiale tevredenheid. Volgens Van der Westhuizen (1986 : 175) is verhoudingstigting belangrik omdat dit gaan om interaksie tussen mens en mens. Verhoudingstigting is dus die daarstelling van kwalitatiewe skakeling of interaksie tussen mense met die oog op beter menseverhoudinge en verhoogde produktiwiteit.

Dit blyk dat dit by verhoudingstigting net so belangrik vir die onderwysleier is om bedag te wees op die persoonlike behoeftes van die personeel en die ontwikkeling van gesonde interpersoonlike verhoudinge, as wat die bereiking van opvoedkundige doelstellings is (English, 1975 : 59).

Die skoolhoof wat sy bestuurswerk suksesvol wil doen moet onthou dat hy nie net 'n bestuurder van aktiwiteite is nie, maar bo alles 'n bestuurder van mense. Hy moet die personeellede ten volle benut en hulle in staat stel om hulle beste prestasies sonder dwang te lewer (vgl. Marx, 1979 : 72 - 73).

3.2.2 Interpersoonlike verhoudings tussen skoolhoof, senior adjunk-hoof en personeel

Die skoolhoof het te doen met personeellede van uiteenlopende geaardhede en eienskappe. Hy moet die onderskeidingsvermoë openbaar om die mensepotensiaal tot sy beskikking so aan te wend dat hulle vermoëns maksimaal tot die voordeel van die onderwys aangewend word (Bernard, 1981 : 101). In hierdie verband kan die senior adjunk-hoof 'n belangrike bestuursrol vervul (Stonier, 1979 : 23). Die senior adjunk-hoof is die klankbord vir die hoof omdat hy daagliks met die grootste persentasie van die personeel in aanraking kom. Sy kennis van die personeel kan deur die hoof aangewend word tot die beste voordeel van die personeel, leerlinge en skoolgemeenskap.

Leierskap in die onderwys is volgens Swartz (1979 : 7) die kuns om voortreflike menseverhoudinge te bewerkstellig en om mense te inspireer om hulle beste werkpogings te lewer. As verhoudingsagent sal die senior adjunk-hoof 'n leidende rol in die daarstel van goeie menseverhoudinge moet vervul. Stonier (1979 : 23) skryf dat die onderwysleier (i.c. senior adjunk-hoof) 'n bepaalde sensitiwiteit teenoor die personeel moet

openbaar. Hy moet toeganklik vir die personeel wees en sy bekwaamheid en integriteit moet bo verdenking wees. Verder moet hy in staat wees om personeel-konflikte te antisipeer en, indien moontlik, te voorkom. Binne die raamwerk van die hoof se skoolbeleid moet die senior adjunk-hoof besluite neem wat die personeel raak, terwyl hy in alle opsigte sy steun en lojaliteit aan die hoof toesé.

Teichler (1982a : 60) beskryf die rol van die skoolhoof as die leier van 'n groep onderwysers. Die skoolhoof is die persoon wat leiding en rigting aandui en wat die inisiatiewe tot gesamentlike doelwitbereiking neem. Die onderrig van die leerlinge is sy verantwoordelikheid en die koördinering van al die onderwysers se werkpogings rus op sy skouers. Die senior adjunk-hoof sal ten opsigte van al hierdie werksaamhede 'n beduidende bydrae moet lewer. Die koördinering van personeel en personeelaangeleenthede is veral die taak van die senior adjunk-hoof, omdat hy meer direk met die personeel skakel. Vanweë sy posisie is hy in staat om sinvolle aanbevelings met betrekking tot personeelaangeleenthede na die hoof deur te stuur.

Suksesvolle interpersoonlike verhoudingstigting verg doelgerigte aksie. Die onderwysleier moet oor bepaalde vaardighede en eienskappe beskik om te verseker dat daar suksesvolle interpersoonlike verhoudings in die skool heers.

3.3 Enkele vaardighede en eienskappe wat nodig is in interpersoonlike verhoudingstigting

Die skoolhoof - ook die senior adjunk-hoof - moet oor bepaalde vaardighede en eienskappe beskik indien hy suksesvolle interpersoonlike verhoudinge wil bewerkstellig. Die betrokke vaardighede en eienskappe kan soos volg opgesom word:

3.3.1

Empatie

Empatie kan omskryf word as die vermoë om 'n ander se gevoelens te ontleed en dit so in woorde uit te druk dat dit as ondersteuning vir die ander persoon dien.

3.3.2

Respek en warmte

Vir Wissing (1978 : 87) beteken respek en warmte 'n diepe erkenning en waardering vir die ander as mens, skepsel van God en vrye individu. Om die medemens te respekteer moet daar eers sprake van selfrespek wees, anders kan 'n ander se gevoelens en gewaarwordings nie gerespekteer word nie.

3.3.3

Egtheid

Die skoolhoof moet nie probeer voorgee wat hy nie werklik is nie, maar moet sy eie ware self openbaar. Eerlikheid en spontaniteit is bevorderlik vir 'n oop klimaat waarin die personeellede die vrymoedigheid sal neem om met die hoof te kommunikeer.

3.3.4

Konkreetheid

Konkreetheid staan in teenstelling tot vaagheid en veralgemenings. Volgens Wissing (1978 : 88) hou konkreetheid die volgende voordele in:

- * Konkreetheid verhoed dat die empatiese gevoelswêreld van die een persoon te ver verwyder is van die belewingswêreld van die ander persoon.
- * Begrip word tussen persone bevorder, want gevoelens en ervaring word duidelik geformuleer.
- * Verder help konkreetheid om op probleemareas te konsentreer, en hierdeur word probleemoplossing bespoedig.

3.3.5

Konsekwentheid

Konsekwentheid is volgens De Witt (1984 : 68) belangrik vir die handhawing van goeie menseverhoudinge. As die personeellede nie geberge en veilig voel in hulle

skakeling met die hoof of senior adjunk-hoof nie, kan daar geen sprake van verhoudingstigting wees nie. Die optrede van die hoof en senior adjunk-hoof moet sodanig wees dat dit vertrouwe by die personeel inboesem.

3.4 Faktore wat 'n rol speel by die stigting van interpersoonlike verhoudinge

As verhoudingsagent tussen die hoof en die personeel is die taak van die senior adjunk-hoof gerig op interaksie tussen mense. Hierdie interaksie is onderworpe aan die menslike natuur en emosies en daarom is dit moontlik dat 'n aantal interne en eksterne faktore daarop kan inwerk (Teichler, 1982a : 97).

3.4.1 Lewens- en wêreldbeskouing

Schoeman (1983 : 246) sê dat 'n lewens- en wêreldbeskouing eie is aan elke mens. Dit is die verwysingsraamwerk waarbinne 'n mens tot selfbegrip kom; waarbinne die mens homself as individuele persoon kan identifiseer. Hierdie lewens- en wêreldbeskouing verskaf breë normatiewe riglyne vir die doen en late van die mens. Duvenage (1971 : 96) omskryf 'n lewens- en wêreldbeskouing as die geheel van fundamentele oortuigings wat elke mens besit ten opsigte van die hele lewenswerklikheid, soos wat dit bepaal is vanuit 'n religieuse grondmotief.

Die senior adjunk-hoof moet vanuit sy lewens- en wêreldbeskouing sy roeping vervul. Sy lewens- en wêreldbeskouing is bepalend vir sy siening van homself en sy medemens, wat 'n direkte invloed op verhoudingstigting sal uitoefen (vgl. Teichler, 1982a : 69).

3.4.2 Menswaardigheid

Elke mens het 'n behoefte om met menswaardigheid en respek behandel te word. Dit is alleen moontlik as daar aanvaar word dat mense individuele eienskappe

besit wat hulle anders maak as ander mense. Hierdie feit hou belangrike implikasies in vir effektiewe verhoudingstigting, want die senior adjunk-hoof moet aanvaar dat alle mense onder bepaalde omstandighede nie dieselfde sal optree nie. Wanneer Johnstone en Venable (1986 : 4) poneer dat die onderwysleier tereg wys uit hoofde van sy leierskap, moet dit nie die onderwyser se menswaardigheid aantast nie. Die manier waarop die tereg wysing deur die senior adjunk-hoof gedoen word, sal in 'n groot mate bepaal word deur die kennis wat hy van die betrokke onderwyser het, en die sensitiwiteit wat hy teenoor die onderwyser as unieke wese openbaar.

Teichler (1982a : 73) beskou blote kennis van die ander persoon nie as voldoende vir verhoudingstigting nie. Om 'n personeellid menswaardig te behandel moet die senior adjunk-hoof homself oopstel. Hy moet homself krities beskou en sy goeie eienskappe uitbou en sy tekortkominge probeer regstel. Hy moet poog om homself te sien soos ander hom sien. Eers dan kan daar sinvolle, menswaardige skakeling tussen hom en die personeel wees.

3.4.3. Konflikhantering

Probleme - en uiteindelik ook konflik situasies - kan in enige organisasie ontstaan (Bondesio en De Witt, 1986 : 298). In 'n skool waar die bestuurstaak hoofsaaklik op mense gerig is en die taakvervulling met behulp van mense moet geskied, kan konflik situasies 'n nadelige invloed op verhoudingstigting uitoefen.

'n Onopgeloste konflik kan verlamrend inwerk op die hele organisasie (i.c. skool) en die verwesenliking van gestelde doelwitte belemmer. Die senior adjunk-hoof moet so gou moontlik as bemiddelaar optree. In hierdie handeling moet hy beide partye die geleentheid bied om hulle saak te stel. Indien die senior adjunk-hoof

die aangeleentheid verstandig en taktvol met beide partye se samewerking hanteer, behoort 'n oplossing moontlik te wees.

3.4.4 Probleemoplossing

Suksesvolle probleemoplossing is selde maklik. Gorton (1976 : 61) beveel aan dat 'n onderwyseier die volgende stappe behoort te oorweeg ten einde 'n probleem suksesvol op te los:

- * Identifisering van die probleem.
- * Stel van teikendoelwitte.
- * Neem van besluite.
- * Finale probleemoplossing.

Volgens Bondesio en De Witt (1986 : 301) behoort die onderwyseier bedag te wees op enige negatiewe onderstroming tussen die personeel. Die hoof moet poog om 'n doeltreffende onderwysbestuurstelsel daar te stel, wat op voorkoming instelle van remediëring ingestel is. 'n Doeltreffende bestuurstelsel sal disharmonieuse personeelverhoudinge betyds uitwys. Die senior adjunk-hoof kan in die saamstel van so 'n onderwysbestuurstelsel 'n belangrike rol vervul.

3.4.5 Motivering

Pottas (1969 : 30) deel motiveringsfaktore in vier groepe in, naamlik persoonlike behoeftes, eienskappe van die werk, die sosiale stelsel en die bestuursmetodes. Deep (1978 : 19) beskou ook menslike behoeftes as 'n belangrike faktor by motivering. Deep (ibid) skryf voorts dat menslike behoeftes as grondslag dien vir die motivering van menslike gedrag. Die doelwit van gesonde interpersoonlike verhoudinge is gerig op bevrediging van menslike behoeftes en bereiking van bestuursdoelmerke.

Ten einde sy funksie as onderwyseier te vervul, moet

die senior adjunk-hoof dus breë kennis van menslike behoeftes besit. Bondesio en De Witt (1986 : 282) meen dat as die onderwysleier kennis van sy personeel se behoeftes dra, dit van hom 'n meer simpatieke, medemenslike persoon maak wat sy personeel beter begryp en tot gevolg het dat hy hulle kan beheer.

Verder moet die onderwysleier 'n verdiepte insig ten opsigte van die oorsprong, aard en manifestasies van menslike emosies en behoeftes openbaar. Hierdie kennis is noodsaaklik sodat hy in staat sal wees om hierdie behoeftes op 'n aanvaarbare wyse te bevredig. Dit gebeur dikwels dat verkeerde konnotasies geheg word aan dit wat 'n persoon sê. So 'n verkeerde interpretasie gee soms aanleiding tot vertroebeling van interpersoonlike verhoudings, veral tussen die onderwysleier en die personeel.

Ook Teichler (1982a : 77) is van mening dat as 'n onderwysleier kennis van menslike gedrag het, dit sy interpersoonlike verhoudingstigting sal beïnvloed. Kennis van menslike gedrag stel hom in staat om bepaalde gedragsuitinge van die personeel te verstaan en beter begrip daarvoor te hê. Indien interpersoonlike verhoudinge dus positief en harmonieus is, werk dit motiverend in op die personeel. Elkeen voel dat hy voortdurend net sy beste wil lewer, nie omdat hy daartoe gedwing word nie, maar omdat hy die onderwysleier wat empatie en medemenslikheid aan die dag lê, nie wil teleurstel nie.

3.4.6

Bestuurstyl

Die bestuurstyl wat die senior adjunk-hoof openbaar, gaan in 'n groot mate 'n uitwerking hê op sy interpersoonlike verhoudingstigting. Hierdie stelling word onderskryf deur De Witt (1984 : 61) wat bestuurstyl omskryf aan die hand van aksente wat 'n bestuurder plaas op sy mensoriëntasie teenoor sy taakoriëntasie.

Die suksesvolste senior adjunk-hoof is die een wat buigsaam en aanpasbaar is. Die bestuurstyl wat hy openbaar, sal na gelang van die omstandighede, elemente van sowel taak-georiënteerdheid as mense-georiënteerdheid bevat. Die uiteindelijke doelwit sal gerig wees op die daarstel van beter menseverhoudinge (Teichler, 1982a : 86).

3.4.7 Leierskap

3.4.7.1 Inleiding

Mintzberg (1973 : 60) omskryf leierskap as die interpersoonlike verhoudinge tussen die onderwysleier, personeel en die leerlinge. Leierskap is vir Mc Evoy (1987 : 74) die vermoë om 'n groep mense te beïnvloed om 'n gesamentlike doelwit na te streef. Vermaak (1979 : 43) sê dat leierskap die eienskap is om die wat volg te beïnvloed om leiding en bestuur te aanvaar. Beïnvloeding is volgens Vermaak (ibid) 'n woord wat in bykans elke definisie van leierskap voorkom. Die leierskapdaad geskied dus altyd binne die verhouding van mens tot mens.

Leierskap impliseer 'n doelgerigte aksie vanaf die kant van die leier om sy volgelinge saam te snoer tot 'n hegte eenheid in die beste belang van die organisasie. Aanmoediging, gepaste welverdiende lof, 'n simpatieke aanslag en ongeveinsde belangstelling in die personeel, sal volgens De Witt (1984 : 61) 'n eenheidsgevoel by die personeel laat ontstaan, wat noodsaaklik is om 'n hegte eenheid tussen die personeellede te bewerkstellig.

Onderwysleierskap gaan veral om twee basiese verantwoordelikhede, naamlik:

- * Die bereiking van vooraf bepaalde doelwitte (taakoriëntasie).

- * Die skepping en instandhouding van goeie harmonieuse personeelverhoudinge (met ander woorde 'n gebalanseerde mensoriëntasie).

'n Leier kan eers waarlik doeltreffend wees as hy in staat is om hierdie twee verantwoordelike opgawes - taak en mens - op 'n gebalanseerde, verantwoordbare wyse te integreer (De Witt, 1984 : 61).

3.4.7.2 Leierskapstyl

Die leierskapstyl wat die onderwysleier openbaar, sal in 'n groot mate 'n rol speel in die verhoudingstigting tussen hom en die personeel. Verskillende leierskapstyle is al geldentifiseer, maar vir die doel van hierdie navorsing word drie basiese style aan die hand van Cawood (1974 : 107) kortliks toegelig.

3.4.7.2.1 Die vryeteuelleierskapstyl (Laizzes faire)

In hierdie geval laat die leier homself nie geld nie. Daar heers 'n groot mate van individuele vryheid in die skool. Die hoof maak staat op die integriteit van elke individu (vgl. De Witt, 1979 : 78).

Die vryeteuelleierskapstyl kan soos in figuur 3.1 voorgestel word.

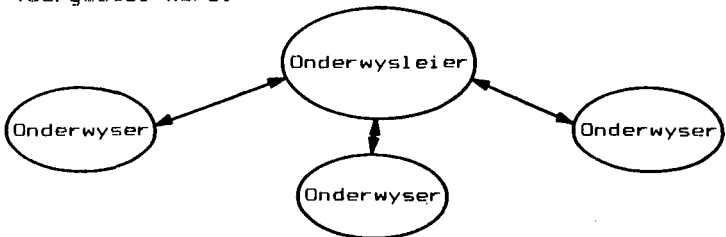


Fig. 3.1 Die vryeteuelleierskapstyl
(Laizzes faire)

Wanneer belangrike besluite in die hande van individue gelaat word, werk dit chaos in die hand en so 'n leierskapstyl word nie aanbeveel nie. Die rol van die senior adjunk-hoof as verhoudingstigter kan nie slaag nie, want hy word van sy gesag ontnem.

3.4.7.2.2 Die outokratiese leierskapstyl

Hierdie leierskapstyl word geopenbaar deur 'n leier wat slegs sy eie wil laat geld. Hy neem alle besluite en sorg dat daar nougesette kontrole is om sy vasgestelde doelwitte te bereik.

Uit figuur 3.2 wat die outokratiese leierskapstyl voorstel, blyk dit duidelik dat daar slegs eenrigtingkommunikasie tussen die leier en die groep plaasvind.

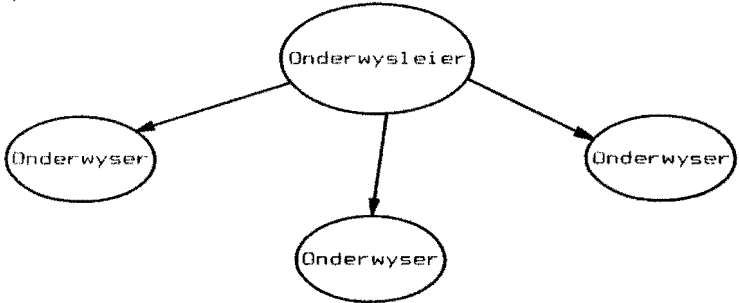


Fig. 3.2 Die outokratiese leierskapstyl

Die behoeftes van die personeel word heeltemal negeer en slegs die behoeftes van die leier moet deur die groep verwesenlik word. Die hoof tree dus in 'n groot mate as 'n soort bevelvoerder op, en die hiërargiese gesagstruktuur waarin die senior adjunkhoof as verhoudingsagent kan optree, bestaan in werklikheid nie.

3.4.7.2.3 Die demokratiese leierskapstyl

Die demokratiese leier maak gebruik van spanwerk. Deur onderlinge beraadslaging word die personeel by die besluitneming betrek. Kommunikering vind op die basis van spontane wisselwerking plaas. Die demokratiese leierskapstyl kan soos in figuur 3.3 voorgestel word.

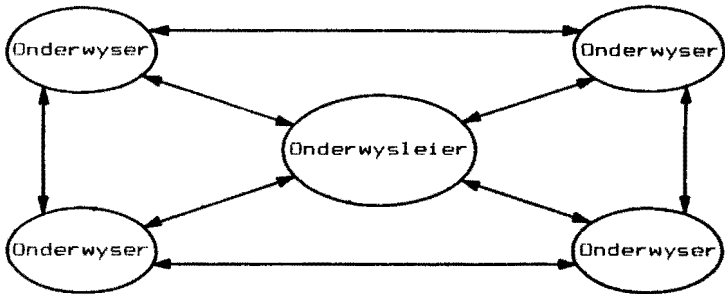


Fig. 3.3 Die demokratiese leierskapstyl

Die demokratiese leierskapstyl gee aan elke personeellid die geleentheid om 'n positiewe bydrae tot die besluitnemings-handeling te maak. Dit skep 'n positiewe klimaat waarin die senior adjunk-hoof gesonde interpersoonlike verhoudings kan laat groei en toeneem. Reynders (1977 : 37) sê dat die demokratiese leierskapstyl die individu geleentheid gee om op 'n kreatiewe wyse mee te werk tot bereiking van doelwitte, wat gesamentlik geformuleer is.

3.4.8 Gesag

Die opdrag aan die mens om te heers sou nie moontlik gewees het sonder gesag nie. Die mens is in 'n gesagsposisie geplaas en ook toegerus vir die uitoefening van sy gesag. Gesagsuitoefening is die konkretisering of die positivering van die mens se wil in reëls en regulasies (Taljaard, 1976 : 61)

Die gesag van die mens kom spesifiek tot uiting in die mens - medemensverhouding. Die gesag-ontsagverhouding kom tot uiting waar daar met die medemens saamgelewe word. In die skool as samelewingsverband bind dit mense tot 'n eenheid saam (Van der Westhuizen, (1986 : 26 - 27).

Leierskap, gesag en interpersoonlike verhoudinge openbaar in bestuur 'n religieuse verbondenheid wat verder deur Bester (1970 : 5) soos volg omskryf word: "Die grondslag van gesag is God. Dit is Sy wil dat owerhede oor mense gestel word, want Hy is 'n God van orde. Hy beklee die mens met gesag om te heers oor Sy skepping." Hierdie gesag gee onder meer aan die onderwysleier die reg om op te tree in belang van opvoedende onderwysdoelwitte. Gesag word aan die onderwysleier toebedeel deur die onderwysowerhede (Sergiovanni, en Starratt, 1979 : 133).

Die wyse waarop die senior adjunk-hoof sy gesag binne sy bestuurstaak aanwend sal in 'n groot mate bepaal wat die aard van sy interpersoonlike verhoudinge met die personeel sal wees. Dit sal ook 'n direkte invloed uitoefen op die wyse waarop verhoudingstigting as bestuurstaak sal funksioneer.

3.4.9 Groepdinamika

'n Groot deel van die daaglikse werkopgaaf van die senior adjunk-hoof geskied in groepverband. Hy werk met verskillende groepe wat uiteenlopende doelwitte voor oë het saam. Groepdinamika word deur Joubert en Steyn (1980 : 4) omskryf as die wisselwerking tussen mense in kleiner groepe.

Daar word vervolgens aandag geskenk aan die eienskappe van 'n groep en groepeerfektiwiteit.

3.4.9.1 Eienskappe van 'n groep

Massie (1964 : 114) onderskei tussen die volgende groepeienskappe:

- * Klein groepe word spontaan gevorm sonder inmenging van hoër gesag.
- * 'n Natuurlike behoefte aan sosiale wisselwerking gee aanleiding tot groepvorming.

- * Daar bestaan 'n groot mate van lojaliteit tussen die lede van 'n klein groep.
- * Interaksie tussen lede van die groep vind op sowel fisiese as geestelike vlakke plaas.
- * Die leier se voorbeeld sal bepalend wees ten opsigte van die optrede van die groep.
- * In klein groepe word 'n sterk groepeer vinniger ontwikkel as in groter groepe.
- * Groepe kan saamgesnoer word tot kragtige instrumente wat tot voordeel van die skooldoelstellings aangewend kan word.
- * 'n Groep beïnvloed gewoonlik individuele handeling en die individu konformeer tot die groepsiening.

Indien die senior adjunk-hoof daarin wil slaag om doeltreffend by groepe in te skakel, moet hy hom vergewis van die onderliggende dryfvere en motiewe van die groep. Hierdeur sal hy in staat wees om die negatiewe faktore uit te skakel en die positiewe faktore uit te bou. Die resultaat sal groter effektiwiteit in die skakeling van die senior adjunk-hoof as onderwysleier met die groep in sy skool teweegbring.

3.4.9.2 Groepeerffektiwiteit

Interpersoonlike verhoudinge tussen die hoof en personeel moet op 'n peil gebring word waar die personeel vrywillig saamwerk as 'n groep. Die taak van die senior adjunk-hoof moet wees om die personeel saam te snoer tot 'n eenheid onder leiding van die hoof, terwyl dieselfde doelstellings nagestreef word. Indien die senior adjunk-hoof daarin slaag om die personeel as 'n groep te verenig terwyl hulle gesamentlike doelstellings nastreef, kan daar na die personeel as 'n dinamiese groep verwys word. So 'n groep sal effektief in hulle optrede wees.

Sergiovanni en Starratt, (1979 : 181) noem die volgende faktore wat 'n rol speel in groepeerfektiwiteit:

- * goeie groepmoreel,
- * goeie interpersoonlike verhoudinge en
- * goeie kommunikasie

Bass (in Sergiovanni en Starratt, 1979 : 181) meet groepeerfektiwiteit aan :

- * die mate van harmonie of afwesigheid van konflik,
- * die mate van tevredenheid as gevolg van interaksie tussen lede en leier, en
- * in watter mate daar kongruensie tussen verwagte en werklike verhoudings tussen lede van die groep bestaan.

Volgens Sergiovanni en Starratt (1979 : 101) kan verbeterde groepeerfektiwiteit verkry word, indien daar op die volgende gelet word:

- * Die lede van die groep moet op die hoogte wees van hulle onderskeie lidrolle asook van die rol wat die leier vertolk. In die skakeling met die leier en ander lede van die groep moet hulle weet watter funksie hulle as groeplede vervul.
- * Die groep moet lank genoeg bestaan, sodat daar 'n ontspanne werkverhouding tussen al die lede onderling heers.
- * Daar moet 'n onderlinge aangetrokkenheid en lojaliteit tussen lede van die groep, asook tussen die groep en die leier wees.
- * Die lede van die groep en die leier moet 'n hoë mate van vertroue in mekaar openbaar.

Volgens bogenoemde faktore blyk dit dat interpersoonlike verhoudinge tussen die skoolhoof en die personeel bepalend is vir groepeerfektiwiteit.

Verwydering tussen die hoof en die personeel moet sover moontlik deur die senior adjunk-hoof teëgewerk word. Laasgenoemde kan alleen verwesenlik word indien die senior adjunk-hoof 'n deeglike studie van die eienskappe van 'n effektiewe groep maak, sodat hy dit kan aanwend tot die daarstel van verbeterde interpersoonlike verhoudinge tussen die hoof en personeel.

3.4.10 Opleiding en menseverhoudinge

Teichler (1982a : 97) beskou die taak van die hedendaagse hoof as so ingewikkeld dat hy sy verpligtinge nie suksesvol sal kan nakom nie, indien hy nie die nodige opleiding in bestuur - dus ook menseverhoudinge - ontvang nie. Die hoof van 'n gekompliseerde skool se taak is nog meer omvangryk en daarom sal personeel-aangeleenthede in 'n groter mate op die skouers van die senior adjunk-hoof rus.

Boshoff (1979 : 1 - 77) is van mening dat opleiding in menseverhoudinge onontbeerlik vir die suksesvolle onderwysleier is. Nottingham (1979 : 241 - 242) is dieselfde mening toegedaan, maar is verder oortuig dat die onderwysleier alleen tot goeie menseverhoudinge in staat sal wees, indien hy oor die volgende eienskappe en karaktertrekke beskik:

- * Selfvertroue en die vermoë om vertroue by mede-kollegas in te boesem.
- * Die vermoë om te luister, sodat realiteite van sinlose retoriek onderskei word.
- * Skerp-sinnige kommunikasievermoë en die gawe van welsprekenheid.
- * Diplomatie in die hantering van krisisse.
- * Eerlikheid en integriteit.
- * Ware empatie en simpatieke optrede.
- * In staat wees tot kreatiewe en verbeeldingryke denke.

Bogenoemde eienskappe sal harmonieuse wisselwerking tussen die senior adjunk-hoof - as onderwysleier - en die personeel stimuleer, indien die senior adjunk-hoof daadwerklik poog om deur sy optrede en handelingte verhoudingstigting te bevorder. Hy moet as verhoudingsagent tussen die hoof en die personeel 'n milieu nastreef wat onderwysers sal besiel om net hulle beste te lewer.

3.5 Onderwysbestuur en personeelverhoudinge

De Witt (1984 : 63) poneer dat doeltreffende onderwysbestuur en harmonieuse personeelverhoudinge onlosmaaklik aan mekaar verbind is. Die skep van wedersydse professionele welwillendheid asook die uitbouing van interpersoonlike verhoudinge behoort 'n belangrike prioriteit van die senior adjunk-hoof te wees. Hierdie aanname word deur Nottingham (1979 : 238) beaam as hy sê dat die belangrikheid van menseverhoudinge in 'n inrigting soos 'n skool nooit genoeg beklemtoon kan word nie. Likert (1961 : 1) beweer dat daar 'n wesenlike verband bestaan tussen verhoogde doeltreffendheid in 'n opvoedkundige inrigting aan die een kant, en die kwaliteit van kollegiale en interpersoonlike verhoudinge tussen die hoof en sy personeel aan die ander kant. Om 'n gelukkige werkklimaat te skep, moet die senior adjunk-hoof as die katalisator tussen die hoof en die personeel dien. Hy moet besef dat 'n diktatoriale, outokratiese onderwysleier moeilik deur die span aanvaar word, en moet sover as wat dit moontlik is probeer om 'n klimaat van welwillendheid te skep, wat daartoe aanleiding sal gee dat konfliktsituasies tot die minimum beperk word. De Witt (1984 : 65) is van mening dat waar die onderwys in Suid-Afrika deur wetgewing 'n Christelike karakter het, dit vir 'n onderwysleier onmoontlik is om sy taakopgaaf totaal te abstraher van sy Christelike naasteliefde in personeelverhoudinge.

Die bestuursfunksie van die senior adjunk-hoof ten opsigte van interpersoonlike verhoudinge lê dus hoofsaaklik op die

vlak van personeel-hoofverhoudinge, waar hy moet poog om wedersydse respek, agting en welwillendheid tussen personeel en hoof te bewerkstellig. Indien die senior adjunk-hoof daarin slaag om professionele toegeneënthed tussen die hoof en personeel te laat realiseer, sal dit in 'n groot mate bydra tot die suksesvolle interne bestuur van die skool (Bradfield, 1970 : 3).

3.6 Samevatting en vooruitskouing

As daar in gedagte gehou word dat die skool onder meer uit mense bestaan en dat daar daagliks in die skool met mense gewerk word, kan dit nie anders as om verhoudingstigting as een van die belangrikste bestuurstake van die onderwysleier te beklemtoon nie (Van der Westhuizen, 1986 : 177).

As verhoudingsagent tussen die hoof en professionele personeel moet die senior adjunk-hoof met inagneming van sy spesifieke eienskappe, bepaalde vaardighede inoefen wat verhoudingstigting bevorder. Mensekennis in die breë maar veral kennis van die personeel waarby hy nou betrokke is, is noodsaaklik. Konflikhantering sonder kennis van beide partye is bykans onmoontlik. Benewens kennis van elke individuele lid van die personeel moet die senior adjunk-hoof ook kennis dra van die wyse waarop mense in groepverband funksioneer. Hierdie kennis moet ondersteun word deur 'n bestuurstyl wat mens- sowel as taakgeoriënteerd is. Doeltreffende verhoudingstigting is alleen moontlik indien taak en mens sinvol en geïntegreerd funksioneer (vgl. par. 3.4.7.1.).

In teenstelling met ander administratiewe take wat hoofsaaklik met dinge gemeed is, is die taak van die senior adjunk-hoof as verhoudingsagent op mense toegespits. Dit impliseer dat verhoudingstigting en kommunisering onontbeerlik vir doeltreffende bestuur is. Geen onderwysleier sal in staat wees om goeie interpersoonlike verhoudinge te stig indien hy nie in staat is om ook te kommunikeer nie. Studies wat deur Martin en Willower (1981 : 72) onderneem

is, het aangetoon dat die onderwysleier ongeveer 80% van sy dagtaak in een of ander kommunikeringsaksie verkeer. Die belangrikheid van kommunisering kan dus nie oorbeklemtoon word nie en die volgende hoofstuk word daarom aan kommunisering gewy.

KOMMUNIKERING AS BESTUURSTAAK VAN DIE SENIOR ADJUNK-HOOF

4.1 Inleiding

Suksesvolle kommunisering is vir die onderwysbestuurder (i.c. senior adjunk-hoof) belangrik indien hy die organisasie en administrasie van die skool doeltreffend wil laat verloop (Bernard, 1981 : 127). Volgens Van der Westhuizen (1986 : 191) is geen bestuur sonder kommunisering moontlik nie. Van Schoor (1977 : 13) is van mening dat alle vorme van kommunisering aan die wortel van die mens se bestaan lê. Dit is dus 'n bestaanswyse, 'n ontologiese begrip van die syn. Kommunisering is nie net 'n bestuurstaak nie. Dit is die enigste manier waarop bestuurstaake uitgevoer kan word. Die mens is in totaliteit op kommunisering aangewese. Dit sluit sy geskiedenis, opvoeding, kultuur, gewoontes, lewensbeskouing, waardes en norme, politieke oortuiginge, ekonomiese opvattinge, lewenservaringe en veel meer in. Sonder kommunisering is die oordrag van bogenoemde onmoontlik.

Die senior adjunk-hoof moet as onderwysleier in staat wees om suksesvol te kommunikeer, want doeltreffende kommunisering is die sleutel tot goeie leierskap (Bernard, 1981 : 127). Goed ontwikkelde kommuniseringsvaardighede is dus 'n vereiste. Doeltreffende kommunisering word gekenmerk deur die vermoë wat die senior adjunk-hoof openbaar om die afsondering en ontvangs van idees, wat vir die skool bevorderlik is, van punt tot punt te laat vloei.

Lovell en Wiles (1983 : 39) skryf dat individuele lede van 'n organisasie gespesialiseerde bydraes tot die algemene doelstellings van die organisasie maak. In skoolbestuur beteken dit dat die onderwyser 'n gespesialiseerde bydrae tot die bereiking van bestuursdoelstellings, soos byvoorbeeld effektiewe vakonderrig, kan lewer. Die kwaliteit van die bydrae wat die onderwyser tot bestuursdoelstellings

maak, sal bepaal word deur die wyse waarop kommunisering binne skoolverband deur die senior adjunk-hoof gekoördineer word. Binne die hiërargiese bestuurstruktuur van die skool moet daar kanale geskep word waardeur elke onderwyser tot deelname aan die bestuurshandeling gestimuleer word.

Kommunisering vorm die basis vir samewerking, interpersoonlike beïnvloeding, groepseenheid, gedetermineerdheid en die bereiking van organisatoriese doelwitte (ibid). Die senior adjunk-hoof moet as verhoudings- en kommuniseringsagent tussen die hoof en professionele personeel die belangrikheid van goeie kommunisering beseef en dit aanwend tot die bereiking van bepaalde doelwitte, soos die skep van goeie verhoudinge, wat nagestreef word. Daar bestaan dus 'n bepaalde verband tussen verhoudingstigting en kommunisering wat vervolgens kortliks aangesny word.

4.2 Die verband tussen verhoudingstigting en kommunisering

Dekker (1982 : 65) skryf dat 'n boodskap die draer is van gedagtes, menings, planne, bevels, raadgewings, gevoelens, houdings of waardes wat van een persoon na 'n ander oorgedra word.

Bernard (1981 : 131) is van mening dat die kanaal waardeur die boodskap beweeg afhanklik is van die interpersoonlike verhoudinge tussen die kommunikator en die ontvanger.

Die verband tussen verhoudingstigting en kommunisering word soos volg deur Newell (1978 : 45) omskryf "Communication is the sine qua non of human relationship. Without communication, meaningful relationships would not be possible; and without relationships among people, communication would not be needed."

Uit bogenoemde blyk dit dat verhoudingstigting en kommunisering aanvullend tot mekaar staan. Die senior adjunk-hoof moet as verhoudings- en kommuniseringsagent tussen die hoof

en professionele personeel dus deeglik op hoogte wees van die dinamiek van verhoudingstigting en kommunisering om die hoof tot hulp te wees.

Hierdie hulpverlening aan die hoof is gerig op doelwitbereiking deur middel van verhoudingstigting en kommunisering. Doelwitbereiking deur suksesvolle kommunisering sal in 'n groot mate bepaal word deur die hoeveelheid kennis wat die senior adjunk-hoof van die aard en wese van kommunisering het.

4.3 Die aard en wese van kommunisering

Die aard en wese van kommunisering word vervolgens aan die hand van 'n aantal definisies toegelig.

Maree (1983 : 5) definieer kommunisering as 'n belangrike proses van kennisoordrag en die skep van positiewe gesindhede, terwyl die begrip kommunisering deur Kamper (1985 : 7) omskryf word as 'n appèl tot die intellek (logos) en gevoel (pathos) van die gespreksgenoot met die doel om houdingsverandering te bewerkstellig.

Kommunisering is 'n voortdurende funksie van bestuur wat gerig is op die verskaffing van inligting, asook motivering, beïnvloeding en oorrading van mense (Van Rensburg, 1988 : 3).

Van Schoor (1977 : 13) beskryf kommunisering as die verkeer van mededeling en vertolking van boodskappe. Kommunisering impliseer dus die oordrag van inligting vanaf een persoon na 'n ander met die doel om reaksie by die ontvanger uit te lok. Verder veronderstel kommunisering die vloei van inligting in beide rigtings, dit wil sê vanaf die sender na die ontvanger en terug.

Die senior adjunk-hoof gee as verhoudings- en kommuniseringsagent tussen die hoof en professionele personeel op-

dragte aan die personeel om bepaalde take uit te voer en ontvang inligting terug om die resultate te evalueer (vgl. Niemann, 1986 : 349).

Kommunikering kan ook omskryf word as die onderlinge begrip wat tussen persone wat by die kommunikeringshandeling betrokke is, bestaan. Volgens Turner (1970 : 31) moet die kommunikator altyd die ontvanger evalueer om te bepaal of die inhoud van die boodskap vir die ontvanger ontvanklik sal wees of nie. Die vlak van opleiding is hier belangrik want hoe hoër die vlak van opleiding hoe meer krities staan so 'n persoon teenoor die boodskap wat oorgedra word. Die senior adjunk-hoof sal op 'n ander vlak met die personeel kommunikeer as met die leerlinge. Turner skryf verder dat die moontlikheid vir suksesvolle kommunikeringshandeling verhoog word indien die kultuuragtergrond van die persone wat by die kommunikeringshandeling betrokke is, dieselfde is. Kultuurelemente soos idees, ideale, verwagtinge, emosies, gedrag, simbole, ensovoorts (vgl. par. 4.1) figureer ook in die skool as organisasie.

Die begrip kommunikeringshandeling word deur Van Buuren (1979 : 7) soos volg saamgevat:

- * Kommunikering is 'n fundamentele menslike interaksie wat onderlinge skakeling tussen mense moontlik maak.
- * Deur kommunikeringshandeling dra die kommunikeerder geestesgoedere oor aan ander mense. Hierdie oordrag vind gewoonlik woordeliks plaas en het die beïnvloeding van denke ten doel. Boodskappe soos idees, opvattinge, sentiment, inligting en ervaring word vanaf die kommunikeerder na die ontvanger oorgedra deur middel van simbole.
- * Bepaalde tekens en simbole wat algemeen aanvaar word, word aan bepaalde belewenisse geheg.
- * Geslaagde kommunikeringshandeling impliseer dat die ontvanger daarin slaag om die boodskap korrek te interpreteer of

te verstaan. Deur ervaring moet die sender en ontvanger dus dieselfde betekenis heg aan die simbole waarin die boodskap geformuleer word. Die interpretasie van die boodskap moet onderling sinvol erbaar word.

Kommunikering kan egter met die oog op 'n organisasie soos die skool en met inagneming van bogenoemde definisies omskryf word as die vertrekpunt vanwaar gesamentlike inspanning, interpersoonlike beïnvloeding en doelwitgedetermineerdheid aangewend word tot die verbetering van menslike verhoudinge en organisatoriese groei.

Suksesvolle kommunikerings is vir die senior adjunk-hoof onontbeerlik as onderwysbestuurder. Sy taak as verhoudings- en kommunikeringsagent tussen die hoof en professionele personeel is onuitvoerbaar sonder kommunikerings. Alleen deur kommunikerings kan misverstande tussen die personeel en die hoof en die personeel onderling opgelos word. Kommunikering moet daarom doeltreffend wees.

4.4 Doeltreffende kommunikerings

Kommunikering is beskryf as die verkeer van mededeling en die vertolking van boodskappe (vgl. par. 4.2). Vanuit hierdie beskrywing beklemtoon Van der Westhuizen (1986 : 192) die volgende begrippe: verkeer, mededeling, vertolking en boodskappe. Die korrekte hantering van hierdie begrippe is noodsaaklik vir doeltreffende kommunikerings.

Bogenoemde begrippe hou verband met die volgende vrae wat volgens Barry en Tye (1975 : 91) deur die onderwysbestuurder gevra behoort te word, indien hy doeltreffende kommunikerings met die personeel wil verseker:

- * Wie moet wat weet en wanneer?
- * Hoe moet hulle dit weet?
- * Hoe weet jy dat hulle weet?

Wat Barry en Tye in gedagte gehad het, is die eintlike kommunikeringsstaak van die onderwysbestuurder. As onderwysbestuurder en kommunikeringsagent moet die senior adjunk-hoof bepaal watter inligting deurgegee moet word, en na wie, hoe en wanneer dit deurgegee moet word en ook watter metodes aangewend moet word om te verseker dat die oordrag suksesvol was.

Cronk (1987 : 55) beskou die volgende as belangrike riglyne vir doeltreffende kommunisering.

- * Kom so gou as moontlik by die kern van die boodskap uit.
- * Maak gebruik van maklik verstaanbare woorde en sinne.
- * Beantwoord die volgende ses vrae - wat, wanneer, waar, hoekom, wie en hoe?

Indien die senior adjunk-hoof doeltreffend wil kommuniseer moet hy ook aandag gee aan die volgende vereistes van goeie kommunisering: (Reynders, 1977 : 118-119; Dowling en Sayles 1971 : 143; Van Buuren, 1979 : 7-9).

- * 'n Bekende doelwit moet nagestreef word
- * Die opdrag moet duidelik wees
- * Die benadering moet goed beplan word
- * 'n Kommunikator moet weet wat sy doelwitte met die opdrag is
- * Opdragte moet aanpas by die status van die ontvanger
- * Die opdrag moet uitvoerbaar en volledig wees
- * 'n Atmosfeer van gemeenskaplike belang moet geskep word om suksesvolle kommunisering te verseker
- * Opdragte moet redelik wees
- * Die kommunikator moet deur sy optrede toon dat hy vertroue in die ontvanger het as uitvoerder van die opdrag
- * Gereelde terugvoering moet geskied
- * Kommunisering moet persoonlik van aard wees

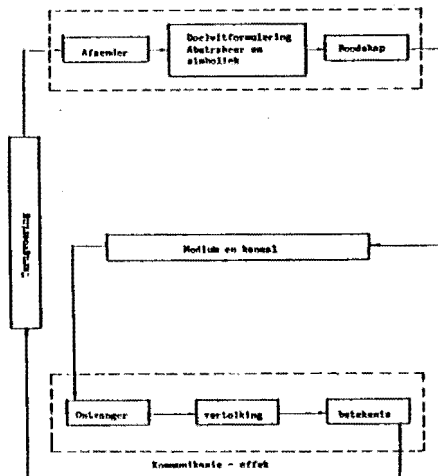
Benewens bogenoemde vereistes moet die kommunikerings-handeling volgens 'n sekere patroon of stappe geskied om suksesvol te wees.

4.5 Stappe in die kommunikeringshandeling

Die volgende patroon of stappe word gewoonlik in die kommunikeringshandeling onderskei (vgl. Huebsch, 1983 : 4 - 5; Bernard, 1981 : 128 - 131; Barker, 1984 : 9 - 12).

- * Die bron, sender of kommunikator
- * Doelwitformulering
- * Oordra van die boodskap
- * Kanaal en medium
- * Ontvanger van die boodskap
- * Vertolking van die boodskap
- * Betekenis van die boodskap

Figuur 4.1 dui die patroon of stappe van die kommunikerings-handeling skematies aan (Bernard, 1981 : 129).



Figuur 4.1 Patroon of stappe van die kommunikeringshandeling

Vervolgens word die patroon of stappe van die kommunikeringshandeling kortliks toegelig.

4.5.1 Die bron, sender of kommunikator

Dit is die persoon of persone by wie die idee, gedagte, versoek of plan wat uitgestuur moet word, ontstaan (Dekker, 1982 : 64).

In die skoolsituasie is die senior adjunk-hoof 'n kommunikeerder wat professioneel opgelei behoort te wees om as doelgerigte mededeler in bepaalde omstandighede op te tree (vgl. Fourie, 1978 : 63). Die senior adjunk-hoof dra as onderwyseier doelbewus boodskappe oor aan die professionele personeel om denke te stimuleer en handelinge in 'n bepaalde rigting te lei. Alvorens daar gekommunikeer kan word, moet die doelwit wat nagestreef word, deeglik geformuleer word.

4.5.2 Doelwitformulering

Bernard (1981 : 129 - 130) skryf dat doelbewuste kommuniking 'n formidabele aktiwiteit van abstrahering en simbolisering verg voordat onderlinge skakeling tussen die afsender en ontvanger bewerkstellig kan word. Die afsender moet die gedagte of idee wat hy wil oordra deeglik deurdink, alle konsekwensies moet in ag geneem word, en sy gedagtes moet in woorde geformuleer word sodat die boodskap akkuraat oorgedra kan word.

4.5.3 'n Boodskap moet oorgedra word

'n Boodskap is die draer van gedagtes, menings, planne, bevale, raadgewings, gevoelens, houdings of waardes wat van een persoon na 'n ander oorgedra word (Dekker, 1982 : 65).

Die senior adjunk-hoof sal as verhoudings- en kommunikeringsagent tussen die hoof en professionele personeel hoofsaaklik gemoed wees met die formulering van bood-

skappe, afwaarts vanaf die hoof na die personeel, en opwaarts vanaf die personeel na die hoof. Die senior adjunk-hoof besluit watter en hoeveel inligting op 'n bepaalde stadium deurgegee moet word. Wat ook van groot belang is, is hoe die boodskap oorgedra word. Die werklike doelwitte van die boodskap moet nagestreef word en Dekker (ibid) beskou die volgende doelwitte as belangrik, naamlik om:

- * Iemand oor 'n saak in te lig
- * Inligting uit te ruil
- * Beleid en instruksies te interpreteer
- * Te motiveer
- * Te oorreed
- * Iemand of 'n saak te evalueer
- * Die ontvanger se gedagtes of gedrag te beïnvloed

Dit is belangrik dat daar gedurende die oordrag van die boodskap weë geskep moet word vir tweerigtingverkeer, dit wil sê tussen die kommunikeerder en ontvanger. Om dit te bewerkstellig word daar van 'n kanaal en 'n medium gebruik gemaak.

4.5.4 Kanaal en medium

Die boodskap moet in 'n bepaalde rigting gestuur word met behulp van 'n bepaalde medium. Hieronder kan die boodskap nie die ontvanger bereik nie (Van der Westhuizen, 1986 : 193).

4.5.4.1 Kanaal

Die kanaal dui die rigting aan waarheen die boodskap beweeg en koppel die afsender aan die ontvanger. Verskillende kanale en rigtings, naamlik afwaartse, opwaartse en horisontale kommunisering word gebruik om 'n boodskap oor te dra.

- * Afwaartse kommunisering vind plaas wanneer inligting vanaf die hoof via die senior adjunk-hoof by die departementshoofde en onderwysers uitkom. As daar slegs van afwaartse kommunisering gebruik gemaak word, dui dit normaalweg op 'n outokratiese of burokratiese bestuurstyl. Afwaartse kommunisering is veral instruktief van aard (Farrace et al., 1977 : 149).

- * Opwaartse kommunisering is gewoonlik formeel van aard en vind byvoorbeeld op vergaderings, tydens onderhoude en deur oorlegpleging plaas. Inligting, boodskappe en behoeftes word hiërargies vanaf die laagste vlak hoër opgestuur. Deur opwaartse kommunisering kan die personeel via die senior adjunk-hoof met die hoof skakel. As verhoudingstigter is dit die taak van die senior adjunk-hoof om goeie interpersoonlike verhoudings tussen die hoof en personeel te bewerkstellig, sodat die personeel die vrymoedigheid sal openbaar om opwaarts te kommunikeer (vgl. par. 3.2.1). Doeltreffende opwaartse kommunisering is belangrik, want dit dien as metode om die resultate van die afwaartse kommunisering te evalueer (Bernard, 1981 : 142)

- * Horisontale kommunisering vind plaas tussen individue met dieselfde rang. Alhoewel die vloei van inligting normaalweg vinnig geskied, vind die meeste hindernisse tot effektiewe kommunisering, vanweë die afwesigheid van die formele aspek, hier plaas (Bernard, 1981 : 142).

Benewens die kanaal waarlangs die boodskap gestuur word, word dit deur 'n bepaalde medium oorgedra.

4.5.4.2 Medium of draer van die boodskap

Boodskappe kan op verskillende wyses in die kommunikasiekanaal gedra word. Die medium is dus die draer van die boodskap in die kommunikasiekanaal. Die volgende mediums waardeur boodskappe oorgedra word, word gewoonlik onderskei: Verbale of mondelinge kommunisering, skriftelike kommunisering, luister en nie-verbale kommunisering.

4.5.4.2.1 Verbale kommunisering

Verbale kommunisering is die vinnigste manier waarop 'n boodskap oorgebring kan word. Dit kan beide formeel of informeel plaasvind. Kommunisering vind formeel plaas wanneer die senior adjunk-hoof die personeel in die personeelkamer toespreek, of informeel wanneer die senior adjunk-hoof 'n personeel-lid in sy kantoor spreek (vgl. Badenhorst, 1986 : 48).

Koontz et al (1980 : 678) soos aangehaal deur Barnard (1986 : 390), noem die volgende voordele van mondelinge kommunisering:

- * Vinnige interaksie en onverwylde terugvoering word moontlik gemaak.
- * Vrae kan gestel word en onduidelikhede kan dadelik uit die weg geruim word.
- * Gesigsuitdrukkings en liggaamshouding (nie-verbale kommunikasie) kan "gelees" word.
- * Persoonlike ontmoetings met die senior adjunk-hoof kan die selfbeeld van die onderwyser verhoog.
- * 'n Gevoel van toegeneentheid kan deur die gesproke woord oorgedra word.

Verbale kommunisering hou volgens Koontz et al. (ibid) ook die volgende nadele in:

- * Vergaderings is soms tydrowend en kan in terme van geld onekonomies wees.
- * Individuele persone kan die vergaderings oorheers.
- * Werklike probleme word dikwels nie tydens vergaderings geïdentifiseer nie, of probleme kan selfs doelbewus geïgnoreer word.

4.5.4.2.2 Skriftelike kommunisering

Indien die senior adjunk-hoof 'n swak spreker is, sal hy gewoonlik verkies om skriftelik te kommuniseer. By die samestelling van 'n geskrewe boodskap is dit belangrik om daarop te let dat die formulering van die boodskap eenvoudig en duidelik moet wees (Badenhorst, 1986 : 49). Die volgende voordele van skriftelike kommunisering word uitgelig (vgl. Dekker, 1982 : 49 en Koontz et al, 1980 : 697):

- * Volledige data kan verstrekkend word.
- * Dit bied 'n rekord vir latere terugverwysing.
- * Die boodskap of inligting kan vooraf deeglik voorberei word.
- * Dit is voordelig waar 'n boodskap aan 'n groot groep mense oorgedra moet word.
- * Dien as bydrae tot die begrip van konsekwentheid, veral by ondergeskiktes.
- * Dit kan tyd en kostebesparend wees.
- * Duplisering van die boodskap is moontlik sodat dit gelyktydig na verskillende kommunikasiepunte gestuur kan word.

Volgens Barnard (1986 : 390) noem Koontz et al die volgende nadele van skriftelike kommunisering:

- * Onoordeelkundige aanwending lei tot oormatige papierwerk.
- * Skrywers wat hulself moeilik uitdruk kan so in die verleentheid gebring word.

- * Die korrekte oordrag van die boodskap kan skade ly.
- * Terugvoering kan nie vinnig plaasvind nie.
- * Dit is 'n oorspronklike wyse van kommunisering.
- * Geskrewe kommunisering is hoofsaaklik 'n eenrigting kanaal.

4.5.4.2.3 Luister en nie-verbale kommunisering

Benewens verbale en skriftelike kommunisering kan die senior adjunk-hoof ook kommuniseer deur net te luister of gebruik te maak van nie-verbale kommunisering soos lyftaal. Badenhorst (1986 : 49) poneer dat indien 'n persoon goed wil kommuniseer, hy nie net in staat moet wees om goed te praat en te skryf nie, maar dat hy ook goed moet kan luister. Nelson en Heeney (1984 : 124) skryf in hierdie verband dat 'n persoon wat goed kan luister, gewoonlik beloon word deur persone wat bereid is om na hom ook te luister.

Die belangrikheid van lyftaal moet nie onderskat word nie. Indien die verbale en nie-verbale kommunisering dieselfde boodskap oordra is daar geen probleme nie. Dit kan egter gebeur dat die senior adjunk-hoof se houding, gesigsuitdrukking en gebare, weerspreek wat hy sê, en dit gee aanleiding tot wantroue by die ontvanger van die boodskap (vgl. Gorton, 1980 : 256).

4.5.5 Die ontvanger van die boodskap

Die ontvanger van die boodskap is die ander pool van die kommuniseringshandeling. Hy is nie net 'n passiewe luisteraar nie, maar neem aktief aan die kommuniseringshandeling deel.

Die boodskap wat ontvang word moet deur die ontvanger gefinterpreteer word. Die betekenis wat die ontvanger aan die boodskap heg moet dieselfde wees as wat die kommunikator daarmee bedoel het (Bernard, 1981 : 138).

4.5.5.1 Vertolking of interpretasie van die boodskap

Die boodskap moet deur die ontvanger verwerk, dit wil sê gedekodeer word (Van der Westhuizen, 1986 : 194). Hierdie dekodering vind volgens die ontvanger van die boodskap se unieke verwysingsraamwerk plaas. Omdat persone se verwysingsraamwerk verskil, gee dit aanleiding daartoe dat die betekenis wat aan die boodskap geheg word, kan verskil van wat werklik met die boodskap bedoel word. Die enigste wyse waarop die sender of kommunikator kan bepaal of die boodskap reg vertolk is, is om die terugvoering te evalueer.

4.5.5.2 Terugvoering van die boodskap

Terugvoering is die aktiwiteit of metode waardeur die senior adjunk-hoof as kommunikator bepaal of die boodskap wat hy oorgedra het, reg vertolk is. Bernard (1981 : 138) skryf dat terugvoering vereis dat die kommunikator hom tydelik in die plek van die ontvanger moet stel, terwyl die ontvanger tydelik die plek van die afsender inneem. Sodoende word bepaal of die oordrag van die boodskap doeltreffend was (vgl. par. 4.2).

Dit is belangrik vir die senior adjunk-hoof, wat 'n sukses van kommunikeringshandeling wil maak, om kennis van die kommunikeringshandeling te hê. Kennis van die faktore wat die kommunikeringshandeling versterk of verswak, is veral belangrik.

4.6 Versterking en/of verswakking van die kommunikeringshandeling

4.6.1 Inleiding

Walker (1970 : 22) wys daarop dat dit onmoontlik is vir 'n organisasie om te bestaan sonder die nodige kommunikasienetwerk. Die tipe kommunikeringshandeling wat binne die skool as organisasie bestaan, word hoofsaaklik deur die hoof bepaal. De Wet (1981 : 175) skryf dat dit veral in die groot

skole belangrik is dat effektiewe kommunikasiekanale doelbewus geskep word, sodat tweerigtingkommunikering moontlik gemaak word. In die daarstel van kommunikasiekanale in 'n gekompliseerde skool, sal die senior adjunk-hoof 'n belangrike rol vervul. Kommunikering as bestuurstaak van die skoolhoof kan gedeeltelik na die senior adjunk-hoof gedelegeer word, sodat die taakopgaaf van die hoof daardeur verlig word. Indien die bestuurstyl van die hoof dit toelaat, kan die senior adjunk-hoof 'n sinvolle bydrae as verhoudings- en kommunikeringsagent tussen die hoof en professionele personeel lewer. Burokratiese rompslomp veroorsaak 'n verwydering tussen die skoolhoof en professionele personeel en die senior adjunk-hoof kan hierdie verwydering teenwerk (vgl. par. 1.6.2).

Suksesvolle kommunikering is slegs moontlik as dit op deeglike beplanning van byvoorbeeld die inhoud en teken-groep berus. Barry en Tye (1975 : 84 - 85) skryf in hierdie verband soos volg "...deciding who ought to receive information, and when, and exactly what information they need, no more and no less, is a sensitive process involving imagination and discrimination". Die senior adjunk-hoof moet dus in die strewe na suksesvolle kommunikering bedag wees op faktore wat die kommunikeringshandeling kan versterk, of wat steurend daarop kan inwerk. Versterking en/of verswakking van die kommunikeringshandeling kan aan verskeie redes toegeskryf word. Daar word vervolgens na 'n aantal van hierdie redes gekyk.

4.6.2 Die invloed van die kommunikator op die kommunikeringshandeling

4.6.2.1 Inleiding

Bernard (1981 : 150) skryf dat vanweë die gesagsposisie wat die hoof beklee, hy moeilik met die onderwysers, ouers en leerlinge sal kommunikeer. Die senior adjunk-hoof kan as tussenganger tussen die hoof en professio-

nele personeel hierdie probleem in 'n groot mate oorbrug. As kommunikeringsagent het hy direkte skakeling met die hoof aan die een kant, en ook met die professionele personeel aan die ander kant. Alhoewel hy die vertroueling van die hoof is, is hy meer aanvaarbaar vir die personeel omdat hy nie met dieselfde gesag as die hoof beklee is nie.

Indien die senior adjunk-hoof suksesvol kommunikeer kan dit 'n belangrike rol speel in die stigting van beter verhoudinge tussen die hoof en professionele personeel.

Dit is belangrik dat die senior adjunk-hoof aanvaarbaar moet wees vir die personeel. Barker (1984 : 50) is van mening dat mense geneig is om met groter oorgawe te luister na 'n persoon in 'n statusposisie, indien hulle die persoon respekteer en admireer. Hanneman en McEwen (1975 : 133 - 135) onderskei tussen twee tipes kommunikatore. Eerstens, die dominerende kommunikeerder wat uit hoofde van die status wat hy beklee, sy siening op outokratiese wyse afdwing, en tweedens, die kommunikeerder wat op demokratiese wyse, poog om met begrip vir die ontvanger se siening, sy boodskap oor te dra.

Suksesvolle kommunisering hang dus af van die kennis wat die kommunikator van die luisteraar of ontvanger van die boodskap het. Die senior adjunk-hoof moet die professionele personeel ken om suksesvolle kommunisering te verseker.

Benewens kennis van die ontvanger van die boodskap is die houdings, kennisvlak en sosiokulturele agtergrond van die kommunikator ook belangrik om suksesvolle kommunisering te verseker. Die volgende houdings van die kommunikator word onderskei (vgl. Lovell en Wiles, 1983: 108 - 109 en Huebsch, 1983 : 7 - 8):

4.6.2.2 Houdings van die senior adjunk-hoof as kommunikator

- * Houding ten opsigte van die gebeure
Die senior adjunk-hoof moet as kommunikator positief teenoor die kommunikasiegebeure ingestel wees. 'n Negatiewe houding - swak en verkeerde taalgebruik, swak styl en 'n onvermoë om homself uit te druk - sal nie die gewenste uitwerking hê nie.
- * Houding ten opsigte van die self
Die senior adjunk-hoof moet selfversekerd wees. Hy moet 'n goeie selfbeeld hê sonder om dominerend, neerbuigend of bombasties te wees.
- * Houding ten opsigte van die boodskapinhoud
As kommunikator moet die senior adjunk-hoof waarde heg aan die boodskap wat hy wil oordra. As hy glo in dit wat hy sê, sal dit die ontvanger positief beïnvloed.
- * Houding teenoor die ontvanger
Om suksesvolle oordrag van die boodskap te verseker, moet die senior adjunk-hoof in gedagte hou dat die luisteraar nie 'n passiewe rol vertolk nie, maar dat hy aktief aan die kommunikeringshandeling deelneem (vgl. par. 4.4.5). Die ingesteldheid van die kommunikator teenoor die luisteraar beïnvloed die deelname van die luisteraar aan die kommunikeringshandeling, en moet daarom positief wees.

Kennis van die boodskap wat oorgedra word, is 'n verdere vereiste om te verseker dat die boodskap suksesvol oorgedra word.

4.6.2.3 Kennisvlak van die kommunikator

Dit is belangrik dat die senior adjunk-hoof goeie kennis moet hê van die inhoud van die boodskap wat hy wil oor-

dra. Benewens kennis van die boodskapinhoud moet die kommunikator ook op die hoogte wees van die kennisvlak van die luisteraar, sodat die dekodeeringsaksie suksesvol uitgevoer kan word. Die wyse en vlak waarop die boodskap oorgedra word, sal bepaal word deur die hoeveelheid kennis waarvoor die luisteraar beskik.

Benewens die faktore wat reeds behandel is, noem Allen (1964 : 277 - 279) nog twee faktore wat die kommunikeringshandeling kan versterk of verswak, naamlik die beginsel van lynverlies, en die beginsel van die mag van emosie.

4.6.2.4 Die beginsel van lynverlies

Die beginsel van lynverlies word bepaal deur die aantal persone waardeur die boodskap moet vloei. Hoe meer persone betrokke is by die oordrag van 'n boodskap, hoe groter is die moontlikheid dat die inligting blootgestel word aan filtrering. Woorde of selfs sinne kan wegge laat word wat die essensie van die boodskap verdraai. As kommunikeringsagent tussen die hoof en professionele personeel moet die senior adjunk-hoof seker maak dat die werklike bedoeling van die boodskap behoue bly. In hierdie verband skryf Badenhorst (1986 : 46) dat die af-sender alles in sy vermoë moet doen om te verseker dat die ontvanger die regte boodskap ontvang.

4.6.2.5 Die beginsel van die mag van emosie

Indien die senior adjunk-hoof as kommunikator daarin kan slaag om die luisteraar emosioneel by die boodskap betrokke te kry, is die moontlikheid van suksesvolle oordrag groter as wanneer daar bloot net 'n aanslag op die rede gemaak word. Die luisteraar wat voel dat hy persoonlike belang het by dit wat gesê word, luister met groter aandag, omdat die emosie die rede oorheers.

Dit blyk duidelik uit bogenoemde dat die senior adjunk-
hoof op die hoogte moet wees van faktore wat die kom-
municeringshandeling versterk of verswak. Behalwe
versterking van die kommunikeringshandeling moet die
senior adjunk-hoof egter ook kennis dra van faktore wat
'n versperring in die kommunikeringshandeling, kan ver-
oorsaak.

4.7 Versperrings in die kommunikeringshandeling

Lovell en Wiles (1983 : 108-110) het die volgende faktore
wat 'n versperring in die kommunikeringshandeling veroor-
saak, uitgelig:

- * Die gebruik van simbole of woorde wat op tweërlei maniere
geïnterpreteer word, kan 'n versperring in kommunisering
veroorzaak.
- * Indien die kommunikator sy eie waardebeplanning so verab-
soluteer dat daar geen ruimte vir ander siening is
nie, belemmer dit kommunisering.
- * Oordrewe statusbewustheid van die kommunikator (i.c. se-
nior adjunk-hoof) veroorsaak 'n distansiëring tussen die
uitsender en ontvanger van die boodskap.
- * Persone wat nadelig geraak word deur 'n bepaalde besluit
mag poog om die kommunisering te verongeluk.
- * As die kommunikator poog om die meerderheidstem te bekom
sonder inagneming van ander geldige standpunte veroorsaak
dit 'n versperring in die kommunikeringshandeling.
- * Indien die kommunikator sy woorde so kies dat dit net 'n
gewyde of geestelike impak het, word die denke negeer en
die gevoel van die ontvanger word aangespreek. Kontro-
lering eerder as kommunisering vind plaas.

- * Wanneer die kommunikator 'n gevoel van meerderwaardigheid teenoor die ontvanger openbaar, belemmer dit kommunisering.
- * Die kommunikator wat onseker is van homself, formuleer sy boodskap so dat dit hom in 'n goeie lig stel en nie noodwendig die essensie van die boodskap oordra nie.
- * Die kommunikator en ontvanger wat besef dat hulle rolle komplimenterend en aanvullend tot mekaar is, sal suksesvol kommunikeer. Indien hulle mekaar as opponente beskou, misluk die kommunisering.

Die wyse waarop daar gekommunikeer word, oefen ook 'n invloed uit op die sukses van die kommunisering.

4.8 Kommuniseringswyses wat suksesvolle kommunisering moontlik maak

4.8.1 Direkte kommunisering

Direkte kommunisering vind van aangesig tot aangesig plaas. Wanneer die senior adjunk-hoof persoonlik 'n boodskap aan die hoof of 'n personeellid oordra, word daar direk gekommunikeer.

4.8.2 Indirekte kommunisering

Indirekte kommunisering stem in 'n groot mate ooreen met nie-verbale kommunisering. Oordrag van die boodskap word deur middel van handgebare en tekens bewerkstellig.

4.8.3 Wederkerige kommunisering

Persoonlike onderhoud of gesprekvoering is 'n sprekende voorbeeld van wederkerige kommunisering. In die uitvoering van sy taak as kommuniseringsagent behoort die senior adjunk-hoof hierdie wyse van kommunisering te beoefen. Terugvoering op die boodskap word verkry en die moontlikheid van verkeerde interpretasie van die boodskap word

uitgeskakel.

4.8.4 Openbare kommunisering

Openbare kommunisering is nie op 'n enkele persoon gerig nie, maar op 'n groep of 'n gehoor. 'n Voorbeeld van hierdie wyse van kommunisering is tydens personeelvergaderings of wanneer 'n boodskap deur die senior adjunk-hoof aan die personeel oorgedra word in die personeelkamer.

Die doeltreffendheid van kommunisering as bestuurstaak van die senior adjunk-hoof word nie net bepaal deur faktore soos die kommuniseringshandeling of kommuniseringswyses nie, maar is ook onderworpe aan bepaalde vereistes wat daar vir goeie kommunisering gestel word.

4.9 Vereistes vir goeie kommunisering

Reynders (1977 : 118) het die volgende vereistes vir goeie kommunisering uitgelig:

- * Kommunisering moet duidelik wees.
- * Kommunisering moet gepaard gaan met 'n verduideliking.
- * Kommunisering moet volledig wees en nie besonderhede weglaat nie.
- * Kommunisering moet redelik wees.
- * Die kommunikasiekanale moet duidelik en geskik wees om doeltreffende kommunisering te bewerkstellig
- * Die kommunikeerder moet in staat wees om sy gedagtes en idees asook inligting korrek oor te dra. Hy moet gewillig wees om ander se denke en mededelings te interpreteer en indien nodig toe te pas.
- * Goeie kommunisering kan alleenlik verseker word, indien daar gedurig terugvoering van die luisteraar ontvang word (vgl. par. 4.7.3).

As kommuniseringsagent tussen die hoof en professionele personeel sal die senior adjunk-hoof binne spesifieke kommuniseringsareas funksioneer wat nadere toeligting vereis.

4.10 Die senior adjunk-hoof se kommunikeringsareas

Greenfield (1985 : 12) skryf dat die skoolhoof veral op drie vlakke kommunikeer, naamlik binne die skool, met die skoolgemeenskap en met die onderwysdepartement. Die senior adjunk-hoof sal ook op al drie vlakke kommunikeer, maar as kommunikeringsagent tussen die hoof en professionele personeel sal sy kommunikeringsstaak hoofsaaklik binne die skool geskied. Daar word dus net aandag gegee aan kommunisering binne die skool.

Binne die hiërargiese struktuur van die skool kommunikeer die senior adjunk-hoof formeel of informeel met die volgende groepe mense of individue (vgl. Barnard, 1986 : 379 en ook die Handleiding vir algemene skoolorganisasie, Hfst. 5. p 47).

- * Die hoof
- * Die adjunk-hoofde
- * Departementshoofde
- * Vakhoofde
- * Standaardvoogde
- * Klasvoogde
- * Professionele personeellede
- * Koshuispersoneel
- * Terrein en instandhoudingspersoneel

Die verskillende wyses van kommunisering, waar van toepassing, realiseer ten opsigte van bogenoemde gevalle (vgl. par 4.7). Die kanaal of rigting waardeur die senior adjunk-hoof kommunikeer word ook bepaal deur die verhouding wat daar heers tussen die senior adjunk-hoof en die persone met wie hy kommunikeer (vgl. par. 4.4.4.1).

4.11 Samevatting en vooruitskouing

In hierdie hoofstuk het kommunisering as bestuurstaak van die senior adjunk-hoof onder die loep gekom. Die belang-

rikheid van kommunisering om suksesvolle bestuur te verseker is beklemtoon. Vervolgens is die aard en wese van kommunisering bespreek aan die hand van 'n aantal definisies. Daar is eweneens aangetoon dat kommunisering volgens 'n bepaalde patroon wat die kommunikeringshandeling genoem word, moet verloop om te verseker dat dit doeltreffend is.

Faktore wat steurend op kommunisering inwerk, of wat dit verswak of versterk, is uitgelig, en daarna is vereistes vir goeie kommunisering bespreek. Ten slotte is daar aandag gegee aan die kommunikeringsareas van die senior adjunkhoof.

In Hoofstuk 5 volg die samevatting, bevindings, aanbevelings en gevolgtrekkings.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING, BEVINDINGS, GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTSOM

5.1 Samevatting

In hoofstuk een word aangedui dat personeeltoekenning aan sekondêre skole onderworpe is aan die kompleksiteit van die skool. Hierdie personeeltoekenning geld ook die bestuursposte van 'n skool. Die pos van senior adjunk-hoof word toegeken aan 'n gekompliseerde sekondêre skool en die volgende vrae vloei uit die probleemberedenering voort: Is verhoudingstigting en kommunikerings belangrike bestuurstake van die senior adjunk-hoof? Hoe kan die senior adjunk-hoof verhoudingstigting en kommunikerings tussen die hoof en professionele personeel bewerkstellig? In hoofstukke drie en vier word op hierdie vrae geantwoord.

In hoofstuk twee word die kernbegrippe van die navorsing, naamlik verhoudingstigting en kommunikerings vanuit hulle grondtrekke gefundeer.

Verhoudingstigting as bestuurstak van die senior adjunk-hoof word in hoofstuk drie bespreek. Die ontwikkeling van gesonde verhoudinge tussen die hoof en professionele personeel word as taak van die senior adjunk-hoof onder die loep geneem.

Hoofstuk vier handel oor kommunikerings as bestuurstak van die senior adjunk-hoof. Daar word aangedui dat kommunikerings aan die wortel van 'n mens se bestaan lê (vgl. par. 4.1) en dat geen bestuur sonder kommunikerings moontlik is nie. Die senior adjunk-hoof kommunikeer hoofsaaklik opwaarts met die hoof en afwaarts met die personeel. Binne die hiërargiese bestuurstruktuur van die skool is die senior adjunk-hoof dus die ideale persoon om op te tree as verhoudings- en kommunikeringsagent tussen die hoof en professionele personeel.

5.2 Bevindings

Enkele bevindings tydens die navorsing verkry, word uitgelig:

- * Doeltreffende onderwysbestuur is alleen moontlik as dit berus op suksesvolle verhoudingstigting en kommunikeringsring (vgl. 1.2).
- * Onderwysbestuur is dinamies en moet die eise van die tyd in ag neem (vgl. 2.3.4).
- * Die bestuurstyl van die hoof bepaal of die senior adjunk-hoof 'n suksesvolle verhoudings- en kommunikeringsagent sal wees (vgl. 3.4.7.).
- * Die senior adjunk-hoof se eie bestuurstyl het 'n bepalende invloed op die sukses wat hy as verhoudingstigter en kommunikeerder sal hê (vgl. 3.4.6.).
- * 'n Groot deel van die senior adjunk-hoof se daaglikse werkopgaaf geskied in groepverband. Daar is bevind dat 'n hoof ongeveer 80% van sy tyd in een of ander kommunikeringsaksie verkeer (vgl. 3.6). Laasgenoemde geld ook vir die senior adjunk-hoof.
- * Die taakopgaaf van die senior adjunk-hoof het van aktiewe onderriggewer verskuif na hulp-bestuurder van die skool. Die navorsing het getoon dat die uitgebreide verpligtinge van die hoof van 'n gekompliseerde skool veroorsaak dat die hoof van die professionele personeel gedistansieer raak. Die groot aantal onderwysers verbonde aan 'n gekompliseerde skool het meegebring dat die bestuurstaak van die senior adjunk-hoof veral gerig is op personeelaangeleenthede (vgl. 4.3).

5.3 Gevolgtrekkings

5.3.1 Gevolgtrekkings met betrekking tot die navorsing

- * In 'n gekompliseerde skool waar personeelaangeleenthede in 'n groot mate die medeverantwoordelikheid van die senior adjunk-hoof is, is die senior adjunk-hoof die aangewese persoon om goeie interpersoonlike verhoudinge tussen die hoof en professionele personeel te bewerkstellig. Om dit te bewerkstellig moet die senior adjunk-hoof in staat wees om doeltreffend te kommunikeer.
- * Die dinamiese aard van onderwysbestuur vind ook beslag in verhoudingstigting en kommunikering. Verhoudingstigting en kommunikering sal dus ook onderworpe wees aan die veranderde eise van die tyd.
- * 'n Dorgestruktureerde en gekontroleerde bestuurstyl van die hoof smoor die dinamiese aspekte van onderwysbestuur. In so 'n gestruktureerde, burokratiese klimaat kan die senior adjunk-hoof nie 'n positiewe bydrae tot verhoudingstigting en kommunikering maak nie.
- * Indien die senior adjunk-hoof nie 'n balans handhaaf tussen mense-georfenteerdheid en taakge-orfenteerdheid nie, is verhoudingstigting en suksesvolle kommunikering as bestuurstake van die senior adjunk-hoof nie moontlik nie. Mensekennis in die algemeen, maar veral kennis van die personeel, is 'n noodsaaklike vereiste vir die senior adjunk-hoof.
- * Suksesvolle verhoudingstigting en doeltreffende kommunikering is afhanklik van bepaalde vaardighede en eienskappe soos empatie, respek en warmte, egtheid, korrektheid en konsekwentheid wat deur die senior adjunk-hoof inge oefen moet word. Die bestuursfunksie van die senior adjunk-hoof ten opsigte van interpersoonlike

verhoudinge lê hoofsaaklik op die vlak van personeel-
hoofverhoudinge wat kennis van groepdinamika vereis.

- * As verhoudings- en kommunikeringsagent tussen die hoof en professionele personeel sal die daaglikse tydsbesteding van die senior adjunk-hoof hoofsaaklik op die personeel toegespits wees. Die vakonderrig van die senior adjunk-hoof sal vanweë bogenoemde situasie skade ly.

5.3.2 Verdere gevolgtrekkings

- * Die opleiding van senior adjunk-hoofde met die oog op toekomstige hoofskap is grotendeels in die hande van huidige skoolhoofde van gekompliseerde skole. Vir sommige hoofde is dit 'n saak van erns en die nodige geleenthede tot verhoudingstigting en kommunisering word vir die senior adjunk-hoof geskep. Die posisie van die senior adjunk-hoof kan egter ook as bedreiging gesien word en die nodige indiensopleiding vind nie na behore plaas nie.
- * Sommige take wat tradisioneel binne die kader van die hoof se verpligtinge val, behoort na die senior adjunk-hoof gedelegeer word. Verhoudingstigting en kommunisering is voorbeelde van sulke take.
- * Die diversiteit van bestuurstake opgedra aan adjunk-hoofde en senior adjunk-hoofde het meegebring dat indiensopleiding deur skoolhoofde nie meer voldoende is nie. Bepaalde bestuursfunksies word ook nie dieselfde deur alle hoofde gëvalueer nie. Bestuursvaardighede word dus nie dieselfde in die onderwyspraktyk toegepas nie. Bogenoemde gee aanleiding tot minder suksesvolle verhoudingstigting en kommunisering omdat personeel wat van een skool na 'n ander verskuif, gekonfronteer word met veranderinge in bestuurstyl.

5.4 Aanbevelings

5.4.1 Aanbevelings met betrekking tot die navorsing

- * Vanweë die belangrikheid van verhoudingstigting en kommunisering as bestuurstake van die senior adjunk-hoof behoort deeglike opleiding in bogenoemde bestuurstake 'n vereiste te wees.
- * Omdat onderwysbestuur dinamies is en daarom aan veranderinge blootgestel is, moet die senior adjunk-hoof deur voortgesette studie homself op die hoogte hou van die nuutste ontwikkelinge in onderwysbestuur. Gereelde kort kursusse of simposiums behoort gehou te word om die nuutste tendense in onderwysbestuur te bespreek.
- * Indiensopleiding vir hoofde behoort op 'n deurlopende grondslag plaas te vind. 'n Belangrike aspek van hierdie opleiding moet toegespits wees op menseverhoudinge. Onderwys is 'n handeling wat hoofsaaklik op mense gerig is, en die bestuurstyl van die hoof moet aanvaarbaar wees vir die personeel en ook ruimte laat vir die senior adjunk-hoof se eie inisiatiewe ten opsigte van verhoudingstigting en kommunisering.
- * In aansluiting by die belangrikheid van verhoudingstigting en kommunisering as bestuurstake van die senior adjunk-hoof, behoort die indiensopleiding van die senior adjunk-hoof alreeds in die skoolsituasie te realiseer. Onder leiding van 'n bekwame hoof kan die senior adjunk-hoof sy moontlikhede as verhoudingstigter en kommunikeerder ontplooi.
- * Suksesvolle verhoudingstigting en doeltreffende kommunisering is 'n veeleisende taak wat baie tyd in beslag neem. Werklike onderrigtyd ontbreek en daar

word aanbeveel dat die onderrigtyd van die senior adjunk-hoof verminder of selfs geëlimineer word.

5.4.2 Verder aanbevelings

- * Die opleiding van die senior adjunk-hoof as toekomstige hoof hou geweldige implikasies vir onderwys in. Die belangrikheid van hierdie aangeleentheid bepaal dat dit nie in die hande van die hoof alleen gelaat kan word nie. Die onderwysdepartement behoort bepaalde riglyne vir hoofde neer te lê waarvolgens indiensopleiding moet geskied. Gedurende professionele besoeke kan die doeltreffendheid van die indiensopleiding geëvalueer word.
- * 'n Wetenskaplike ondersoek na die pos van die senior adjunk-hoof behoort onderneem te word sodat riglyne, veral ten opsigte van personeelaangeleenthede neergelê kan word. Professionele besoeke aan onderwysers mag onder die huidige bedeling net deur die hoof uitgevoer word. As verhoudingstigter en kommunikeerder behoort hierdie taak na die senior adjunk-hoof uitgebrei te word.
- * Onderwysbestuur in die huidige tydsgewrig kan alleen deur formele opleiding ten volle realiseer. Adjunk-hoofde en senior adjunk-hoofde behoort 'n formele opleidingstydperk van ongeveer 'n jaar te deurloop om sodoende deeglik onderlê te word in al die fasette van onderwysbestuur. Die Onderwysdepartement kan in samewerking met die universiteite die huidige kursusse in onderwysbestuur uitbrei sodat dit 'n praktiese komponent bevat wat die adjunk-hoofde en senior adjunk-hoofde in aanraking met die praktyk bring.

5.5 Slotsom

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

Die taak van die senior adjunk-hoof is veel belangriker as om net die handhawer van dissipline te wees. As verhoudingstichter en kommunikeerder is hy ten nouste betrokke by die skep en instandhouding van goeie interpersoonlike verhoudinge en verhoudingstrukture tussen die hoof en professionele personeel. Bogenoemde word tot stand gebring deur doeltreffende kommunisering.

Verhoudingstigting en kommunisering is bestuurstake wat nie suksesvol sonder deeglike opleiding uitgevoer kan word nie, en daarom moet daar besin word oor metodes om die nodige opleiding te verskaf. Indien die senior adjunk-hoof daarin slaag om 'n suksesvolle verhoudings- en kommunikeringsagent tussen die hoof en professionele personeel te wees, gee dit aanleiding tot harmonieuse wisselwerking wat bevorderlik vir die onderrig van die leerlinge is.

BRONNELYS

ALLEN, L.A. 1964. The management profession. New York: McGraw-Hill.

BADENHORST, D.C., red. 1986. Skoolbestuur: Die rol en taak van die onderwyser. Pretoria: Haum.

BARKER, L.L. 1984. Communication. New York: Prentice-Hall.

BARNARD, S.S. 1986. Die opvoedkundige beplanning en benutting van fisiese fasiliteite. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: Grondslae en riglyne. Pretoria: Haum.p.437-460.)

BARNARD, S.S. 1986. Die samehang tussen onderwysbestuur en skool-gemeenskapsverhoudinge. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: Grondslae en riglyne. Pretoria: Haum.p.361-396.)

BARRY, C.H. & TYE, F. 1975. Running a school. London: Temple Smith.

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

BESTER, C.W. 1970. 'n Sosiologiese ondersoek na die kriteria vir leierskap. Potchefstroom. (Skripsie (M.A.) - PU vir CHO.)

BLUMBERG, A. 1974. Supervisors and Teachers. A private cold war. Chicago: McCutchan.

BONDESIO, M.J. & de WITT, J.T. 1986. Personeelbestuur. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Onderwysbestuur: Grondslae en riglyne. Pretoria: Haum.p.221-303.)

BOSHOFF, W.J. 1979. Opleiding van onderwysleiers in enkele Europese lande. (Verslag.) Pretoria: Onderwysburo TOD.

- BRADFIELD, L. 1970. The elementary school principal in action. Scranton: Pennsylvania.
- CAWOOD, J. 1974. Die opleiding van skoolhoofde. *Die Unie*, 71(3):107-111, Sept.
- CAWOOD, J. 1976. Die voorbereiding van voortgesette opleiding van onderwysers in andragogies-didaktiese perspektief. Stellenbosch. (Proefskrif (D.Ed.) - Universiteit van Stellenbosch.)
- CARVELL, F.J. 1980. Human relations in business. New York: McMillan.
- COHEN, L. 1987. The administration of non-instructional personnel in public schools. Chicago: Research Corporation of the Association of School Business Officials.
- CRONK, C. 1987. Time management ideas for assistant principals. *NASSP Bulletin*, 71(501): 55-57, Oct.
- DEEP, S. 1978. Human relations in management. Encino, Calif.: Glencore.
- DEKKER, E.I. 1982. Kommunikasie as hulpproses vir onderwysbestuur. Enigste gids vir OOB403-C. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- DE WET, P.R. 1981. Inleiding tot onderwysbestuur. Kaapstad: Lex Patria.
- DE WITT, J.T. 1979. Professionele oriëntering van die onderwysberoep. Durban: Butterworth.
- DE WITT, J.T. 1984. Harmonieuse personeelverhoudinge: 'n Imperatief vir effektiewe onderwysbestuur. *Educare*, 13 (2): 59-71.

- DOWLING, W.F. & SAYLES, L.R. 1971. How managers motivate: The imperatives of supervision. New York: McGraw-Hill.
- DUVENHAGE, B. 1971. Christelike Wetenskap: (In Waarheid en Werklikheid: Geskrif opgedra aan H.G. Stoker. Braamfontein: De Jongh.p.95-108.)
- ENGLISH, F.W. 1975. School organization and management. Ohio: Worthington.
- FARRACE, R.V., MONGE, P.R. & RUSSEL, H.M. 1977. Communicating and organizing. Los Angeles: Addison-Wesley.
- FOURIE, H.P. 1978. Opleiding in praktiese kommunikasie vir die voornemende onderwyser met verwysing na onder andere die menslikheid, wese en inhoud en implementering daarvan. (In Behr, A.I. red. Die opleiding van onderwysers vir die primêre en sekondêre skool binne die huidige tydsgewrig.(Publikasiereeks SAVBO, no. 12). Pretoria: Universiteit Durban.p.61-76.)
- GORTON, R.A. 1976. School administration: Challenge and opportunity for leadership. Iowa: Brown.
- GORTON, R.A. 1980. School administration: Important issues, concepts and case studies. Iowa: Brown.
- GORTON, R.A. 1987. Improving the assistant principalship: The principal's contribution. *NASSP Bulletin*, 71(501): 1-4, Oct.
- GREENFIELD, W.D. 1985. Studies of the assistant principalship: Toward new avenues of inquiry. *Education and urban society*, 18(1): 7-27, Nov.
- HANNEMAN, G.J. & Mc EWEN, W.J. 1975. Communication and behavior. Los Angeles: Addison-Wesley.

HASSENPFLOG, A. 1986. Teacher - Administrator Co-operation: A necessity for the effective school. *NASSP Bulletin*, 70(490): 38-41, May.

HAT

kyk

ODENDAL, F.F., *red.*

HERLIHY, B. & HERLIHY, D. 1985. Improving principal - teacher relationship by understanding the concept of power. *NASSP Bulletin*, 69(484): 95-102, Dec.

HOY, W.K. & MISKEL, C.G. 1978. Educational administration: Theory, research and practise. New York: Random Home.

HUEBSCH, J.C. 1983. *Kommunikasie 2000*. Durban: Butterworth.

JOHNSTON, G.S. & VENABLE, B.P. 1986. A study of teacher loyalty to the principal: Rule administration and hierarchial influence of the principal. *Educational administration quarterly*, 22(4): 4-27, Fall.

JOUBERT, D.D. & STEYN, A.F. 1980. *Groepsdinamika*. Stellenbosch: Universiteitsuitgewers en -boekhandelaars.

KAMPER, G.D. 1985. Dorredende kommunikasie as bestuursinstrument van die skoolhoof. *Ondernysbulletin*, 29(3): 4-21, Des.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C. & WEINRICH, H. 1980. *Management*. New York: McGraw-Hill.

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

LINDEQUE, B.R.G. 1980. *Die bestuurs- en waardeoriëntasie van skoolhoofde*. Johannesburg: (Verhandeling (M.Ed.) - RAU.)

LOVELL, J.T. & WILES, K. 1983. Supervision for better schools. New York: Prentice-Hall.

MAREE, H.O. 1983. Referaat gelewer tydens die hoofbestuursvergadering van die Transvaalse Onderwysersvereniging op 19 Maart 1983 te Pretoria. *Mondstuk* (Maandblad van die Transvaalse Onderwysvereniging),: 5, Apr.

MARTIN, W.J. & WILLOWER, D.J. 1981. The managerial behavior of high school principals. *Educational administration quarterly*, 17(1) : 69-90.

MARX, F.W. 1979. Die bestuurstaak van 'n skoolhoof. *Nou-Blad* 10(2) : 54-76.

MARX, F.W. 1981. Bedryfsleiding. Pretoria: Haum.

MASSIE, J.L. 1964. Essentials of management. New York: Prentice-Hall.

Mc EVOY, B. 1987. How principals influence development of their staffs. *Educational Leadership*, 44(5):73-77, Feb.

MINTZBERG, H. 1973. The nature of managerial work. New York: Harper and Row.

NELSON, D. & HEENEY, W. 1984. Directed listening: A model for improved administrative communication. *NASSP Bulletin*, 68(472): 124-129, May.

NEWELL, C.A. 1978. Human behavior in educational administration. New York: Prentice-Hall.

NIEMANN, G.S. 1986. Finansiële onderwysbestuur. (In Van der Westhuizen, P.C. red. *Onderwysbestuur: Grondslae en riglyne*. Pretoria: Haum. p.329-358.)

- NOTTINGHAM, M.A. 1979. Principles for principals. Washington: University Press of America.
- ODENDAL, F.F., red. 1984. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Johannesburg: Perskor. 1378 p.
- OWENS, R.G. 1981. Organizational behavior in education. New York: Prentice-Hall.
- POTTAS, C.D. 1969. Werksmotivering. Pretoria: Van Schaik.
- RAMSEY, R.O. 1984. Management techniques for solving school personnel problems. New York: Parker.
- REYNDERS, H.J.J. 1977. Die taak van die bedryfsleier. Pretoria: Van Schaik.
- SCHOEMAN, P.G. 1983. Wysgerige Pedagogiek. Pretoria: Sacum Beperk.
- SERGIOVANNI, T.J. en STARRATT, R.J. 1979. Supervision: Human perspectives. New York: McGraw-Hill.
- STONE, H.J.S. 1981. Gemeenskaplikheid en diversiteit: 'n Profiel van die vergelykende opvoedkunde. Johannesburg: McGraw-Hill.
- STONIER, J.L. 1979. The head and his staff. *Educational journal*, 89(1) : 15-26.
- SWARTZ, J.F.A. 1979. Onderwysleierskap. *Nou blad*, 10(1): 17-25.
- TALJAARD, J.A.L. 1971. Voorveronderstellings vir 'n filosofie van die opvoeding. (In Bingle, H.J.J. Waarheid en werklikheid: Geskrif opgedra aan H.G.Stoker. Braamfontein: De Jong.p.114-127.)
- TALJAARD, J.A.L. 1976. Polished lenses. Potchefstroom: Pro Rege.

- TEICHLER, M.G. 1982a. Enkele bestuursfunksies van die sekondêre skoolhoof met spesiale verwysing na interpersoonlike verhoudingsstigting. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - FU vir CHO.)
- TEICHLER, M.G. 1982b. Gesonde interpersoonlike verhoudings: Bestuursfunksie van die skoolhoof. *SADR Bulletin*, 13 : 5-11, Des.
- TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1984. Vertroulike ongenommerde omsendbrief. Pretoria, Aug.
- TURNER, A.U. 1970. Supervision for change and innovation. Boston: Houghton Mifflin.
- VAN BUUREN, H.J. 1979. Kommunikasie in die bestuursrol van die skoolhoof. Johannesburg. (Verhandeling (M.Ed.) - RAU.)
- VAN DER WALT, J.L., DEKKER, ELISE I. & VAN DER WALT, I.D. 1982. Die opvoedingsgebeure: 'n Skrifmatige perspektief. Potchefstroom: Instituut vir Reformatoriese Studie, FU vir CHO.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1984. Die ontwerp van 'n onderwysbestuurskursus vir blanke onderwysleiers in die Republiek van Suid-Afrika. Pretoria. (Proefskrif (D.Ed.) - Unisa.)
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1986. Onderwysbestuurstake. (*In* Van der Westhuizen, P.C. red. *Onderwysbestuur: Grondslae en riglyne*. Pretoria: Haum.p.129 - 217.)
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1986. Perspektief op onderwysbestuur en begripsverklaring. (*In* Van der Westhuizen, P.C. red. *Onderwysbestuur: Grondslae en riglyne*. Pretoria: Haum.p.9 - 58.)
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1986. Die ontwikkeling van die bestuurskundige denke en enkele ontwikkelings op die gebied van onderwysbestuur. (*In* Van der Westhuizen, P.C. red. *Onderwysbestuur: Grondslae en riglyne*. Pretoria: Haum.p.61 - 124.)

VAN RENSBURG, A.G.J. 1988. Motivering en kommunikasie: 'n Referaat gelewer tydens 'n simposium vir nuutaangestelde hoofde van sekondêre, primêre en preprimêre skole wat gehou is vanaf 13 - 15 Junie te Pretoria. Pretoria. TOD.

VAN SCHALKWYK, D.J. 1981. Fokus op die onderwysstelsel. Pretoria: Butterworth.

VAN SCHOOR, M.J. 1977. Bestuurskommunikasie. Bloemfontein: P.J. de Villiers - Uitgewers.

VAN WYK, J.C. 1986. Enkele juridiese aangeleenthede met besondere implikasies vir die onderwyser. (In Badenhorst, D.C. red. Skoolbestuur: Die rol en taak van die onderwyser. Pretoria: Haum. p.153-157.)

VERMAAK, D. 1979. Onderwysleierskap. *Nou Blad*, 10(2): 40-53 Aug.

WALKER, W.G. 1970. Theory and practice in educational administration. Queensland: University of Queensland Press.

WALKER, W.G. 1972. The principal at work. Queensland: University of Queensland Press.

WISSING, M.P. 1978. Sensitiewe relasievorming as faktor in doeltreffende onderhoudvoering. Potchefstroom: FU vir CHO. (Wetenskaplike bydraes van die FU vir CHO. Reeks A: Geesteswetenskappe 33.)