

## **HOOFTUK 2**

### **Skoolgebaseerde, Skoolgerigte Indiensopleiding en Ontwikkeling van Onderwysers (SIDOO): Die praktyk en inhoud daarvan as basis van Deurlopende Professionele Ontwikkeling (DPO) van onderwysers**

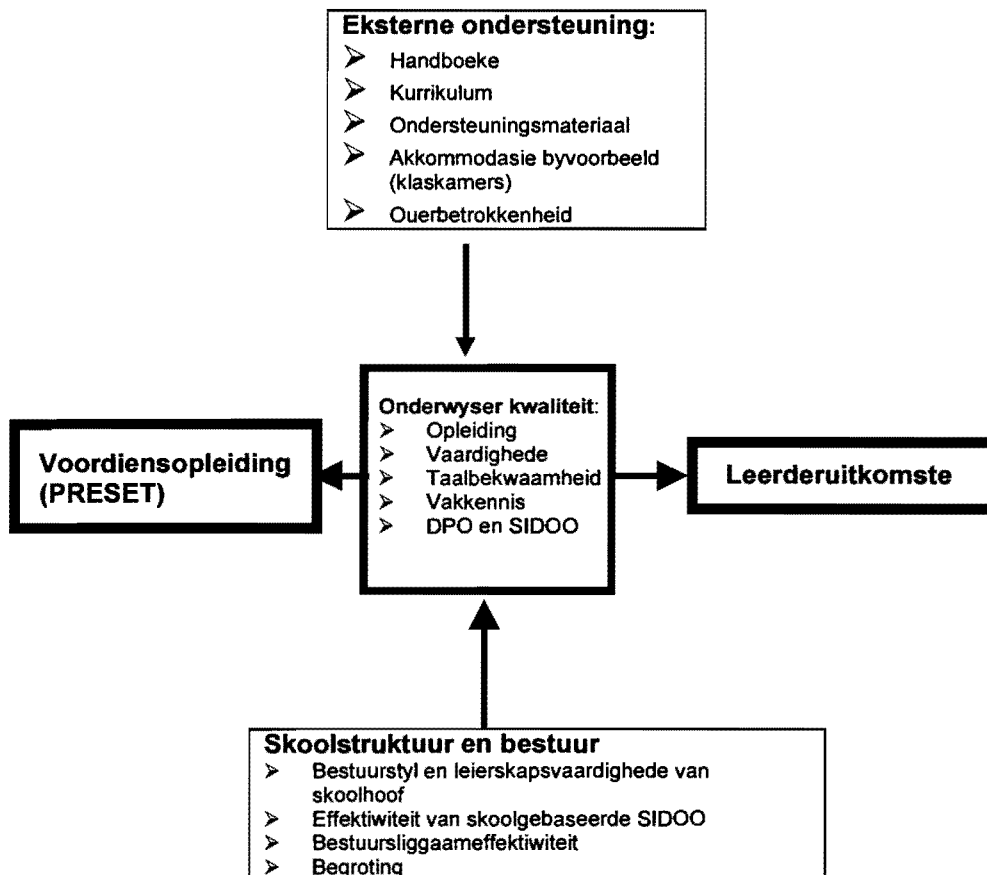
#### **2.1 Inleiding**

As implikasie van die nuwe demokrasie in Suid-Afrika moet die onderwysstelsel aanpas by die nuwe eise en verwagtinge soos die reg tot onderwys, gelykheid vir almal in die onderwys, gelyke geleenthede vir alle leerders, lewenslange leer en ontwikkeling, die nuwe Kurrikulum 2005 en veranderde norme en standaarde in die onderwys. Deurlopende Professionele Ontwikkeling (DPO) van onderwysers deur effektiewe programme vir skoolgebaseerde skoolgerigte indiensopleiding en ontwikkeling (SIDOO) van onderwysers is een van die dringendste aspekte waaraan aandag gegee moet word in die transformasieproses van onderwys (Hofmeyr *et al.*, 1994). Die uitdagings wat die veranderde politiek vir onderwys bied, is enorm en feitlik onbeperk as in ag geneem word dat die leerinhoud wat leerders moet bemeester en die akademiese verwagtinge wat geskep word, in feitlik elke staat en in elke gemeenskap regoor die wêreld daagliks verander. Effektiewe onderwysstelsels is voortdurend besig om bestaande DPO- en SIDOO-programme vir onderwysers aan te pas as implikasie van die veranderde en verhoogde leerderverwagtinge en om in pas te wees by die eise van die gemeenskap aan wie se onderwysbehoefte 'n onderwysstelsel moet voldoen (Veenman *et al.*, 1994:303). Gemotiveerde en toegewyde onderwysers is nodig vir die effektiewe funksionering van 'n onderwysstelsel en 'n paradigma-verskuiwing ten opsigte van DPO- en SIDOO-programme vir onderwysers is nodig om die veranderde

eise en uitdagings wat aan die onderwyser gestel word, te akkommodeer en te help om die klemveranderinge te verwerklik (Dilworth en Imig, 1995:1,2). Hierdie paradigmaverskuiwing in Suid-Afrika moet konsentreer op uitkomsgebaseerde onderwys (UGO) en deurlopende uitkomsgerigte assessering (UGA) van die leerder, wat deel vorm van die beginsel van leerdergesentreerde onderwys, ingebed in lewenslange leer en onderrig. Hierdie beginsels word uiteengesit in dokumente soos die Nasionale Kwalifikasieraamwerk en Kurrikulum 2005.

Navorsing gedoen deur Avalos, Everston, Fuller en Postletwaite (soos aangehaal deur McRory, 1995:5) toon dat 'n onderwyser se opleidingsvlak, professionele opleiding, ondervinding en vakkennis 'n beduidende impak het op leerderuitkomste en die verwerwing van bevoegdheids deur die leerders. Die tydsduur in jare van die onderwyser se hoër onderwysopleiding, professionele opleiding, verwerklakte vlak van bedrewenheid en taalvaardigheid korreleer met leerderuitkomste soos uiteengesit in Figuur 2.1. Navorsing gedoen in Botswana deur Heyneman en Loxley, in Egipte deur Hartley en Swanson, in Thailand deur Lockheed *et al.* en in Indië deur Comber en Keeves (soos aangehaal deur Fuller en Kapakasa, 1991:120) ondersteun dié aanname.

Figuur 2.1 'n Voorstelling van die wyse waarop leerderuitkomste beïnvloed word deur die kwaliteit van voordiensopleiding (PRESET) wat onderwysers ontvang (Fuller en Kapakasa, 1991:120) bygewerk.



Foster (1994:70) benadruk 'n paradigmaterskuiwing van SIDOO wat onderwysers positief beïnvloed, naamlik die desentralisasie van SIDOO-programme af na skoolvlak; deelname aan die bestuur; ontwikkeling en aanbieding van SIDOO-programme en aktiwiteite; met ander woorde onderwysers neem eienaarskap op en word in die proses meer bemagtig; en die SIDOO-programme en aktiwiteite is skool- en onderwysergerig.

Regerings binne die Europese Unie vind dit problematies om hulle onderwysstelsels aan te pas by die groter wordende dilemma van taal, etniese, ekonomiese, sosiale en kulturele diversiteit. Verontrustend is ook die toename

in armoede, die toename in skoolgeweld, die hoë vlakke van werkloosheid en ekonomiese probleme. Onderwysowerhede ondervind ook probleme om SIDOO-programme vir onderwysers aan te pas by die sosiale, ekonomiese en tegnologiese vooruitgang en daarmee saam die veranderde gemeenskapseise.

In Suid-Afrika is effektiewe DPO en SIDOO van onderwysers problematies. Die onderwyserkorps is gefragmenteer. Kenmerkend van hierdie fragmentasie is die ongelykhede in kwalifikasies en werkomstandighede van onderwysers. Problematies is ook die gebrekkige werketiek by die meerderheid van onderwysers, wat vererger word deur 'n lae moraal en 'n gebrekkige of totale afwesigheid van 'n kultuur van onderrig. Die bogenoemde en ander onderwysaangeleenthede moet dringend aangespreek word deur 'n omvattende nasionale beleid vir SIDOO vir onderwysers. So 'n omvattende nasionale beleid moet onder andere rigtingaanduidend wees betreffende SIDOO-programme vir onderwysers, die plek van die onderwyser in die program en die programinhoud wat gerig moet word op die behoeftes van die onderwyser en nie op party politieke ideologieë en doelstellings nie.

Bemagtiging van onderwysers deur effektiewe SIDOO as basis van DPO kan lei tot die verbreding van vak- en aanverwante kennis, die aanleer en bemeestering van nuwe onderwysvaardighede en onderrigmetodes, die motivering van onderwysers tot die selfverwerkliking van 'n kultuur van lewenslange leer en onderrig en laastens die bevordering van produktiwiteit. Bevoegde gemotiveerde onderwysers is die kern van kwaliteitonderrig. Soos Collen (1995:1) dit stel, is SIDOO van onderwysers in al sy vorme belangrik om die kwaliteit van onderwys te verbeter, om 'n effektiewe onderwyserkorps te ontwikkel en om in die behoeftes van onderwysers te voorsien. Aansluitend hierby noem Thiessen (1992:85) dat die belangrikste aspek van SIDOO moet wees die selfbemagtiging van onderwysers. SIDOO-programme vir onderwysers moet minder gefokus wees op dit wat vir die onderwyser of namens die onderwyser gedoen kan word. Die klem moet val op die onderwyser wat self ontdek wat gedoen kan word en saam met ander

onderwysers deur groepwerk (samewerkende leer), binne skool of skoolgroepverband, aktief betrokke raak by kleinskaalprojekte, klaskamergerigte navorsing of “action research” om sodoende kapasiteit te bou. Hierdie standpunt word ondersteun deur skrywers soos Bondesio en De Witt en Du Toit (soos aangehaal deur Van Heerden, 1991:40,41) wat beklemtoon dat geen roepingsbewuste professionele onderwyser kan wag dat ‘n buiteskoolse instansie SIDOO hanteer.

SIDOO-strategieë moet konsentreer op totale skoolontwikkeling en moet versoenbaar wees met die SIDOO-behoeftes van die onderwyser, die skool, die staat en die gemeenskap.

## **2.2 Omskrywing van die konsep SIDOO van onderwysers en aanverwante konsepte**

---

### **2.2.1 Inleiding**

SIDOO van onderwysers word sedert die beginjare negentig nie meer gesien as ‘n kitsoplossing vir tekortkominge of ‘n aanvulling vir voordiensopleiding nie, maar eerder as ‘n langtermynproses as deel van gestruktureerde DPO van onderwysers. Binne die proses van DPO en SIDOO van onderwysers word in sekere Europese lande soos Duitsland, Noorweë en Ysland tussen verdere opleiding en addisionele opleiding onderskei. In ander Europese lande word die twee konsepte onder deurlopende opleiding, indiensopleiding en gevorderde opleiding (EURYDICE, 1995:7,8) bymekaargebring.

Binne die konteks van die navorsing wat fokus op deurlopende SIDOO van onderwysers, kan SIDOO volgens Perron en Casparé (soos aangehaal deur EURYDICE, 1995:8) gedefinieer word as alle teoretiese en praktiese aktiwiteite waarin onderwysers betrokke raak om hul vakkennis en vaardighede te verbeter asook om hul professionele benadering tot onderwys op te skerp. Na

ontleding van die definisie blyk dit dat effektiewe SIDOO vir onderwysers kan meehelp

- om professionele bevoegdheide te verbeter;
- tot die verbetering van kwalitatiewe en kwantitatiewe effektiwiteit van onderwysers;
- tot die bevordering en bemeestering van nuwe onderwysvaardighede en aanwending van ander wetenskaplike hulpmiddels om onderwys te optimaliseer; en
- om verandering en vernuwing in die onderwys te antisipeer en te implementeer.

'n Definisie van SIDOO wat deur navorsers soos Day, Eraut, Husèn en Postletwaite gebruik word, is ontwikkel deur die Organisasie vir Ekonomiese Samewerking en Ontwikkeling (OECD) en deur Bolam (1982:16) verfyn, naamlik SIDOO is onderwys en opleidingsaktiwiteite wat plaasvind na voltooiing van die voordiensopleiding en wat alle onderwysers en skoolhoofde in alle tipes en fases van onderwys betrek, met die doel die verbetering van die onderwysers se professionele en vakkennis, vaardighede en houdings om sodoende te kan bydra tot meer effektiewe onderrig van alle leerders.

Uit die Nederlandse literatuur definieer Veenman *et al.*, (1994:303) SIDOO van onderwysers as 'n samehangende stel opleidingsaktiwiteite wat ten doel het die verbreding en verdieping van onderwysers se vakkennis, houdings en vaardighede. Van Heerden (1991:41) voeg in sy definisie van SIDOO die diensbeginsel by, naamlik dat SIDOO van onderwysers 'n diens moet wees wat deur werkgewers aan werknemers verskaf word om sodoende aan die onderwysers die geleentheid te bied om te voldoen aan die kennis- en vaardigheidsvereistes om 'n bepaalde werk te kan verrig.

Samevattend uit die bogenoemde definisies kan SIDOO dus gedefinieer word as 'n deurlopende skoolgerigte proses van beplande opleidingsaktiwiteite vir praktiserende onderwysers wat doelgerig daarna streef om hul professionele kapasiteit en bevoegdheid uit te brei om sodoende professionele kennis,

vaardighede, houdings, werkprestasies en begrip te verbreed binne die spesifieke opvoedingsrol wat hulle in die skoolsituasie vervul tot voordeel van die leerders, die skool en alle ander belangegroepe.

Daaglikse professionele denke van onderwysers en die dieper insigte wat deur effektiewe SIDOO van onderwysers gegenereer kan word, ondersteun die aanname dat al is die onderwysers se voordiensopleiding en professionele beginfase effektief, sal die SIDOO van onderwysers steeds belangrik bly as deel van die konsep van lewenslange leer en ontwikkeling. Onderwysers moet vir die skool en vir die onderwys van vandag en vir môre voorberei word (Bagwande en Louw, 1991:10).

### **2.2.2 Die konsep: effektiewe SIDOO van onderwysers**

Effektiewe SIDOO van onderwysers word voorsien deur programme wat (Eraut, 1987:731)

- ingebed is in onderwysaangeleenthede;
- onderwysverwant is;
- wat professioneel is;
- wat ingeboude beroepserkenning vervat; en
- persoonlike en professionele ontwikkeling tot gevolg het.

Kritiese en opregte selfrefleksie (vgl. par. 3.4.6 en Figure 3.22 en 3.23) is 'n belangrike bydraende aspek tot effektiewe SIDOO van onderwysers. Fullan (soos aangehaal deur Hofmeyr, 1991:12,77) is van mening dat die effektiewe SIDOO van onderwysers hoofsaaklik uit twee deurlopende prosesse bestaan, naamlik 'n leerproses en 'n proses van verandering. Die deurlopende prosesse moet samewerkend, kumulatief en interaktief wees en moet gefokus wees op probleemoplossing en verwerwing van nuwe vaardighede wat vir die onderwyser noodsaaklik is om effektief in die skoolsituasie te kan wees.

Peeters *et al.*, (1996:150) bring die effektiwiteit van SIDOO in verband met doelbereiking en die mate van verandering wat in die praktyk (klaskamer) bewerkstellig word (vgl. ook par. 2.5).

### **2.2.3 SIDOO-beleid**

'n SIDOO-beleid van onderwysers sluit in die implisiete en eksplisiete spesifieke vereistes van kursusse en aktiwiteite. So 'n beleid sal ook insluit 'n aksieplan wat gevolg gaan word om 'n geïdentifiseerde probleem of behoefte op te los. Die aksieplan moet daarop gerig wees om gestelde doelwitte en doelstellings te bereik (Hofmeyr, 1991:8).

### **2.2.4 Skoolontwikkeling**

Van Velzen *et al.*, (soos aangehaal deur Hopkins,1990:181) en Bell en Day (1991:138) definieer skoolontwikkeling as 'n sistematiese en deurlopende proses gerig op veranderinge in die leerproses, onderwysomstandighede en fisiese toestand van die skool. Die uiteindelijke doel van skoolontwikkeling is om gestelde onderwys en onderrigdoelstellings en doelwitte effektief te verwesenlik. Stoll en Fink (1997:43) beskryf skoolontwikkeling as 'n reeks gebeure waardeur 'n skool strewe na

- die verwerkliking van doelstellings en uitkomst soos uiteengesit in 'n skoolontwikkelingsplan (SOP);
- die versterking van interne sterkpunte wat verandering deur SIDOO sal aanhelp;
- verbeterde leerderuitkomst;
- gerigte leer en onderwys;
- kapasiteitsbou om veranderinge van watter aard ook al te kan hanteer;
- bemagtiging van die onderwyser en leerders;
- deurlopende selfrefleksie om suksesse te stimuleer en te beloon en om areas vir ontwikkeling te identifiseer en werk van te maak;



- die behou van momentum in tye van onsekerheid; en
- die deurlopende evaluering en monitering van skoolprosesse, vordering, suksesse en professionele ontwikkeling.

Skoolontwikkeling is uniek aan elke skool omrede elke skoolkonteks uniek is. Om dié rede sal elke skool as unieke instelling skoolontwikkeling en veranderinge op 'n eie individuele en unieke manier aanpak. Geen meester-program kan vir skole voorsien word nie. Skoolontwikkeling soos uiteengesit in 'n skoolontwikkelingsplan moet as 'n interne proses ontwikkel en beheer word.

Eksterne stimulasie en deurlopende aanmoediging is nodig om die proses dinamies en effektief te hou. Dit beteken nie dat die skool die prosesse van verandering in isolasie deurloop nie. Elke skool is deel van die eksterne omgewing en moet oor die kapasiteit beskik om die gemeenskapsveranderinge self as onderwysinstelling te hanteer tot voordeel van die gemeenskap en die leerders.

### **2.2.5 Die beginsel: Lewenslange leer en ontwikkeling**

Die beginsel van lewenslange leer en ontwikkeling is vervleg in SIDOO- en DPO-aktiwiteite van onderwysers. Lewenslange leer en ontwikkeling toon kwantitatiewe, kumulatiewe en kwalitatiewe kenmerke. Volgens Lynch (soos aangehaal deur Bagwande en Louw, 1991:29) impliseer lewenslange leer dat elke individu deur sy hele lewe 'n leerder is maar ook dat elke individu geleenthede moet kry om sy hele lewe lank te kan leer en te ontwikkel as persoon. 'n Onderwyser moet tot die besef gebring word dat die onderwys as 'n professie 'n lewenslange proses van leer is en nooit afgehandel kan word nie. Die beginsel van lewenslange leer moet dien as 'n basis vir DPO- en SIDOO-programme van onderwysers.

### 2.2.6 Die begrip: Vernuwing

Vernuwing is 'n geassosieerde begrip ten opsigte van SIDOO en DPO van onderwysers. Vernuwing in die onderwys noodsaak dus dat SIDOO-programme en DPO van onderwysers progressief en pro-aktief van aard is en dat die opleidingsaktiwiteite versterk word deur nuwe denke. Deurlopende selfvernuwing deur onderwysers is die hoër doel van SIDOO van onderwysers as integrale deel van DPO. Burke (soos aangehaal deur Bagwandeen en Louw, 1991:35) bevestig die aanname dat vernuwing vir suksesvolle SIDOO- en DPO-aktiwiteite noodsaaklik is

### 2.2.7 Die begrip: Bemagtiging van en kapasiteitsbou by onderwysers

Volgens Renihan en Renihan (soos aangehaal deur Hargreaves, 1994:69) is bemagtiging 'n dinamiese proses. Bemagtiging van onderwysers is nie

- om onderwysers met vooraf uitgewerkte ondersteuningsmateriaal en idees te voorsien nie - dit lei tot stagnasie;
- om 'n beloning uit te hang vir goeie werk volgens die meester se riglyne nie - dit is misleiding;
- die afdwing van vernuwing en verandering van bo af nie - dit is dominerend;
- die vergroting van die onderwyser se verantwoordelikhede en pligte nie - dit is kunsmatige bemagtiging;
- die aanname dat verhoogde werklading 'n normale uitvloeisel van bemagtiging en verandering is nie - dit is verslawing.

Bemagtiging **is om** onderwysers

- deel te maak van die besluitnemingsproses;
- die geleentheid te bied om die skool se doelstellings te help vorm;
- doelbewus deel te maak van forums, te vra vir insette en om op die insette te reageer;
- skoolleierskapsgeleentheid te bied wat saak maak; en
- in 'n taakrotasieprogram te laat deel.

Bemagtiging en kapasiteitsbou van onderwysers word gekenmerk deur drie hoofaktiwiteite, naamlik **eerstens** die opgradering van die onderwyser se algemene en onderwysgerigte kennis; **tweedens**, om onderwysers in staat te stel om ontwikkelinge in die onderwys te hanteer, byvoorbeeld nuwe reëlins met betrekking tot Klaskamergerigte Prestasiebestuuranalise (KPA) en **derdens**, om die versterking van die skool as instelling en die effektiewe aanwending van bestaande bronne te ondersteun (Berg, 1993:10).

### **2.3 Die noodsaaklikheid van SIDOO-programme vir onderwysers**

Suid-Afrika is midde-in 'n proses van politieke, sosiale, beroeps-, onderwys- en demografiese veranderinge. Diepliggend vir die onderwys is die veranderde eise wat aan taal, kultuur, norme en waardes en lewenshouding gestel word.

EURYDICE (1995:103) dui aan dat 'n voorvereiste vir die suksesvolle hervorming en verandering van 'n onderwysstelsel die deurlopende opgradering van onderwysers se professionele kennis, vaardighede en houdings is. Die mees suksesvolle fasilitering van verandering word verkry deur die aanbieding van komprehensiewe programme as deel van 'n gestruktureerde goedbeplande SIDOO-program vir onderwysers.

Die snelle pas van tegnologiese verandering en die kennisontploffing vereis ook aanpassing en ingryping. Hierdie eise het 'n invloed op die rol van die skool. Die skool van vandag kan nie net konsentreer op die onderrig van kurrikulum-vaardighede om sodoende 'n pakket van kennis aan die leerder te bied nie, maar moet ook konsentreer op die proses van leer en op die leerder se emosionele behoeftes. Leerders het 'n behoefte aan bevoegdhede wat hul in staat sal stel om nuwe kennis en vaardighede suksesvol te kan verwerklik. Dean (1991:1) beklemtoon die belangrikheid van vaardigheid van onafhanklike leer asook vaardighede hoe om te leer en om wat geleer is, prakties te kan toepas. Dokumente relevant tot die nuwe Suid-Afrikaanse onderwysstelsel

soos byvoorbeeld COTEP, NKR en Kurrikulum 2005 (K2005) ondersteun die bogenoemde beginsels sterk. Noodsaaklikheid van verandering word op skole en onderwysers “afgedwing” vanaf feitlik alle rigtings vir redes soos die behoeftes van die ekonomie en die behoefte aan ‘n soepel, goedopgeleide vaardige en produktiewe werkmag (Lally *et al.*, 1992:111).

Ongeag die ontwikkelingsvlak, spandeer alle onderwysstelsels geld, bronne, moeite en tyd aan SIDOO van onderwysers omrede dit gesien word as (Farrel, 1994:4525 vgl. ook Williams, 1991:21)

- effektief om onderwysers in die onderwysstelsel wat onder- of ongekwalifiseerd is, te ontwikkel en te bemagtig;
- noodsaaklik om in die onderwyser se behoeftes ten opsigte van vakkennis en didaktiese vaardighede te voorsien;
- ‘n belangrike ontwikkelingsinstrument om nuut aangestelde onervare onderwysers te ondersteun;
- ‘n noodsaaklike ondersteuning aan onderwysers in die proses van individuele deurlopende assessering van professionele werkprestasie;
- ‘n program om ontwikkeling te stimuleer in geïdentifiseerde areas van professionele en persoonlike tekortkominge en om verdere ontwikkeling aan die professionele en persoonlike sterk punte van onderwysers aan te moedig;
- ‘n aktiwiteit om onderwyservorming, nuwe kurrikulum, nuwe onderwystegnieke en nuwe ondersteuningsmateriaal te implementeer; en
- ‘n belangrike integrale deel van DPO van onderwysers.

Avalos (1991:172) het in haar navorsing met betrekking tot ontwikkelende lande bevind dat SIDOO noodsaaklik is om onderwysers met gebrekkige leer- en opleidingsgeleenthede en onderwysers met ‘n beperkte loopbaanvisie te ondersteun. Michael Eraut (1987:730) konsentreer in sy navorsing op redes waarom regerings al hoe meer die noodsaaklikheid van SIDOO insien. Volgens

hom is die noodsaaklikheid van SIDOO vir regerings gesetel in die volgende aannames, naamlik

- dat onderwys en die behoeftes van die staat en die behoeftes van die teikengroep vir wie die onderwysstelsel ontwikkel is, nou verwant aan mekaar is. Hierdie aanname kan nie as korrek aanvaar word in 'n komplekse staatsorde waar die bevolkingsamestelling uit minderheids-groepe bestaan nie;
- dat metodes tot onderwysstelselverandering in die verlede misluk het omdat die basiese kriteria van SIDOO misken is;
- dat demografiese tendense nie net onderwysvoorsiening beïnvloed nie, maar ook tot gevolg het die beperkte invloei van nuwe vaardighede en kennis in die onderwysstelsel.

Nuwe relevante onderwysidees sal slegs praktyk word as die onderwyser oortuig, aangemoedig en ondersteun word deur effektiewe SIDOO- programme om sodoende die nuwe idees en vaardighede hulle eie te maak en toe te pas tot voordeel van die leerder. Nuwe verworwe kennis en vaardighede kan die onderwyser se bestaande denkpatroon ten opsigte van bestaande kennis en vaardighede beïnvloed (Eraut, 1989:63).

Petracek (1989:33) het in sy referaat tydens die Vyfde Europese Konferensie van Direkteure vir Onderwysnavorsing beklemtoon dat SIDOO van onderwysers noodsaaklik is omrede veranderde omstandighede lei tot nuwe onderwys-behoeftes. In sy rede het hy verwys na veranderinge in

- die sosio-ekonomiese en onderwysomgewing;
- kulturele, taal, onderwys, regerings- en beroepsaspekte;
- die onderwysvisie, professionele houding, benadering en ingesteldheid van die onderwyser; en
- onderwys en opleiding aan leerders.

Hierdie veranderde behoeftes vereis van die onderwyser en die skool as instelling 'n respons tot verandering en vernuwing. Die middel tot verandering

of die agent tot verandering is goed beplande en gestruktureerde SIDOO-programme vir onderwysers.

Om kwaliteit relevante onderrig te kan voorsien moet die onderwyser bemagtig word met die nodige vakkennis, professionele kennis, vaardighede en bevoegdheid. Lockheed en Verspoor *et al.*, (soos aangehaal deur McRory 1995:6) beraam dat agt miljoen opgeleide onderwysers in lae-inkomste, ontwikkelende lande nodig sal wees teen die jaar 2000 om net te kan verseker dat leerders 'n plek in 'n skool kry. Kwaliteit onderwys in die ontwikkelende lande word 'n al hoe groter wordende probleem omdat "the conditions in many schools are so chaotic that it seems miraculous that any learning occurs at all, and much of what does occur appears to be haphazard rather than the result of a deliberate focus on the content and process of instruction".

In die Suid-Afrikaanse konteks was daar in 1995 op nasionale vlak 7% ongekwalifiseerde, 29% ondergekwalifiseerde en 64% gekwalifiseerde onderwysers in skole werksaam (vgl. Tabel 2.1 en Tabel 2.2). Hierdie statistiek beklemtoon die geweldige behoefte aan en noodsaaklikheid van SIDOO en DPO.

Tabel 2.1 Opsomming van die aantal onderwysers in Suid-Afrikaanse skole en hulle kwalifikasies (EduSource, 1995:16).

| Provinsie     | Totaal         | % Gekwalifiseerd | Totaal (%) on- en onder gekwalifiseerde onderwysers |
|---------------|----------------|------------------|-----------------------------------------------------|
| Oos-Kaap      | 58 438         | 58%              | 42%                                                 |
| Vrystaat      | 23 684         | 58%              | 42%                                                 |
| Gauteng       | 48 407         | 78%              | 22%                                                 |
| KwaZulu-Natal | 68 357         | 60%              | 41%                                                 |
| Mpumalanga    | 25 177         | 62%              | 38%                                                 |
| Noord-Kaap    | 7 208          | 69%              | 31%                                                 |
| Noordelike    | 50 109         | 65%              | 35%                                                 |
| Noordwes      | 26 676         | 52%              | 48%                                                 |
| Wes-Kaap      | 33 848         | 77%              | 23%                                                 |
| <b>Totaal</b> | <b>341 903</b> | <b>64%</b>       | <b>36%</b>                                          |

Die hoogste persentasie gekwalifiseerde onderwysers word aangetref in die Wes-Kaap (77%), Gauteng (78%) en in die Noord-Kaap (69%). In Mpumalanga is die persentasie 62%. Die persentasie on- en ondergekwalfiseerde onderwysers wissel van 22% in Gauteng, 23% in die Wes-Kaap en 42% in die Vrystaat en Oos Kaap tot 48% in Noordwes.

In Mpumalanga is die persentasie on- en ondergekwalfiseerde onderwysers 38%. Volgens die statistiek het die Noordwes-provinsie die hoogste persentasie on- en ondergekwalfiseerde onderwysers. Terwyl die Wes-Kaap en Gauteng die bes gekwalifiseerde onderwyserskorps het. Van die 50 109 onderwysers in die Noordelike Provinsie is 65% gekwalifiseerd en 35% on- of ondergekwalfiseerd. Die aanname dat leerderprestasie gekoppel kan word aan die opleidingsvlak van die onderwyser is nie geldig in al die provinsies nie. Matriekresultate in die Noordelike Provinsie weerspreek die aanname. In die Noordelike Provinsie is 65% van alle onderwysers gekwalifiseerd maar die 1997 matriekuitslae was van die swakste in die land. Die oplossing is nie simplisties nie. 'n Gemotiveerde goed opgeleide, bemagtigde onderwyser in 'n kultuur van onderrig kan 'n verskil maak aan leerderprestasie.

Navorsing geborg deur 'n Deense ontwikkelingsagentskap het bevind dat meer as 50% van alle Wiskunde en Natuur- en Skeikundeonderwysers in sewe provinsies (Wes-Kaap en Oos-Kaap uitgesluit) se sekondêre skole ongekwalifiseerd is. Meer as die helfte van die sewe provinsies se wiskunde en 60% van die natuur- en skeikunde onderwysers het geen geakkrediteerde tersiêre kwalifikasie in die spesifieke vakrigtings nie (Joubert, 1997:7).

In ander ontwikkelende lande is die prentjie nie beter nie. In Nepal is byvoorbeeld 50% of 21 000 primêre skoolonderwysers onopgelei. In Kenia is die persentasie onopgeleide onderwysers 30% en in Lesotho is dit 31%. In Wes-Afrika is die statistiek heelwat swakker. So is daar in Liberië 71%, Gambië 68% en in Sierra Leone 61% van alle primêre skoolonderwysers onopgelei (Hawes en Stephens, 1990:109).

Meer kommerwekkend is die posisie van skoolhoofde in Suid-Afrika. In Tabel 2.2 word 'n uiteensetting gegee nadat statistiek ontleed en verfyn is tot slegs skoolhoofde se posisie in al nege provinsies.

Tabel 2.2 Skoolhoofde se posisie met betrekking tot hulle kwalifikasies in Suid-Afrika (EduSource, 1995:16,17)

| Provinsie     | % Gekwalifiseerd | % On- en ondergekwalifiseerd |
|---------------|------------------|------------------------------|
| Oos-Kaap      | 31%              | 69%                          |
| Vrystaat      | 34%              | 66%                          |
| Gauteng       | 80%              | 20%                          |
| KwaZulu-Natal | 52%              | 48%                          |
| Mpumalanga    | 51%              | 49%                          |
| Noord-Kaap    | 74%              | 26%                          |
| Noordelike    | 51%              | 49%                          |
| Noordwes      | 29%              | 71%                          |
| Wes-Kaap      | 89%              | 11%                          |

Die tabel toon aan dat in die geheel gesien daar naastebly 12 400 skole in Suid-Afrika is met 'n on- of ondergekwalifiseerde skoolhoof, met ander woorde



53% van alle skoolhoofde val in die kategorie. In die provinsies is daar fluktuasies. So byvoorbeeld is daar in die Wes-Kaap slegs 11% skoolhoofde wat on- of ondergekwalfiseerd is, teenoor 71% in Noordwes en 69% in die Oos-Kaap. Die Vrystaat het 66% en Mpumalanga 49% skoolhoofde wat in die kategorie is. Nasionaal is daar in die swart skole 63% skoolhoofde wat on- of ondergekwalfiseerd is vir hul werk. Daarenteen is 12% van die Kleurling-skoolhoofde en 0% van die Indiër en Blanke skoolhoofde in die kategorie (EduSource, 1995:16,19).

Na aanleiding van die Deense navorsingsverslag en die bogenoemde statistieke soos in Figure 2.1 en 2.2 uiteengesit, kan die afleiding gemaak word dat die implementering van 'n effektiewe en omvattende deurlopende SIDOO-program vir onderwysers in alle vlakke van loopbaanontwikkeling, in alle fases van onderwys en in alle leerareas, met die fokus op die sogenaamde skaars vakke en onderwysbestuursareas, dringend noodsaaklik is.

Die doel van so 'n omvattende SIDOO vir onderwysers moet wees

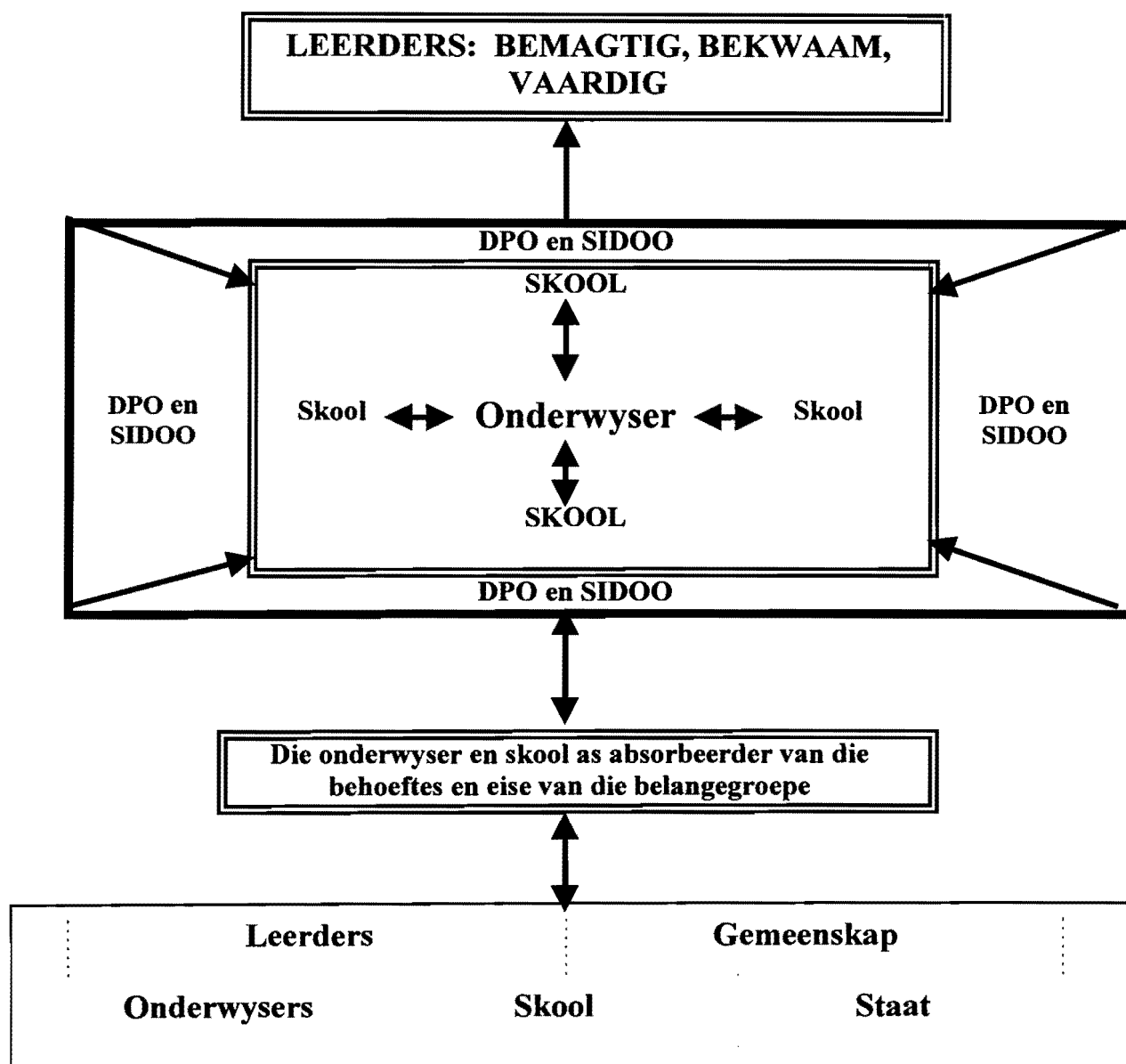
- om die vlak van die onderwyser se professionele en vakkennis en standaard te verbeter;
- om die onderwysvaardighede en bevoegdheid van onderwysers te verbeter;
- om die bestuursvaardighede van onderwysbestuurders te verbeter; en
- om die motiveringsvlak van onderwysers te verhoog.

Die swak gehalte van onderwysers maak die oplossing van die probleem moeilik. SIDOO van onderwysers het 'n strategiese belegging geword in nasionale belang en vir sosio-ekonomiese ontwikkeling, wat tans onder groot druk verkeer weens intense en verskerpte internasionale mededinging en versnelde tegnologiese veranderinge. Deur 'n effektiewe SIDOO-program kan onderwysers professioneel ontwikkel word en meehelp om prosesse te ontwikkel wat leerders effektief sal bemagtig om makliker by veranderinge aan te pas.

Kennis en vaardighede verwerf tydens voordiensopleiding is nie meer relevant met verloop van tyd nie. Daarom is dit die onderwyser en skool as onderwys-

instelling se plig om die onderwyser se reeds verworwe kennis en vaardighede op so 'n peil te hou dat onderrig relevant is tot voordeel van die leerder sodat die leerder sy potensiaal maksimaal kan ontwikkel (Van Staden,1992:16). Die implementering van die nuwe kurrikulum in Suid-Afrikaanse skole vereis verder ook besondere opoffering, deursettingsvermoë en toewyding van alle rolspelers in die onderwys.

Figuur 2.2 Skematiese voorstelling om die noodsaaklikheid van skoolgebaseerde SIDOO vir onderwysers te beklemtoon



## 2.4 Doelstellings van SIDOO-programme

SIDOO het ten doel die begeleide professionele ontwikkeling van die onderwyser wat insluit

- die verbreding van alle kennisvlakke;

- die aanleer en verwerkliking van nuwe vaardighede;
- vernuwing in metodiek; en
- vernuwing in denkpatrone en houdingverandering.

Uit 'n ontleding van die literatuur kan vyf (5) groepe doelstellings van SIDOO geïdentifiseer word. Die groepe en hul eienskappe word in die volgende paragrawe beredeneer.

#### **2.4.1 Die verbreding van die onderwysers se persoonlike en professionele vaardighede, bevoegdhede, bekwaamheid en relevante vakkennis**

In hierdie groep word ingesluit die professionele ondersteuning aan die onderwyser om sy onderwyswerk en professionele houding te evalueer in verhouding met dit wat in ander skole plaasvind. In die Europese Unie is die lidstate dit eens (EURYDICE, 1995:8,9) dat die ontwikkeling van die onderwyser se persoonlike en professionele vaardighede en kwaliteite deur SIDOO-programme hoë prioriteit moet geniet - sodoende word die onderwyser se onderwysvaardighede en kapasiteit uitgebou en versterk. SIDOO-programme in die verband sluit in

- opgradering en verwerkliking van basiese professionele kennis en onderwys- en vakvaardighede;
- die implementering van verwerklakte nuwe metodiek en eksperimentering met nuwe vakgerigte onderwysmetodes; en
- deurlopende aktiewe klaskamergerigte navorsing en ontwikkeling van relevante hulpmiddels en ondersteuningsmateriaal om die onderrigtaak meer relevant te maak.

Navorsers soos Mitter (1989:17) in Duitsland, Eraut (1989:50) in Brittanje, Szebenyi (1989:143) in Hongarye en Hofmeyr (1991:64) in Suid-Afrika beklemtoon die kennisverwerwing van onderwysers as hoofdoel van SIDOO. Dit kan soos in Figuur 2.3 verduidelik word.

Figuur 2.3 Die verwerwing van kennis as doel van SIDOO en DPO (vgl. Eraut, 1989:50) bygewerk

| <b>GEBRUIK</b>          | <b>TIPE KENNIS</b> |                       |                                         |
|-------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------------------------|
|                         | <b>Vakkennis</b>   | <b>Onderwyskennis</b> | <b>Sosio-<br/>ekonomiese<br/>kennis</b> |
| <b>Klaskamer</b>        |                    |                       |                                         |
| <b>Klaskamerverwant</b> |                    |                       |                                         |
| <b>Bestuur</b>          |                    |                       |                                         |
| <b>Professioneel</b>    |                    |                       |                                         |
| <b>Persoonlik</b>       |                    |                       |                                         |

Die gebruik van hierdie model om die doel van SIDOO van onderwysers vas te pen is 'n buigbare en bruikbare model.

Die **horisontale dimensie** onderskei tussen drie tipes van kennis, naamlik

- Vakkennis wat insluit kennis wat verwerklik moet word om leerarea-inhoude effektief te interpreteer en aan leerders oor te dra op so 'n wyse dat die leerder vaardighede, inhoud en konteks bemeester;
- Onderwyskennis sluit in alle teoretiesverwante en praktiese aktiwiteite wat direk verwant is aan die onderwysproses in die besonder en onderwysvoorsiening in die algemeen;
- Sosio-ekonomiese kennis verwys na alle kennis wat verwant is aan die leef- en werkomgewing van die onderwyser en die leerder.

Die **vertikale dimensie** sluit in vyf tipes van kennisgebruik, naamlik

- Klaskamerkennis verwys na die proses van onderrig en konsentreer op metodiek, en beklemtoon dus die **hoe** van onderwys. Die gebruik van hierdie dimensie word verkry deur eksperimentering van nuwe metodiek in die praktiese aanbiedingsfase van leerinhoud;

- Onderwysbestuurskennis van alle onderwysbestuursareas is belangrik vir onderwysers in alle fases van loopbaanontwikkeling. Alle onderwysers, vanaf die beginneronderwyser tot met aftrede, het elke werkdag te doen met onderwysbestuur hetsy klaskamerstuur of bestuur van verandering;
- Professionele kennis het te make met die kurrikulum, berading, kommunikasie en verhoudings wat deel is van die skool, die onderwysprosesse en die professie in die algemeen. Hierdie tipe van kennis manifesteer deur nie direk onderwysverwante rolle in die skool soos deelname aan innoverende en kreatiewe aktiwiteite, projekte, komitees, werkgroepe en aktiewe navorsing om ondersteuningsmateriaal vir die kurrikulum te ontwikkel;
- Persoonlike kennis is kennis verwerf om in 'n persoonlike behoefte of tekortkoming in die onderwyser se persoonlike mondering as onderwyser te voldoen. Dit kan ook persoonlikheidsverwant wees (Eraut, 1989:50,51 vgl. ook Andrews *et al.*, 1990:69).

Dalin *et al.*, (1994:xi) op grond van hul navorsing in Colombië, Ethiopië en Bangladesj, onderskryf die aanname dat kennisverwerwing belangrik is en voeg by dat dit bydra tot verbetering van die onderwyser se motiveringsvlak, klaskamerproduktiwiteit en effektiwiteit.

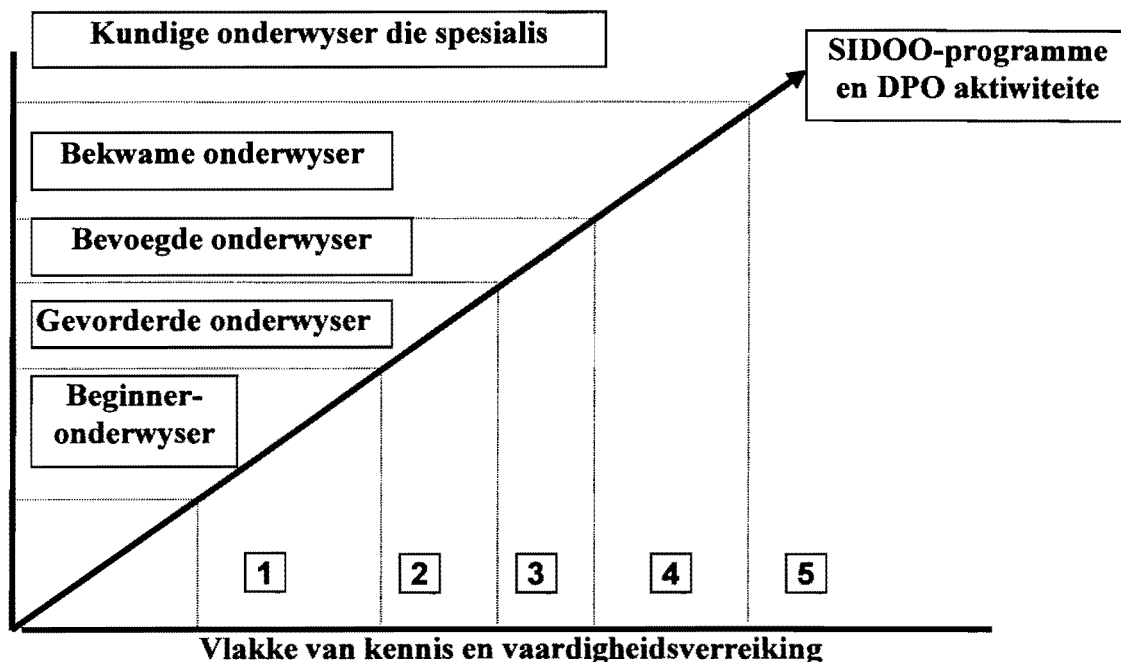
Nance en Fawns (1993:162) konsentreer in hul doelstellings van SIDOO van onderwysers in Australië op die “working knowledge” wat die onderwyser moet verwerklik in die professionele ontwikkelingsproses tot 'n vakkundige onderwyser. Die werkkennis wat die onderwyser deur SIDOO moet verwerf, sluit in

- die onderwysers se begrip van sy vakgebied in verhouding tot vakkennis en vakdissiplines in samehang met onderwysdissiplines;
- die interpretasie van idees met die intensie om 'n lesplan en strategieraamwerk te ontwikkel vir lesaanbieding;
- die waarneembare prestasie in klasakameraktiwiteite; en

- die deurlopende kritiese selfrefleksie en assessering van leerders wat lei tot die ontwikkeling van nuwe vaardighede, metodiek, insig en werkverhoudings.

Deur die deurlopende opgradering van en verwerwing van professionele onderwyskennis deur SIDOO-programme bereik 'n onderwyser die vlak van onderwysbekwame en bevoegde vakkundige soos uiteengesit in Figuur 2.4.

Figuur 2.4. Die vlakke van kennisverwerwing deur SIDOO (Nance en Fawns, 1993:166 vgl. ook Eraut 1996:22)



In Ierland vorm die persoonlike ontwikkeling van die onderwyser 'n belangrike komponent van SIDOO-programme, terwyl in Oostenryk gekonsentreer word op die onderwyser se ontwikkeling in die spesifieke vakgebied en aanverwante onderwerpe soos die onderwysreg, klaskamerbestuur en organisasie en om onderwys in die algemeen in Oostenryk te bevorder (EURYDICE, 1995:96,134).

In Finland (EURYDICE, 1995:150) konsentreer die doelstellings van SIDOO op die opgradering van die onderwyser se kennisvlakke na die behoeftes en eise wat multikulturele onderwys en internasionalisering asook moderne tegnologie

aan onderwys stel. In Swede vorm nasionale onderwysdoelstellings en die bevordering van algemene skoolaktiwiteite 'n belangrike komponent van SIDOO-programme (Henriksson en Wiberg, 1995: 157).

#### **2.4.2 Die verbetering van kommunikasie in die skool met leerders en mede-onderwysers**

Deur effektiewe SIDOO-programme kan onderwysers bemagtig word in 'n proses om kommunikasie in die skool te verbeter. Hierdeur kry onderwysers ook die geleentheid om opvoedkundige, sosiologiese en psigiese komponente van sy onderwysmondering te versterk en vaardighede rondom hierdie komponente uit te bou. Die volgende aspekte word deur (EURYDICE, 1995:8,9) beklemtoon, naamlik

- die aanmoediging van interdisiplinêre kontak en die ontwikkeling en uitbouing van groepwerk volgens die beginsels van samewerkende leer;
- die aanmoediging en fasilitering van onderwysvernuwing; en
- die ontwikkeling van persoonlike en sosiale vaardighede tot verbeterde menslike hulpbronontwikkeling.

#### **2.4.3 Vaardighede wat onderwysers nodig het om buite die skool in die sosio-ekonomiese omgewing met die gemeenskap te kommunikeer**

Lidstate van die Europese Unie streef na SIDOO van onderwysers wat ten doel het verbeterde kommunikasie en verhoogde interaksie tussen die onderwys en belangegroep buite die onderwys.

Die interaksie word bewerkstellig deur (EURYDICE, 1995:8,9):

- kultuurorganisasies, ouergemeenskap en ander belangegroep soos kerkgroep, te betrek by SIDOO-programme vir onderwysers;
- die aaneenskakeling tussen die sosio-ekonomiese wêreld en die onderwyswêreld;



- die implementering en ontwikkeling van relevante kurrikula wat 'n impak sal uitoefen op die leerder se verwerkliking van 'n relevante lewenshouding; en laastens
- die aanpassing en bestuur van algemene politieke, sosiale en kulturele veranderinge byvoorbeeld toepassing in die skoolkonteks.

Die opheffing van die skool as onderwysinstelling deur SIDOO-programme het wisselende resultate in Colombië, Ethiopië en Bangladesj getoon. Die skole het by die opgradering van hul fisiese geriewe gebaat. Meer positief was egter die verbeterde verhouding tussen die skool en die gemeenskap. Die projek het in 'n mate daarin geslaag om skole in daardie lande te professionaliseer en gemeenskapsbetrokkenheid by onderwys te stimuleer (Dalin *et al.*, 1994:xii).

In België is die Franse Gemeenskap se doel met SIDOO onder andere die opleiding van onderwysers deur die privaatsektor om sodoende die belangrikheid van beroepsgerigte onderwys by die leerder te vestig en 'n bydrae te lewer tot gemeenskapsontwikkeling en die uitbreiding van die onderwyser se professionele en kommunikasievaardighede. Op die wyse staan die skool midde-in die veranderde tegnologie en gemeenskapseise (EURYDICE, 1995:40).

Roberts (1982:6) in sy navorsing in Papua Nieu-Guinee lê klem op die kontekstuele doel van SIDOO. Dit beteken dat die SIDOO-program vanuit die bestaande onderwyskonteks en behoeftes benader moet word. In die SIDOO-projek is daar SIDOO-doelstellings geïdentifiseer om te verseker dat die onderwysbehoeftes van die gemeenskap aangespreek en die kurrikulum kreatief geïmplementeer word (Roberts, 1982:6).

#### **2.4.4 Die onderwyser en verhoudings in onderwyskonteks**

In Europa speel ouers 'n fundamentele rol in hul kinders se onderwys. Die onderwysrol van die ouer as belangegroep is toenemend besig om in Suid-Afrika 'n al hoe groter rol te speel en daarom moet die onderwyser toegerus wees om aan die veranderde behoeftes en eise uit die ouergemeenskap te voldoen. Die onderwyser word ook gesien as 'n agent tot verandering en om die rede moet effektiewe SIDOO vir die onderwyser ten doel hê die nodige ondersteuning aan die onderwyser ten einde positief in die proses van verandering te funksioneer. Die Vlaamse en Franse gemeenskappe in België lê onder andere klem in SIDOO-programme op die opleiding van onderwysers in menseverhoudings wat die onderwyser se binneskoolse en buiteskoolse kommunikasivermoë tot voordeel sal strek (EURYDICE, 1995:40).

In retrospek, ten spyte van 'n Bybelse opdrag, wetlike, ideologiese en kulturele regte en verpligtinge, het die onderwyser en ouers in Suid Afrika nie veel belangstelling in die onderwys vennootskapsverhouding getoon nie. Weens die onderwysveranderinge wat in Suid-Afrika intree, wil dit voorkom of daar 'n herlewing in die vennootskapsverhouding plaasvind. SIDOO moet die onderwyser sterk in hierdie nuwe uitdaging wat aan hom gestel word.

#### **2.4.5 Die maksimale ontwikkeling van die onderwyser se innoverende en kreatiewe persoonlike en professionele potensiaal**

Dalin *et al.*, (1994:xi) konsentreer op die benutting van die onderwysers se kreatiewe potensiaal in hul uitkomsgerigte doelstellings van SIDOO. In hulle navorsing in Colombië, Ethiopië en Bangladesj is klaskamerverandering en gedrag by leerders en gesindheidsverandering by onderwysers as die resultaat van ordelike begeleide implementering van veranderinge in die kurrikulum gestel. Die bemagtiging van die onderwyser, as fasiliteerder in die veranderingsproses en verantwoordelik vir die suksesse van die veranderinge, word daarom as doel van SIDOO-programme gestel. As gevolg hiervan het

byvoorbeeld die proses van leer en onderrig in Colombië verbeter en in Ethiopië is die nuwe kurrikulum by skole grootliks aanvaar en in gebruik gestel.

In Hongarye is die ontwikkeling van die onderwyser se kreatiewe potensiaal 'n belangrike aspek van SIDOO. Szebenyi (1989:143) beskryf die SIDOO-doelstelling soos volg: die motivering van die onderwyser tot selfaktualisering, selfrefleksie en individuele professionele ontwikkeling. SIDOO van onderwysers word dus gebruik om 'n verandering in die professionele ingesteldheid by onderwysers te bewerkstellig. Dit het gelei tot die positiewe aanvaarding van veranderde omstandighede, tot 'n positiewe houding teenoor heropleiding, tot die effektiewe verbreding van kennis- en vaardigheidsvlakke, tot spesialisasie in byvoorbeeld kurrikulumontwikkeling en tot innovering en kreatiwiteit in die effektiewe vervlegting van onderwysteorie en onderwyspraktyk.

Métais (soos aangehaal in EURYDICE, 1995:167) toon aan dat SIDOO van onderwysers in Engeland ten doel het die

- begeleide ondersteuning aan onderwysers regdeur hul professionele onderwysloopbaan. So 'n ondersteunende basis gee ruimte aan onderwysers om deur kritiese selfrefleksie professioneel te ontwikkel en deurlopend nuwe onderwystegnologie te bemeester;
- ondersteuning van onderwysers in die implementering van kurrikulum en ander onderwyservormings;
- voorbereiding van die onderwysers vir 'n nuwe onderwysrol.

#### **2.4.6 Enkele spesifieke doelstellings van SIDOO in die Suid-Afrikaanse konteks**

In die Suid-Afrikaanse literatuur is die doelstellings van SIDOO van onderwysers deur verskeie navorsers soos, Hartshorne (1985), Mehl *et al.*, (1989), Van den Berg (1987), Thembela (1987) en Walker (1990) (soos aangehaal deur Hofmeyr, 1991:379) soos volg geïdentifiseer:

- onderwysgelykheid wat verkry kan word deur die opgradering van vak- en professionele kennis en vaardighede van onderwysers;
- verbeterde effektiwiteit en bestuursdoeltreffendheid deur intense onderwysbestuursopleiding van alle onderwysers in alle fases van hul loopbaanontwikkeling;
- die opheffing van die onderwyser se klaskamerbevoegdheid deur insette te lewer in die onderwyser se metodiek, interpretering van leerareas en leerinhoude.

Hierdie doelstellings van SIDOO vir onderwysers kan slaag as die onderwyser homself bemagtig deur klaskamergerigte navorsing, voortdurende eksperimentering deur te leer uit die probeer-en-fouteermetode.

## **2.5 Faktore wat die effektiwiteit van skoolgebaseerde SIDOO-programme vir onderwysers beïnvloed**

### **2.5.1 Voorvereistes vir effektiewe skoolgebaseerde SIDOO-programme vir onderwysers**

#### ***2.5.1.1 Voorvereistes ten opsigte van die onderwyser as individu***

'n Effektiewe SIDOO-program vir onderwysers moet aan sekere voorvereistes en kriteria voldoen om 'n impak op onderwys te maak. Om werklik effektief te wees moet SIDOO van onderwysers deel uitmaak van 'n totale indiensopleidingsinisiatief soos die nuwe kurrikulum K2005 of 'n nasionale prioriteit soos 'n geletterdheidsjaar.

Effektiewe SIDOO-programme moet

- gerig wees op die persoonlike en professionele ontwikkeling van die onderwyser; en
- op die ontwikkeling van die skool en die skoolgemeenskap en die verbande tussen die dele van die programme moet voortdurend beklemtoon word.

Relevante SIDOO-programme vir onderwysers met in agneming van die basiese kriteria vir effektiewe indiensopleiding kan meehelp dat DPO regmatig deel word van die professionele ontwikkelingsgeleentheid van die onderwyser binne die VII-kontinuum van voordiens-, induksieprogramme vir die beginner-onderwyser en indiensopleiding van onderwysers.

Onderwysers kan dan indiensopleidingsprogramme as 'n uitdaging sien en as 'n prioriteit ervaar en deel maak van hul professionele loopbaanontwikkeling.

'n Holistiese benadering tot effektiewe SIDOO van onderwysers word bevestig deur Dilworth en Imig (1995:2). Vir die onderwyser moet daar 'n ryk leeromgewing geskep word om te kan ontwikkel van 'n beginner-onderwyser tot 'n kundige en ervare onderwyser (sien Fig. 2.4).

SIDOO-programme vir onderwysers moet dus ondersteunend wees ten opsigte van die paradigmaskuif van

- afhanklikheid van buite vir die oplossing van onderwysprobleme tot selfgedrewe probleemoplossing;
- die feitelike oordra van kennis aan leerders na 'n probleemoplossingstrategie wat kritiese en analitiese denke by leerders stimuleer;
- 'n situasie waar onderwysers afsonderlik leer en ontwikkel tot 'n situasie waar onderwysers in groepe leer en ontwikkel, dit wil sê samewerkende leer.

Op die wyse neem onderwysers binne die professie kollektief verantwoordelikheid vir onderrig en leer in die klaskamer. In die literatuur word verskeie voorvereistes vir SIDOO gestel. Indien die groepering van Hawes en Stephens (soos aangehaal deur McRory, 1995:56) met dié van Crossley *et. al.*, (1985:124), Veenman *et al.*, (1994:305) en Hopkins (1990b:185) vergelyk word, kan die volgende aantal voorvereistes geïdentifiseer word, naamlik SIDOO moet

- gerig wees op die onderwyser, sy behoeftes en sy werkomgewing;
- bou op die sterk punte van die onderwyser en nie as intervensie wat gerig is op 'n tekortkominge in die onderwyser se onderwysmondering nie;

- buigsaam wees in die sin dat die onderwysers toegelaat moet word om self oor die samestelling van die SIDOO-kurrikulum te besluit;
- skoolgerig wees met die klaskamer as die fokuspunt;
- die onderwyser bemagtig deur die bemeestering van nuwe vaardighede;
- deurlopend gemonitor word met gereelde terugvoering.

In die skool moet programme voorafgegaan word deur

- 'n proses om konstruktiewe bande te ontwikkel tussen alle belangegroepe wat by SIDOO van onderwysers betrokke is, byvoorbeeld die privaatsektor, onderwyskolleges en universiteite, nie-regeringsorganisasies wat gemoeid is met indiensopleiding van onderwysers, die onderwysdepartement en professionele onderwysersentrums;
- 'n effektiewe en deeglike skoolorganisasie te vestig wat 'n gunstige professionele ontwikkelingsomgewing skep vir DPO en SIDOO;
- die vestiging van 'n kurrikulumgerigte skool met die klem op leer en onderrig;
- die ontwikkeling van 'n duidelik verstaanbare SIDOO-beleid, missie en doelstellings;
- hoë akademiese verwagtinge stel aan leerders;
- die rig van alle SIDOO-programme op die DPO van die onderwyser;
- die programdoelstellings en verwagte resultate duidelik kommunikeer aan alle betrokkenes;
- seker maak dat die program vir onderwysers gerig is op 'n behoefte en moet tot voordeel wees vir die onderwyser en leerder in sy onderwystaak.

Edelfelt (soos aangehaal deur Orlich, 1983:197) en Holly en Southworth (1993:114-118) beklemtoon ook die volgende as voorvereistes vir effektiewe SIDOO-programme, naamlik

- SIDOO vir onderwysers moet deeglik as komponent van DPO in die skool gevestig word. Dit behels die bemagtiging van onderwysers deur indiensopleiding toegankliker te maak vir onderwysers en sodoende kan groter betrokkenheid bewerkstellig word en die voortdurende beklemtoning

van die belangrikheid van SIDOO by onderwysers.

- Die toepassingswaarde van SIDOO-programme. Programinhoud moet relevant en betekenisvol vir die onderwyser in die klaskamersituasie wees.
- Volgehoue ondersteuning aan onderwysers wat positief deelneem aan indiensopleidingsprogramme. Dit behels o.a. die skep van 'n ondersteuningsnetwerk in die skool soos 'n SIDOO-koördineerder en professionele tutors.
- Deurlopende evaluering en monitering van die programme om te bepaal wat die impak en effektiwiteit van programme op die onderwyser se praktyk in die klaskamer uitoefen.

Die MPSI-projek (1997:5) (Mpumalanga Primary Schools Initiative) 'n inisiatief van die Britse regering, stel die volgende voorvereistes vir die implementering van SIDOO-programme vir onderwysers. SIDOO-programme in die Suid-Afrikaanse konteks moet gerig wees op die implementering van die nuwe kurrikulum, naamlik

- die vestiging en verwerkliking van konsepte en aanverwante konsepte betreffende UGO;
- hulpverlening tot interpretasie van K2005 en die uitwys van positiewe veranderinge in vakinhoud;
- fasilitering van die paradigmaskuif van onderwysergesentreerde onderwys na leerdergesentreerde onderwys (LGO);
- vestiging van 'n reeks strategieë om die paradigmaskuif aan te help soos byvoorbeeld die identifisering en ondersteuning tot die volle benutting van beskikbare hulpmiddels vir die onderwyser;
- ontwikkeling van vaardighede by die onderwyser om te improviseer in die skep van hulpmiddels;
- aanmoediging en fasilitering van die proses van samewerkende leer deur die vestiging van skoolgroepe;
- fasilitering van 'n proses om onderwysers te bemaatig om groot klasgroepe te kan hanteer; en

- fasilitering van 'n proses om onderwysers te bemagtig in die bemeestering van minimum onderwysvaardighede om sodoende positief te kan beweeg in 'n kontinuum van groepwerk waarbinne die onderwyser gemaklik kan voel.

Hierdie voorvereistes word bevestig deur Dalin *et al.*, (1994:224-226).

#### **2.5.1.2      *Die professionele ontwikkelende skool (POS) as effektiewe instelling vir SIDOO van onderwysers***

Die professioneel ontwikkelende skool (POS) as instelling moet op so 'n wyse georganiseer word dat die skool vir die onderwyser 'n werkplek is waar tyd gemaak word om professioneel te kan ontwikkel en effektief te kan onderrig. So 'n skool is 'n belangrike voorvereiste vir suksesvolle en effektiewe indiensopleiding aangesien onderwysers in isolasie nie bemagtig kan word nie.

Onderwysers wat geleer het om binne skoolverband en buite skoolverband te kommunikeer is meer vatbaar en positief vir verandering. Vernuwings kan slegs verwerklik word as die uitkomst van SIDOO-programme vir onderwysers toegepas word in die klaskamer en die ondersteunende proses effektief is. In hierdie proses is die positiewe deurlopende ondersteuning van die skoolhoof noodsaaklik. SIDOO-programme moet in verhouding staan tot die skool se doelstellings en genoegsame bronne moet beskikbaar gestel word vir die aanbied van die programme. Die professioneel ontwikkelende skool moet 'n professionele ingesteldheid en verbintenis tot deurlopende indiensopleiding van onderwysers openbaar en SIDOO van onderwysers moet 'n element van beloning of akkreditering bevat.

'n Professioneel ontwikkelende skool (POS) beskik dus oor die kapasiteit om deurlopende en toepaslike ondersteuning en indiensopleidingsgeleenthede aan onderwysers te bied.



### **2.5.1.3      *Politieke stabiliteit***

'n Langtermyn stabiele politieke omgewing en volgehoue politieke ondersteuning vir indiensopleiding is 'n belangrike voorvereiste vir effektiewe SIDOO. So was daar in Ethiopië 'n stabiele ondersteuning vir die hele tydperk (1974 - 1990) van die onderwysopheffingsprojek. Om die rede kan die redelike sukses wat SIDOO in Ethiopië behaal het, toegeskryf word aan politieke ondersteuning en 'n stabiele politieke basis. Later jare het die toestande egter versleg as gevolg van 'n langdurige burgeroorlog. Die effek op SIDOO was negatief aangesien die politieke onstabiliteit nie 'n effektiewe indiensopleidingsklimaat kon skep nie (Dalin *et al.*, 1994:224-226).

### **2.5.1.4      *Administratiewe bemagtiging***

Die implementering van 'n strategie tot verandering deur SIDOO van onderwysers moet voorafgegaan word deur 'n proses van administratiewe bemagtiging op nasionale vlak, plaaslike vlak en skoolvlak en kan die volgende insluit (Dalin *et al.*, 1994:224-226).

- Die vestiging en ontwikkeling van infrastruktuur soos die stigting van 'n sentrum vir kurrikulumontwikkeling soos in Ethiopië en Bangladesj wel die geval was.
- Die ontwikkeling, vestiging en bemagtiging van 'n effektiewe bevoegde onderwysstelseladministrasie met opgeleide produktiewe amptenare. In beide Ethiopië en in Bangladesj is die bou van kapasiteit in die onderwysstelseladministrasie as baie belangrik en instrumenteel gesien as voorvereiste vir effektiewe indiensopleiding van onderwysers. Administratiewe bevoegdheid op nasionale en provinsiale vlak is van deurslaggewende belang vir die effektiewe implementering van enige SIDOO-programme vir onderwysers. Effektiewe logistieke en administratiewe ondersteuning stel die projekimplementeerders in staat om op SIDOO te konsentreer en die administratiewe aangeleenthede in die hande van

bemagtigde persone oor te laat.

- In al drie die onderwysstelsels (Bangladesj, Ethiopië en Colombië) is bevind dat die voorsiening van effektiewe klaskamer- en vakgerigte bronne-materiaal aan die onderwyser vir daaglikse gebruik as belangrike voorvereiste ervaar is vir die implementering van SIDOO-programme. Hoë kwaliteit leerder- en lesgerigte ondersteuningsmateriaal moet vooraf tot die beskikking van die onderwyser en die skool gestel word sodat die onderwyser homself op hoogte kan bring van die veranderinge en begin om eie ondersteuningsmateriaal te ontwikkel. In Ethiopië en in Colombië is ervaar dat die voorsiening van effektiewe relevante ondersteuningsmateriaal aan die onderwyser deur indiensopleidingsprogramme 'n positiewe impak op onderwys in die klaskamer uitgeoefen het.
- Die ontwikkeling van 'n inligtingstelsel om bestuurders van SIDOO-programme, onderwysers en almal betrokke op hoogte te hou van die vordering, resultate en veranderinge in die projek. Gereelde terugrapportering skep 'n gevoel van eienaarskap en lei tot openheid wat bydra tot gemotiveerde onderwysers en 'n projekspan.
- Die sukses van die indiensopleidingsprojek in Ethiopië en in Bangladesj kan gedeeltelik toegeskryf word aan die proses van monitering, kontrole en effektiewe kommunikasie vanaf bestuurs- tot op klaskamervlak.

#### **2.5.1.5      *Ontwikkeling van 'n beleid vir SIDOO van onderwysers***

Indiensopleidingsprogramme moet ontwikkel word volgens riglyne vervat in 'n SIDOO-beleid. Basiese komponente van 'n intern geformuleerde SIDOO-beleid sluit die volgende doelstellings in naamlik, inligting oor watter bestaande strukture gebruik gaan word en watter strukture ontwikkel moet word, programtipes, monitering en evalueringsprosedures, die begroting (koste daaraan verbonde) en tyd en plek van aanbidding. So 'n intern ontwikkelde indiensopleidingsbeleid was die basis van die SIDOO-projek in Bangladesj, Colombië en Ethiopië (Dalin *et al.*,1994:224-226) en indiensopleiding van

onderwysers was 'n hoë prioriteit. Waar die interne struktuur nie oor die nodige kapasiteit beskik om self intern SIDOO-beleid te formuleer nie, is eksterne beleidsvoorstelle vir SIDOO noodsaaklik vir die effektiewe ontwikkeling van 'n indiensopleidingsbeleid.

#### **2.5.1.6 Die noodsaaklikheid van 'n nasionale SIDOO-implementeringstrategie**

'n Nasionale implementeringstrategie moet geformuleer word om kontinuïteit te bewerkstellig. Sonder 'n deeglik ontwikkelde en prakties uitvoerbare strategiese plan vir implementering van 'n nuwe strategie kan SIDOO-programme van nasionale prioriteit nie veel sukses behaal nie.

So 'n strategiese plan kan die volgende strategieë insluit, naamlik (Dalin *et al.*, 1994:224-229):

- 'n strategie van progressiewe implementering oor 'n uitgestrekte geografiese gebied;
- 'n strategie van stapsgewyse implementering;
- 'n diskrete implementeringstrategie waar 'n klein groepie skole gekies word.

Die indiensopleidingsprogram word dan slegs in dié skole geïmplementeer en gemonitor. In die meeste van sulke gevalle word so 'n SIDOO-program permanent 'n loodsprojek. Aanvanklike suksesse word wel behaal maar op die langtermyn ondervind sulke indiensopleidingsprogramme probleme om genoegsame steun te mobiliseer wat nodig is vir verdere uitbreiding van die program.

In Colombië was die indiensopleidingprojek vir 'n hele aantal jare 'n loodsprojek voordat dit in later jare stapsgewys uitgebrei is. In Bangladesj is die projek progressief geïmplementeer. In Ethiopië is die projek nasionaal geïmplementeer maar die strategie was te kompleks en te groot. Dit was dan ook een van die redes waarom die projek weinig verandering by die onderwyser teweeggebring het (Dalin *et al.*, 1994:224-229).

### **2.5.1.7      *Effektiewe Identifisering van Indiensopleidingsbehoefte as belangrike voorvereiste vir effektiewe SIDOO-programme van onderwysers***

Identifisering van SIDOO-behoefte van onderwysers moet nie gesien word as 'n enkele poging nie maar as 'n integrerende en sentrale komponent van DPO van onderwysers. Voordat indiensopleidingsbehoefte gedefinieer word, moet 'n oorsig verkry word van die bestaande skoolkultuur, etos en karakter (vgl. Bylaes C, Verstaan die skoolkultuur en D, persoonlike persepsies van die onderwysers met betrekking tot die skool), bestuursstyl van die hoof en die skoolhoof se houding teenoor SIDOO en verhouding en ingesteldheid van die skool met die leëwêreld, ouers en onderlinge personeelverhoudinge. 'n Databasis van die totale skoolopset en skoolomgewing moet opgebou word. Die aspirasies en verwagtinge van onderwysers betreffende moontlike toekomstige veranderinge wat bewerkstellig kan word deur indiensopleidingsprogramme moet ook bepaal word.

Die kwaliteit van 'n behoeftebepaling hang ten nouste saam met die navorsing en grondwerk vooraf. So kan 'n onderwyser se houding, ervaring en mening oor die skool as instelling of klaskamer waardevolle agtergrondinligting verskaf vir die (Husén en Postlethwaite, 1994:5967)

- konteks, prosesse, inhoud, intensies en moontlike uitkomste van SIDOO-programme;
- standaard, norme en waardes waarvolgens indiensopleidingsprogramme ge-evalueer kan word; en
- ontwikkeling van 'n moontlike raamwerk en perspektiewe waarvolgens die skoolsituasie en klaskameraktiwiteite geïnterpreteer en verstaan kan word.

Swap (1984:2) definieer 'n indiensopleidingsbehoefte as 'n behoefte vir opleiding waarsonder die skool of individu nie effektief kan funksioneer nie. Volgens die definisie moet daar ook bepaal word of indiensopleiding vir die onderwyser

noodsaaklik is na aanleiding van geïdentifiseerde behoeftes of is sodanige opleiding slegs op belangstelling gemik.

Aangesien 'n volledige indringende SIDOO-behoeftebepaling 'n sensitiewe aangeleentheid is stel Rubin en Husén (soos aangehaal deur Dicker, 1995:26 vgl. ook Swap, 1984:2) die volgende as noodsaaklike vereistes vir die identifiseringsproses van SIDOO-behoeftes, naamlik

- verkry eers die nodige samewerking en vertroue van die onderwysers wat by die program betrokke gaan wees;
- verkry soveel as moontlik insette van onderwysers self;
- bou 'n volledig moontlik databank op oor SIDOO-behoeftes, nie net in die skool nie maar ook data verkry vanuit ander skole en buitesekolse instansies;
- die skool se visie, missiedoelstellings en strategiese doelwitte moet 'n sentrale plek in die hele proses inneem;
- die tekortkominge in die bestaande SIDOO-program moet duidelik aan die onderwysers gekommunikeer word. 'n Alternatiewe opsie moet aangebied word vir bespreking; en
- bied aan die onderwysers 'n uitvoerbaarheidstudie met verskillende scenario's en moontlike uitkomst. Laat die onderwysers dan besluit oor die programinhoud en metode.

Deur soveel as moontlik belangegroepe by onderwys te betrek in die identifisering van indiensopleidingsbehoefte van onderwysers word aan die proses groter legitimiteit en deursigtigheid verleen. Deur die proses so deursigtig en konsulerend as moontlik te hou, word 'n bewuswording en groter vertroue betreffende SIDOO gewek en dit kan moontlik lei tot groter betrokkenheid by SIDOO-programme. Deur die proses van behoeftebepaling word die onderwysers ondersteun en betrek in 'n proses van kritiese selfrefleksie en introspeksie. Die proses bied 'n geleentheid aan onderwysers om groepvaardighede te versterk en verder te ontwikkel en om probleemoplossing binne groepverband te hanteer.

Indiensopleidingsbehoefte is gewoonlik afkomstig uit een of meer van die volgende bronne, naamlik (Hewton,1997:1, vgl. ook Oldroyd en Hall, 1988:46)

➤ **Die kurrikulum**

Indien die kurrikulum moet verander hetsy vir opdatering, verbetering of totale verandering soos tans in Suid-Afrika die geval is, moet die onderwyser deur SIDOO bemaagtig word om kapasiteit te ontwikkel sodat die kurrikulum effektief bemeester kan word tot voordeel van die leerder.

➤ **Die leerders**

Terugvoer vanaf leerders verkry uit die ontleding van vraelyste, leerderuitkomst en die leerderprofiel asook veranderde gedragspatrone en veranderde demografiese tendense het tot gevolg veranderde behoeftes by leerders. Vir die onderwyser behels dit indiensopleiding om in die veranderde behoeftes te kan voorsien.

➤ **Die gemeenskap**

Goeie buiteskoolse of eksterne verhoudinge is 'n belangrike deel van enige skool se strategie vir voortbestaan. Daar kan 'n behoefte by 'n gedeelte of by die totale personeel van 'n skool bestaan om indiensopleiding te ondergaan om hul beter te bekwaam in die hantering van buiteskoolse groepe of instansies.

➤ **Die skool**

Spesialisasie van skole en veranderde onderwysrolle stel nuwe eise aan skole wat weer eise aan die onderwysers stel, byvoorbeeld die behoefte aan nuwe onderhandelde werkbeskrywings.

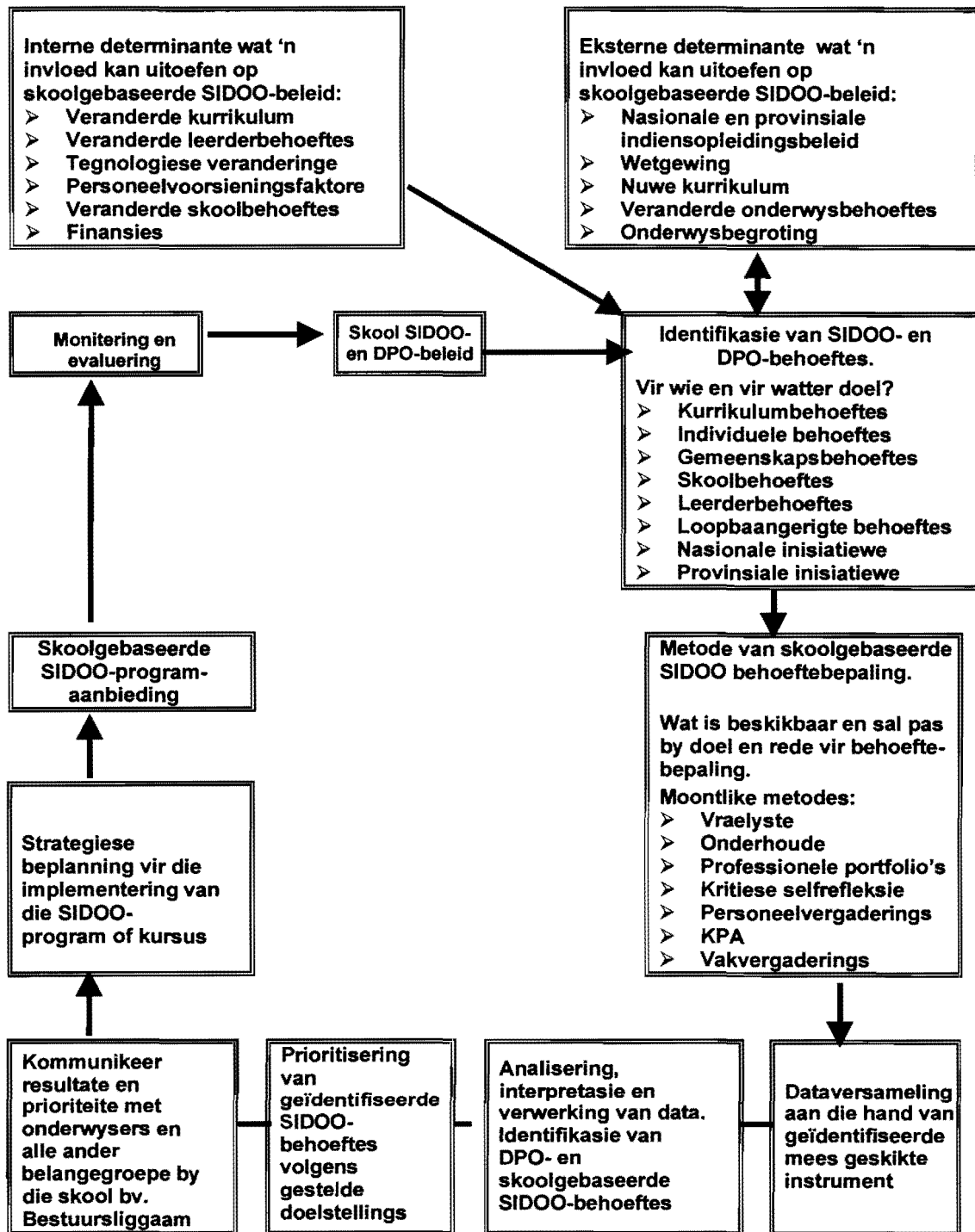
➤ **Die individu**

Elke onderwyser as 'n unieke individu binne groepverband het persoonlike en professionele behoeftes wat kan insluit loopbaanontwikkeling, vakkenris en professionele kennis, bestuur en onderwysvaardighede. 'n Program om die onderwyser te ondersteun in selfrefleksie en behoeftebepaling is 'n goedontwikkelde KPA soos verduidelik in par. 5.5. Dit bied aan die skool die geleentheid om goeie werk van die onderwyser te beloon, om areas vir

ontwikkeling te identifiseer en om dan gesamentlik realistiese doelwitte te stel om die onderwyser professioneel binneskools te ontwikkel.

Effektiewe identifisering van SIDOO-behoeftes vir onderwysers hang ten nouste saam met die mate waarin onderwysers by die hele proses betrek is. Die identifiseringsproses is 'n integrerende komponent van die SIDOO-siklus, soos uiteengesit in Figuur 2.5. Dit is belangrik dat onderwysers die geleentheid gebied moet word om hulleself binne die proses van DPO te kan plaas. Die klem in die SIDOO-behoeftebepalingproses moet konsentreer op vernuwing of verandering van die status quo as teenpool vir die behoud van die status quo.

Figuur 2.5 Die plek en belangrikheid van deurlopende SIDOO-behoeftebepaling binne die proses van DPO





## 2.5.2 Kenmerke van effektiewe skoolgebaseerde SIDOO van onderwysers

Effektiewe SIDOO vind plaas binne drie professionele ontwikkelingsmodelle, naamlik

- die **Persoonlike Leermodel** wat gekoppel is aan kritiese selfrefleksie en selfbemagtiging van die onderwyser;
- die **Professioneel Ontwikkende Skoolmodel** wat professionalisering van die skool as instelling insluit. Die model is gekoppel aan skooleffektiwiteit; en die
- deurlopende **Kurrikulum evalueringsmodel** wat gekoppel is aan die relevantheid van die kurrikulum, en die toepaslikheid daarvan in die klaskamer.

Suksesvolle SIDOO-programme vir onderwysers word gekenmerk deur

- 'n proses van bewusmaking, oriëntering, kommunikasie, konsultasie en beskikbaarstelling van genoegsame relevante inligting, betreffende die doel en die beoogde uitkomst wat met SIDOO-programme bereik wil word;
- 'n deeglike skoolgebaseerde behoeftebepaling waarvan die resultate geanaliseer en geprioritiseer is. Die proses moet ook insluit kritiese selfrefleksie deur onderwysers; en die
- bou van 'n ondersteuningsbasis.

Die SIDOO-programinhoud self:

- moet noukeurig beplan en aan 'n aksieplan gekoppel word;
- moet gerig wees op 'n duidelik bereikbare doel;
- moet 'n geïdentifiseerde SIDOO-probleem aanspreek;
- moet deurlopend deel vorm van nuwe ontwikkeling op skoolvlak onderwys- en klaskamervlak;
- moet gerig wees op groepwerk, samewerkende leer en probleemoplossing;
- moet insluit die geleentheid vir die onderwyser om die nuwe verwerfde kennis, vaardighede en tegniek prakties toe te pas in die klaskamersituasie;
- 'n proses van deurlopende evaluering, monitering, terugvoering en aanpassing;

- moet deel vorm van klaskamergerigte aktiewe navorsing;
- die SIDOO-program moet 'n bydrae lewer tot professionalisering, bemagtiging en kapasiteitsbou van die onderwyser, die skool in totaliteit en die leerders in besonder.

Verskeie navorsers soos Joyce (soos aangehaal deur Dean, 1991:6-8), Collen (1995:89), bevestig die kenmerke. Indien die kenmerke van 'n suksesvolle SIDOO-program soos aangetoon deur Peeters *et al.*, (1996:27, 32) vergelyk word met dié van Bagwandeen en Louw (1991:109) en Joyce en Showers (soos aangehaal deur Peeters *et al.*, 1996:32) kan die volgende ook as addisionele kenmerke van 'n effektiewe skoolgebaseerde SIDOO-program gestel word, naamlik

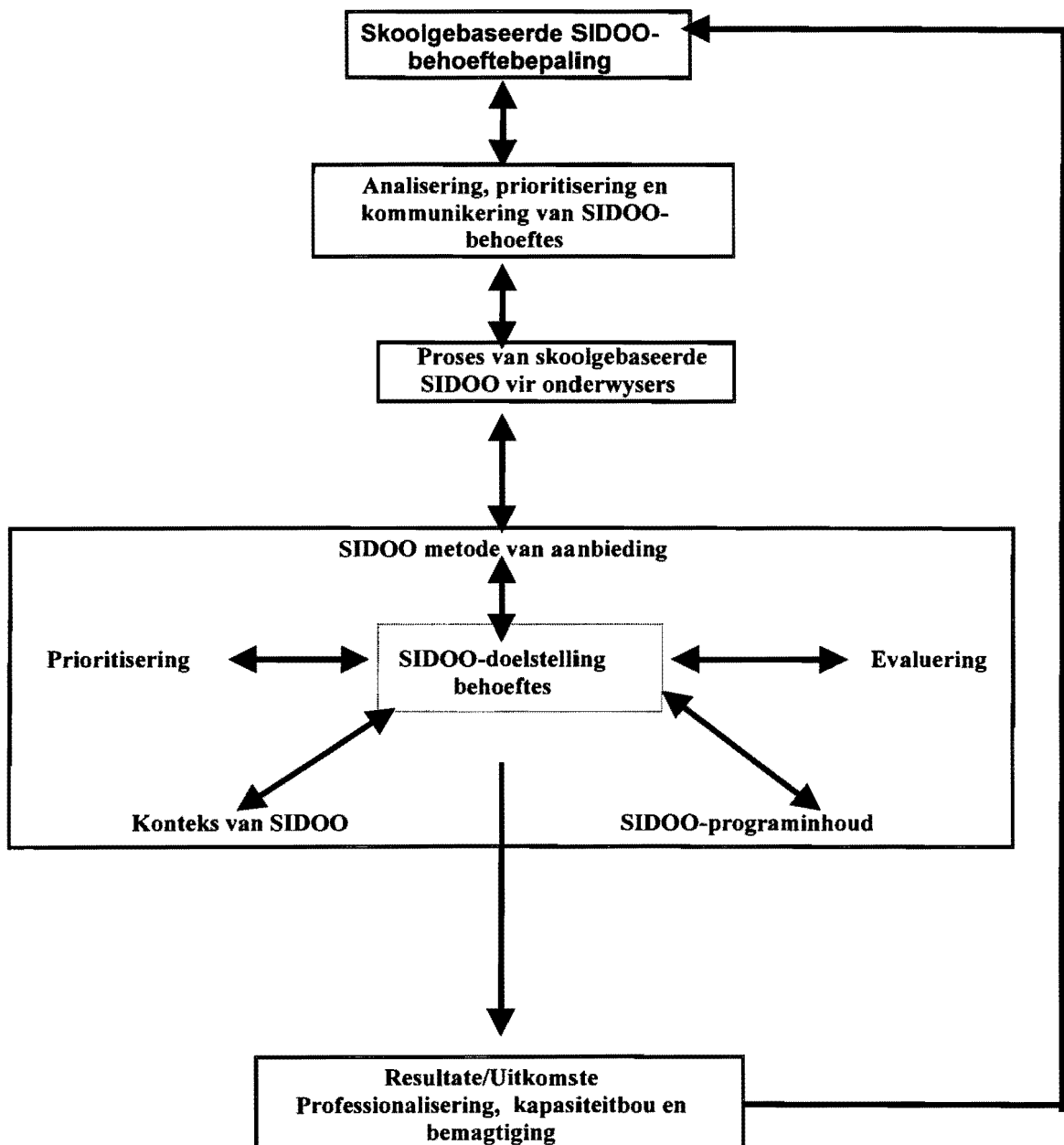
- onderwysers is die spilpunt van SIDOO-programme en as sodanig moet onderwysers geraadpleeg word in die beplanning, organisering, aanbieding, monitering en evaluering asook opvolging van enige sodanige program;
- alle beskikbare bronne in en om die skool moet vir die beplanning van indiensopleidingsprogramme aangewend word;
- die SIDOO-programdoelstellings moet gerig wees op duidelik omskrewe praktykverandering met as basis die vyf komponente vir effektiwiteit van SIDOO-programme naamlik: teorie, demonstrasie, inoefening, terugvoering en ondersteuning in die klaskamer, met die klem op klaskamer-demonstrasies en geleentheid vir onderwysers tot inoefening, lesobservasie en terugvoering;
- die program moet ontwikkel en benader word vanuit die standpunt dat onderwysers volwasse professionele leerders is; en
- moet gerig wees op beantwoording in die behoeftes en prioriteite van die onderwysers.

Hopkins (1990b:191) verwys na die vervlegtheid van normaspekte soos verstaanbaarheid, kommunikasie, relevantheid, spesifiek gerigte aktiwiteite, motivering en die wil om te doen.

Die vervlegtheid van faktore ten opsigte van SIDOO word bevestig deur navorsing gedoen in Thailand deur Raudenbush *et al.*, (1992:10). In Australië is effektiewe skoolgebaseerde SIDOO van onderwysers ook beskryf as 'n geïntegreerde proses met skoolontwikkeling wat aanleiding gegee het tot 'n paradigmaskuif van 'n "culture of individualism towards a culture of collaboration" (McCulla, 1995:12).

Die vervlegtheid van SIDOO-komponente word verduidelik in Figuur 2.6

Figuur 2.6 Die proses en basiese komponente van effektiewe SIDOO van onderwysers (Peeters *et al.*, 1996:28) bygewerk.



## **2.6 Die bestuur en beleidsrigtings van SIDOO-programme vir onderwysers**

SIDOO-beleid moet in eenvoudige formaat voorsien word en moet die skool se missie met spesifieke SIDOO-doelstellings in verband bring. 'n Definisie van SIDOO-beleid word in par. 2.2.2 beskryf. Beleid vir die indiensopleiding van onderwysers moet die verband aantoon tussen die missie van die skool, uitkomste van programme en riglyne in terme van professionele houdings en gedrag van die onderwysers. Die SIDOO-beleid vorm deel van die strategiese plan vir DPO van onderwysers en moet versoenbaar wees met die praktyk (Newton en Tarrant, 1992:125). Voordat 'n POS 'n SIDOO-beleid formuleer, moet oor die volgende vrae besin word, naamlik, (Newton en Tarrant, 1992:120):

- Waarom is dit nodig dat die bestaande SIDOO-beleid hersien moet word?
- Is die beleidstuk 'n nuwe dokument of word veranderinge aangebring om in 'n spesifieke SIDOO- en DPO-behoefte te voorsien of om 'n bestaande beleid met vernuwing in lyn te bring?
- Hoe volledig gaan die SIDOO-beleidsdokument wees?
- Vir wie gaan die beleid rigting gee?
- Wie moet almal 'n bydrae lewer tot die ontwikkeling van die beleid?
- Op watter wyse gaan die beleid gekommunikeer en ge-evalueer word?
- Wanneer gaan die SIDOO-beleid weer hersien word?
- Hoe gaan die beleid in die praktyk geïmplementeer word?

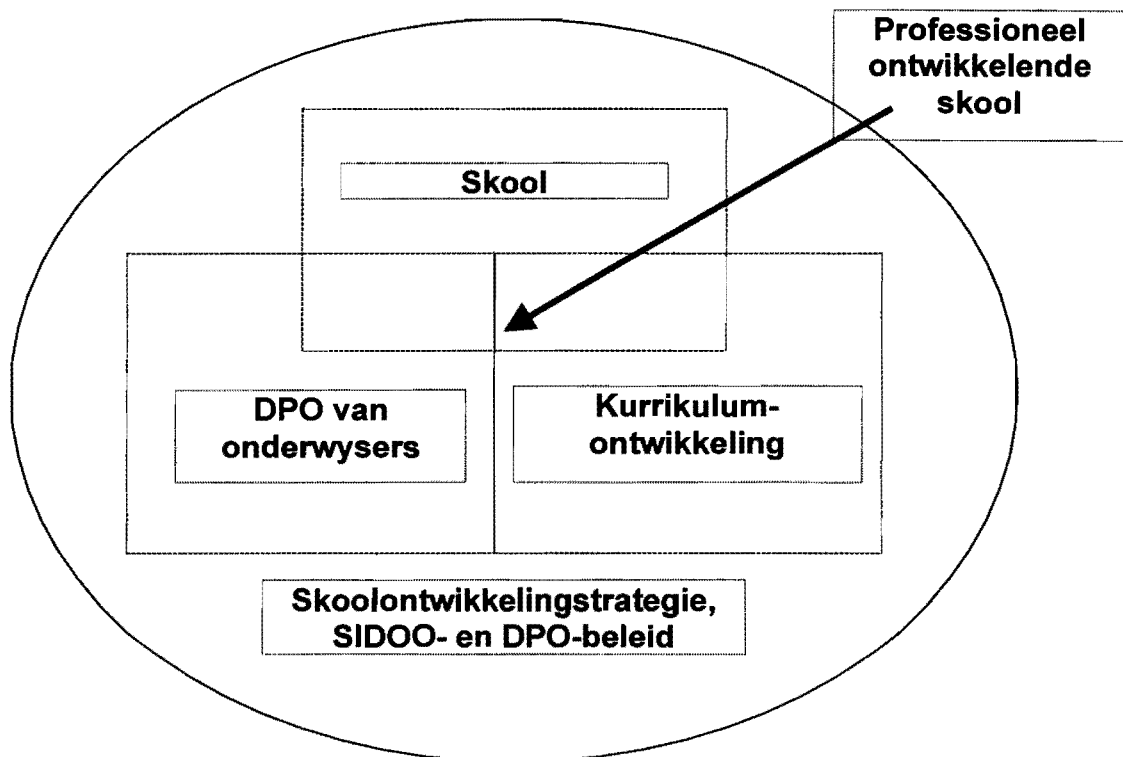
Indien SIDOO-beleid in die formaat van uitkomsgerigte doelstellings geformuleer word, sal die beleid en die praktyk in so 'n mate versoenbaar wees dat die beleidsdokument rigting gee aan (Newton en Tarrant, 1992:121):

- bestuursbesluite;
- mikpunte en doelstellings;
- kritiese uitkomste en uitkomste wat gelaat word vir eie diskresie;
- metodes wat verbondenheid van alle belangegroepe verseker;
- alle onderwysers met betrekking tot professionele ontwikkeling;

- skoolontwikkeling binne duidelik afgebakende parameters;
- mininum standaarde vir prestasie.

Sosio-politieke en onderwysveranderinge wat gepaard gaan met nuwe kurrikuluminisiatiewe soos K2005 vereis die ontwikkeling van 'n nuwe SIDOO-beleid of die verandering van bestaande beleid. Figuur 2.7 toon aan die interafhanklikheid van skoolontwikkeling, professionele ontwikkeling en kurrikulumontwikkeling. Die interafhanklikheid moet sensitief binne die proses van DPO gehanteer word.

Figuur 2.7 Interafhanklikheid en vervlegdheid van skoolontwikkeling, DPO en kurrikulumontwikkeling binne die raamwerk van 'n professioneel ontwikkelende skool (vgl. Oldroyd en Hall, 1988:24) bygewerk



In Suid-Afrika is die meerderheid van onderwysers se voordiensopleiding aan onderwyskolleges, as basis of vertrekpunt van SIDOO van die onderwyser

steeds oppervlakkig, ontoereikend en van 'n lae standaard. In die meerderheid van skole is die ondersteuningskomponent aan die onderwyser onvoldoende en die infrastruktuur, bestuursaspekte en kapasiteit vir die beplanning, organisering, aanbieding en evaluering en monitering van SIDOO-programme ontoereikend. Professionele houdings, professionaliteit en werketiek oor die algemeen is by die meerderheid van onderwysers nie goed gevestig nie of ontbreek geheel en al. Daarom moet SIDOO-beleid binne die Suid-Afrikaanse konteks op nasionale vlak ontwikkel word met inagneming van die komplekse samestelling van die onderwyserkorps, kultuurverskille en die persoonlike, professionele en loopbaanbehoefte van die onderwysers. So 'n SIDOO-beleid moet egter ook genoeg ruimte vir afwenteling van bevoegdheid tot op skoolvlak laat.

Hofmeyr (1991:121,223) stel voor dat 'n SIDOO-beleid moet bestaan uit 'n mengsel van korttermyn- en langtermynstrategieë op makro- en mikrovlak. Dit beteken dat beleid op makrovlak 'n beleidsraamwerk moet voorsien wat genoegsame soepelheid aan die mikrovlak toelaat sodat SIDOO effektief gedesentraliseer kan word om in die indiensopleidingsbehoefte van onderwysers op skoolvlak te kan voorsien.

Bolam (soos aangehaal deur Oldroyd en Hall, 1988:21-23) gee die volgende aan as riglyne vir die formulering van 'n SIDOO-beleid vir onderwysers op mikrovlak, naamlik dit moet

- ontwikkel word deur onderwysers verbonde aan die skool;
- verstaanbaar, toeganklik, soepel en maklik aanpasbaar wees;
- voor implementering genoegsaam in die skool en aan ander belangegroepe gekommunikeer word;
- voorsiening maak vir kontrolemaatreëls om te verseker dat die skoolgebaseerde SIDOO-beleid uitgevoer word;
- voorsiening maak vir 'n jaar- of termynprogram vir SIDOO-programme;
- riglyne verskaf waarvolgens SIDOO-programme beplan, georganiseer en uitgevoer moet word;

- meganismes en riglyne voorsien vir die aanmoediging en motivering van onderwysers om die persoonlike en professionele waarde van SIDOO-programme te besef en ten volle deel te neem aan sulke programme;
- voorsiening maak vir statistiekhouding;
- voorsiening maak vir 'n proses en meganismes skep vir deurlopende evaluasie en monitering en aanpassing indien nodig;
- voorsiening maak vir deurlopende terugvoering.

'n SIDOO-beleidsdokument moet 'n werksdokument wees aangedryf deur werklikhede, gerig op die korttermyn, middel- en langtermynbehoefte en doelstellings wat ingebed is in visie- en missiestellings en verwerklik word deur 'n aktiewe skoolgebaseerde DPO-program vir onderwysers.

## **2.7 Metodes en moontlike voorsiensers van SIDOO-programme**

---

### **2.7.1 Metodes vir die aanbieding van SIDOO-programme**

Voordat 'n besluit geneem kan word oor watter metode gebruik gaan word vir die beplande SIDOO-program moet daar duidelikheid wees met betrekking tot die volgende, naamlik (Mitter, 1989:24 vgl. ook Hallak, 1990:166):

- Wat is die doel en uitkomst van die program?
- Wat is die geïdentifiseerde behoeftes waarvoor die program ontwikkel moet word?
- Gaan die program in die skool aangebied of buite die skool bygewoon word?
- Wat is die ervaring van die aanbieders wat oorweeg word vir die bestuur van die program?
- Wat is die ervarings- en ontwikkelingsvlak van die onderwysers vir wie die program ontwikkel word?
- Wanneer is die geskikste tyd en waar is die beste plek om die program aan te bied?



In die keuse van 'n geskikte metode of kombinasie van metodes vir 'n SIDOO-program moet die voordele en nadele van die groot verskeidenheid van moontlike metodes deeglik oorweeg word. 'n Keuse van metodiek moet gemaak word volgens die doelstellings wat nagestreef word. Daar moet dus 'n "right mix" wees tussen die voorsiener of aanbieder van die program, programontwikkeling, die skool as onderwysinstelling, die onderwyser as programgenoot en die behoeftes van die onderwysers as ontvanger van die opleiding.

Peeters *et. al.*, (1996:34), Schaeffer (1990:99), McCulla (1995:7-9), Thiesen (1992:93-101), Wineburg (1995:2) en (vgl. ook McRory, 1995:57) verwys na die volgende as belangrike uitgangspunte ten opsigte van die werkwyse tydens 'n SIDOO-program:

➤ **Samewerkende leer**

Dit is professionele bemagtiging in aktiewe skoolgroeperinge met gesprekvorm en interaksie tussen die fasiliteerder en deelnemers en deelnemers onderling as die kern. Die metode is effektief gebruik in SIDOO-programme in Botswana, Nepal, Thailand die Filippyne en Indonesië. Ander kenmerke van groepbemagtiging is lesnabootsing, observasie van lesse en inoefening in praktiese onderwyssituasies (vgl. par. 3.4.4 en Figure 3.17, 3.18). Binne die portuurgroep voel onderwysers meer gemaklik tot selfrefleksie en dit lei makliker tot die spontane vorming van kwaliteitsirkels waardeur die professionele groep die kwaliteit van die lede se werk deurlopend moniteer. Studiegroepaktiwiteite in skole en in die skolegroep kan ook effektief wees om samewerkende leer en professionele ontwikkeling te stimuleer (vgl. par. 3.2.6 en 3.4.7). Onderwysers in hul daaglikse onderrigsituasie leer baie van mekaar. Leer in 'n groep versterk ook die samehorigheidsgevoel, kollegialiteit en professionalisme. In België maak die Vlaamse skole (EURYDICE, 1995:47) gebruik van die sogenaamde "sandwich" metode van SIDOO vir onderwysers. Dit behels 'n kombinasie van teorie (lesing, voordrag) en praktyk. Die teorie word aan die hand van praktiese opdragte in die klaskamer toegepas. Die suksesse en of tekortkominge word op gereelde basis bespreek tydens terugvoeringssessies in die professionele groep. In die groep word kennis en ervaringe onderling uitgeruil, programbeplanning

word gesamentlik gedoen en praktiese implikasies van verandering word effektiewer uitgeklaar. Deur lid te wees van so 'n professionele werkgroep word die individu binne in die klaskamers van sy medeonderwysers toegelaat. Die groep ondersteun mekaar, gee voortdurend raad en moedig op so 'n wyse professionele gesprek aan.

#### ➤ **Individuele selfontwikkeling en bemagtiging**

Verdere studie en die onderwyser as navorser is voorbeelde van so 'n SIDOO-program. Afstandsonderrig in modulevorm is suksesvol gebruik in die Universal Primary Education projek in Bangladesj en in die ZINTEC-program in Zimbabwe. In die twee SIDOO-projekte is daar veral sterk gesteun op mikro-onderrig, waar die onderwyser in nagebootste omstandighede ondersteun is om 'n les aan te bied. Beperkte interaksie met ander onderwysers vind wel plaas.

Die mees konstante en deurlopende vorm van individuele selfontwikkeling vind plaas in die klaskamer gedurende die werksituasie. Dit is immers in die klas waar die onderwyser doelbewus besig is om voortdurend te eksperimenteer en te verander om effektief in die onderwysbehoeftes van die leerders te voorsien.

Onderwysers in die klaskamer leer voortdurend deur siklusse van probeer-en-fouteer. Selfbemagtiging toon elemente van kritiese selfondersoek, leerder-terugvoering, aktiewe navorsing, voortdurende opdatering van die professionele bevoegdhede en die aanpassing en verandering van onderrig-strategieë.

#### ➤ **Leerderbemagtiging**

Die einddoel van indiensopleiding is om leerders effektief toe te rus vir die toekoms en die werklewe na skool. Tog is dit so dat leerders weinig aandeel het in die proses van SIDOO. Onderwysers en leerders is aktiewe deelnemers in alle aspekte van die skool en die onderrigsituasie. Leerders is betrokke by en staan midde-in kurrikulumverandering, en die proses van DPO van onderwysers wentel grootliks om die leerder-onderwyserverhouding. Die volgende is moontlike metodes vir leerderbemagtiging en leerderdeelname binne die DPO-raamwerk van die onderwyser. Onderwysers kan deur middel van goed-ontwikkelde vraelyste, gesprekvoering en effektiewe luister leerderterugvoering verkry

betreffende die leerder se ervaring van die skool, onderwysers en die kurrikulum. Ook kan leerders betrek word by fokusgroepe en ander aktiewe klaskamergerigte navorsingsprojekte.

Resultate van navorsing gedoen in ontwikkelende lande deur Andrews *et al.*, (1990:72) toon dat die volgende metodes van aanbieding die gewildste en ook die suksesvolste was, naamlik

- Programme in die skool aangebied, deur onderwysers vir onderwysers as deel van DPO. Sulke programme sluit ook in KPA;
- Individuele selfbemaagtiging deur navorsing, afstandsonderrig en die radio;
- Professionele onderwysersentrumprogramme;
- Skoolgroep- en professionele vakgroepprogramme;
- Mentorskap, "work shadowing". Om saam met 'n ervare positiewe onderwyser te werk vir 'n bepaalde tyd. Dit sluit ook in die aanbied van lesse onder die leiding van die mentor;
- 'n Kombinasie van 'n paar of al die bogenoemde moontlikhede.

Op grond van verskeie bronne geraadpleeg soos Williams (1991:38), Newton en Tarrant (1992:142), Oldroyd en Hall (1988:43), Bell en Day (1991:83), Schaeffer (1990:99), Hallak (1990:168) en McCulla (1995:7-9) kan die volgende spesifiekgerigte metodes vir skoolgebaseerde SIDOO-programme geïdentifiseer word:

- Werkwinkels vir beginneronderwysers of vir al die onderwysers of vir 'n sekere groep onderwysers, byvoorbeeld onderwysers in die Departement Geskiedenis.
- Besoeke aan ander skole en uitruiling van onderwysers vir korter of langer periodes.
- Taakrotasie binne skoolverband. Binne die proses van KPA is daar ruimte vir taakrotasie wat sal lei tot die bemaagtiging van die onderwyser (vgl. par. 3.4.8).
- Piramidemethode van afwaartse verspreiding van vaardighede en kennis. Hierdie metode word beskryf in paragraaf 3.4.1 en verduidelik deur Figuur 3.9. Dié metode is veral suksesvol in landelike gebiede waar skole verspreid is. Die metode is ook met groot sukses in Maleisië gebruik;

- Konferensies en lesings. Dié is 'n aanbiedende werkwyse waar slegs teorie of inligting oorgedra word. Die metode kom neer op eenrigtingverkeer en kan slegs effektief wees in die oordra van inligting wat later in groepaktiwiteite verwerklik gaan word byvoorbeeld ten opsigte van die inligtingsfase vir die implementering van 'n nuwe kurrikulum.
- 'n Mobiele indiensopleidingsmetode. Opleiers beweeg in klein groepies van skoolgroep tot skoolgroep om onderwysers indiens op te lei. Die metode is suksesvol in Lesotho en Bangladesj gebruik waar dit gekombineer is met 'n mobiele bronnensentrum.
- Plasing van onderwysers vir indiensopleiding in die privaatsektor ten opsigte van spesialisbestuurskursusse.

### **2.7.2 Die voorsieners van SIDOO**

In Suid-Afrika is indiensopleiding van onderwysers die verantwoordelikheid van die onderwysowerheid. Die feit is egter dat die provinsiale strukture in die meerderheid provinsies nie die kapasiteit het om SIDOO-programme effektief te organiseer en aan te bied nie. Onderwysersentrums is in die verlede met groot vrag gebruik om indiensopleiding aan onderwysers te voorsien. Met geen SIDOO-beleid in plek nie is dit tans feitlik onmoontlik om gestruktureerd SIDOO aan alle onderwysers te verskaf.

In Denemarke is indiensopleiding vir onderwysers verbonde aan die *Folkeskole*, die primêre en laer sekondêre fases, die verantwoordelikheid van die Royal Danish School of Educational Studies. Vir onderwysers verbonde aan die hoër sekondêre fase word SIDOO deur die onderwyserkolleges behartig. Hierdie kursusse wissel van 40 tot 150 onderrigure per jaar. Kursusse aan die Royal Danish School wissel tussen 60 tot 175 onderrigure oor 'n 30-weekperiode. Onderwysvakbonde dra ook by tot indiensopleiding deur werkwinkels en seminare aan te bied. Kontemporêre temas en onderwysaangeleenthede word hanteer. Die Ministerie van Onderwys organiseer en bied ook kursusse

vir onderwysers aan. In die meeste gevalle kom die metode op die volgende neer:

- 'n Enkele dag in die skoolkursus vir die onderwysers.
- Lesobservasie deur medeonderwysers.
- Vakverband skoolgerigte kursusse, wat 'n daglank duur en kursusse gereël deur die nasionale onderwysdepartement wat tot 'n week kan duur (EURYDICE, 1995:47,53,57).

In Nederland is indiensopleiding van onderwysers die verantwoordelikheid van die skool. Die nasionale Ministerie van Onderwys, Kultuur en Wetenskap voorsien aan elke skool 'n begroting spesifiek vir SIDOO-aktiwiteite. Gemiddeld duur die kursusse vyf dae wat kan insluit seminare, teoretiese en vaardigheidskursusse, konferensies, opleiding in die klaskamer en opleiding in die privaatsektor (EURYDICE, 1995:124,125).

In Swede is SIDOO van onderwysers volgens Henriksson en Wiberg (1995:157) 'n gesamentlike verantwoordelikheid van die sentrale regering, plaaslike regering en die skool en neem die vorm aan van in die skool indiensopleidingsdae, konferensies, seminare en verdere opleiding.

In Noorweë is 'n sentrale liggaam die Nasionale Onderwysersopleiding-sentrum, die Statens Laererkurs, verantwoordelik vir alle SIDOO van onderwysers. Onderwysers is verplig om minstens 'n weeklange kursus elke skooljaar by te woon (Kvikstab, 1995:196,197).

Indiensopleiding van onderwysers in Nederland, Noorweë, Swede en Denemarke is dus die verantwoordelikheid van die staat. Die programme is meestal verpligtend en wissel in tydsduur.

### **2.7.3 Evaluasie en monitering van skoolgebaseerde SIDOO-programme**

Nebesnuick (soos aangehaal deur Dean, 1991:181) definieer die evaluering van indiensopleidingsprogramme as 'n proses van verkryging, bymekaarbring,

analiserings en kommunikasie van inligting en tot gevolgtrekking kom betrefende die doelbereiking van 'n spesifieke SIDOO-program. Volgens O'Sullivan, Jones en Reid (soos aangehaal deur Dean, 1991:181) is daar ook 'n onderskeid te tref tussen monitering en evaluering. Monitering van programme is 'n korttermyn onmiddellike aksie om vas te stel of die betrokke SIDOO-program in die gestelde doelwitte geslaag het. Daarteenoor is evaluering 'n langtermynproses waarin nie net bepaal word of die voorafgestelde doelwitte en doelstellings bereik is nie, maar ook of die SIDOO-program waardevol was of nie.

Oldroyd en Hall (1988:84) beskryf die evaluasieproses (sien Figuur 2.8) van SIDOO-programme aan die hand van twee scenario's, naamlik evaluasie gedurende of tydens die program en evaluasie na afloop van die program.

Tydens die verloop van die program is deurlopende monitering en formatiewe assessering noodsaaklik, terwyl na afloop van die program summatiewe assessering en hersiening plaasvind (sien Figuur 2.8). Evaluasie kan deur vraelyste wat deur die deelnemers ingevul word en ook aan die hand van informele gesprekke met onderwysers uitgevoer word. Uit die verwerkte vraelyste en antwoorde wat verkry is, kan bepaal word of die SIDOO-program geslaagd was of nie.

**Figuur 2.8.** Die evaluering en monitering van skoolgebaseerde SIDOO-programme (Oldroyd en Hall, 1988:83-86) bygewerk.

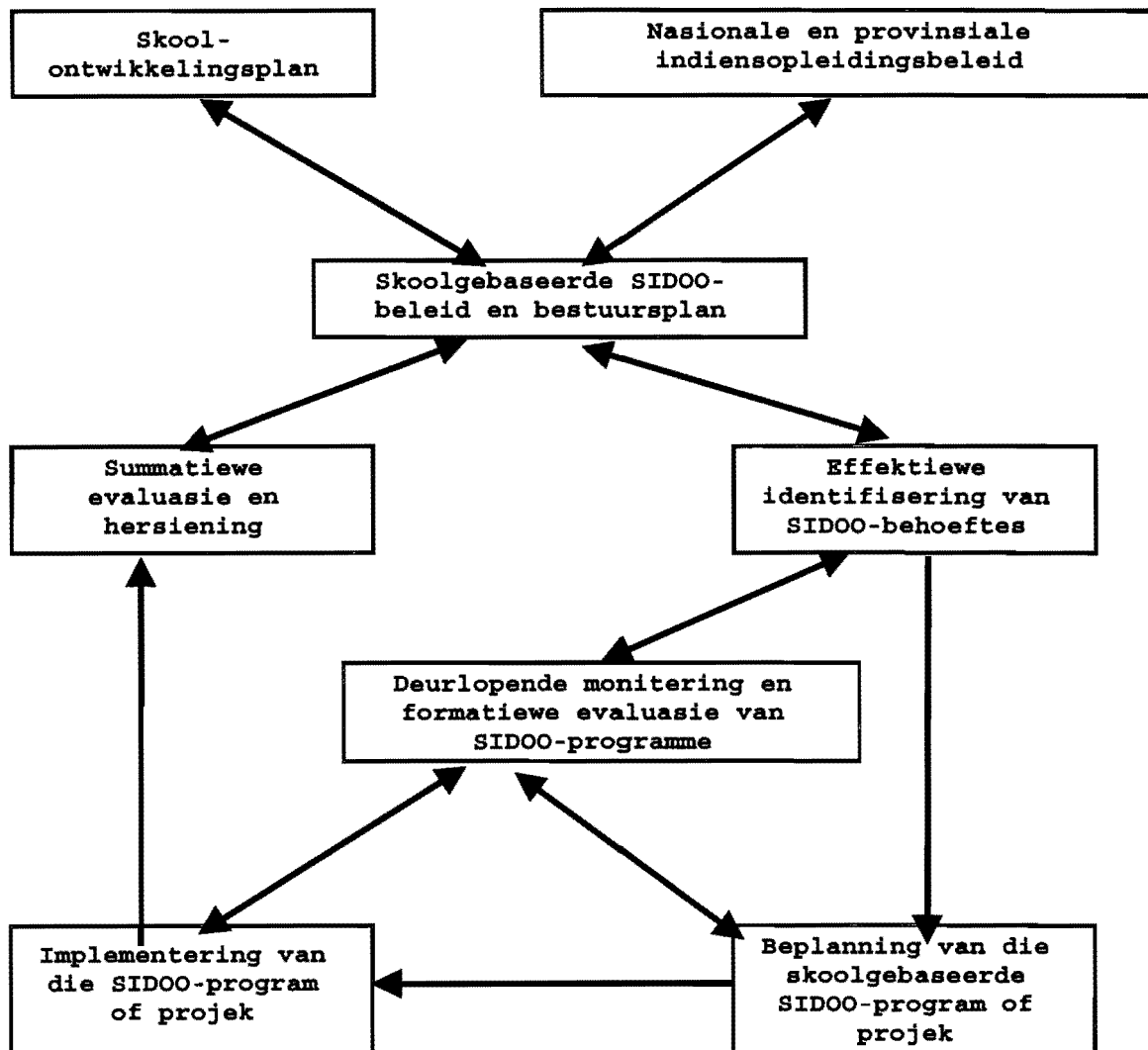
|                                                                                                             | Evaluasie tydens of gedurende SIDOO-projekte/aktiwiteite   |                                                                                       | Evaluasie na afloop van SIDOO-projekte/aktiwiteite                                                                     |                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                             | Monitering                                                 | Formatiewe evaluasie                                                                  | Summatiewe evaluasie                                                                                                   | Hersiening                                                                                                   |
| <b>Vrae met betrekking tot die hoe en wat van die SIDOO-proses</b>                                          | Is ons besig om ons strategiese- en aksieplan uit te voer? | Is dit nodig om die strategiese- en aksieplan aan te pas en nuwe planne te ontwikkel? | Was die SIDOO-proses die moeite werd en is die uitkomst in ooreenstemming met die gestelde doelstellings en doelwitte? | Is dit nodig om ons, SIDOO-beleid, aannames, doelstellings, prioriteite, metodiek en benadering te verander? |
| <b>1. Relevante data/inligting met betrekking tot die SIDOO- proses/ aktiwiteite</b>                        |                                                            |                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                              |
| <b>2. Gevolgtrekking/ bevindinge gegrond op die mees relevante en akkurate beskikbare data en inligting</b> |                                                            |                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                              |
| <b>3. Aanbevelings en verslagdoening aan SIDOO-belangegroep en besluitnemers</b>                            |                                                            |                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                              |

Bolam (soos aangehaal deur Hofmeyr, 1991:105) meen dat evaluering en monitering van SIDOO-programme deurlopend, deelnemend, multidimensioneel en onderhandel moet wees, soos verduidelik in Figuur 2.9.

Selfevaluasie deur die onderwysers is 'n belangrike aspek om vas te stel of die program bygedra het tot behoeftebevrediging, of die programinhoud, indien geïmplementeer, tot positiewe verandering in die skool en klaskamer sal lei en of die leerder daarby gebaat het (Bell en Day, 1991:85). Om die rede is dit nodig dat 'n skool in die SIDOO-beleid 'n deurlopende evaluasieproses ontwikkel waardeur die vordering en verandering wat met die indiensopleidingsprogramme beoog word, deurlopend gemoniteer en ge-evalueer kan

word. Deurlopende evaluasie kan lei tot die identifisering van nuwe indiensopleidingsbehoefte en aanpassings aan die bestaande program.

Figuur 2.9 Die plek van SIDOO-beleid en deurlopende evaluering en monitering van SIDOO-programme vir onderwysers





## **2.8 SIDOO-programme as agent tot verandering in die bemagtigingsproses van onderwysers**

Programme gerig op indiensopleiding van die onderwyser het ten grondslag verandering van die status quo of om die status quo te verbeter of te bevestig. Gesien in die lig van nuwe kurrikulum inisiatiewe in Suid-Afrika is die proses van verandering vanaf nasionale vlak tot op klaskamervlak dinamies en drasties. SIDOO-programme moet ontwikkel word om die proses van verandering dinamies en effektief aan te pak en om die onderwyser te bemagtig vir die veranderinge. Stoll en Fink (1997:44) is nie oortuig dat alle veranderinge noodwendig 'n verbetering is nie, maar dat alle effektiewe DPO van onderwysers wel lei tot verandering, al is dit net 'n verandering in die kwaliteit van 'n onderwyser se optrede. Suksesvolle verandering is onsekeibaar van 'n professioneel ontwikkelende skool in die sin dat die probleem en gepaardgaande verandering op alle vlakke verstaan is en dat volgens ooreengekome riglyne 'n strategie uitgewerk is om positiewe hervorming te bewerkstellig. Dicker (1995:20) is van mening dat verandering suksesvol deurgevoer kan word indien die onderwysers wat die veranderinge moet implementeer, die administrateurs wat aan die onderwyser die nodige ondersteuning moet gee en belangegroepes soos ouers, kerke, gemeenskap, besigheid en leerders, wat moet baat by die veranderinge vanaf die beginproses deeglik ingelig is en die hele proses vir hulle verstaanbaar is.

SIDOO-beleidsveranderinge moet op drie vlakke gelyktydig plaasvind, naamlik op die vlak van leerinhoud (wat geleer en onderrig word), op die vlak van die proses of metodiek (hoe die inhoud aan leerders oorgedra word) en op die vlak waar professionele houdings en ingesteldheid van die onderwysers, betrokke by die program, positief beïnvloed word.

Verandering sonder die ondersteuning deur SIDOO-programme kan uiteindelik daartoe bydra dat 'n kultuur van leer en onderrig nie in die meerderheid van die skole gevestig sal word nie. Ramirez *et al.*, (soos aangehaal deur Dicker,

1995:20) ondersteun die standpunt en wys daarop dat nuwe programme en beleid minimale impak het op die klaskamerpraktyk as die onderwyser of implementeerder van die verandering nie die nodige kapasiteit, toewyding en verbondenheid het om die verandering volgehou deur te voer nie. Diegene wat midde-in die veranderingsproses staan, moet vanaf die begin deel wees van die veranderingsproses. Werklike verandering vind in die klaskamer plaas en nie in hoofkantore nie (Stoll en Fink, 1997:19).

Na bestudering van verskeie bronne en veral die Elliott-Kemp-matriks (Elliott-Kemp, 1992:70-76) tot verandering is tot die gevolgtrekking gekom dat die volgende vier elemente deeglik bemeester en reg beplan moet word om te verseker dat verandering in sy doel slaag. Die vier elemente is, naamlik

➤ **Die proses van verandering**

Verandering wat as 'n eenmalige gebeurlikheid ervaar word en nie as 'n proses gesien word nie, se kans op sukses is skraal. Hierdie is kenmerkend van 'n onderwysstelsel waar daar kontak verloor is met die werklikheid en waar daar verwydering is tussen diegene in gesagsposisies (besluitnemers) en diegene wat die verandering moet implementeer op grondvlak. By die neem van politiekgedrewe onderwysgerigte besluite soos Kurrikulum 2005 is byvoorbeeld glad nie in ag geneem die werklike onderwystoestande op grondvlak, die kapasiteitsvlak van die meerderheid onderwysers en die tydsduur wat moet verloop voordat 'n proses van kurrikulumverandering werklik waarneembare resultate kan toon. Die belangrikste wyse waarop verandering bewerkstellig kan word, is deur goed beplande SIDOO-programme wat aanpas by die behoeftes en die faktore op grondvlak. Alle veranderinge plaas meer druk op menslike hulpbronne, tyd en geld. Geen vernuwing is kosteloos nie.

➤ **Besluitnemingsbevoegdheid van gesagdraers**

Verandering kan misluk as gevolg van 'n gebrek aan die nodige ondersteuning van beleidmakers. In die geval kan dit ook beteken 'n gebrek aan wetlike, kundige en vaardige ondersteuning. Verandering aangebring in sulke omstandighede lei dikwels tot 'n vertrouenskrisis wat aanleiding gee tot morele vervlakking. Die uitdaging vir die skool is om 'n analise te maak van wie oor

genoegsame besluitnemingsbevoegdheid beskik en wie op die groep 'n invloed kan uitoefen en wat dan as veranderingsbron gebruik kan word. 'n Hulpmiddel tot hierdie data-insameling is die Elliott-Kemp-matriks (vgl. par. 2.8.1 en Figuur 2.10).

#### ➤ **Bemagtiging**

Onderwysers moet ten volle bewus wees van die konsekwensies en omvang van die beoogde verandering. Onkunde lei tot onsekerheid wat 'n gevoel van bedreiging skep. In so 'n veranderingsproses ontbreek die "loop van die ekstra myl" omrede die onderwyser as gevolg van onvoldoende inligting gedemoraliseer is. Dit lei tot wantroue in die proses. Bemagtiging van die onderwysers voordat die veranderingsproses begin, kan verseker dat daar aktiewe volgehoue ondersteuning vir die proses is. Sulke veranderinge is vir die onderwyser waardevol en kan die moeite werd wees. In die implementering van K2005 is dit so dat as onderwysers, ouers en leerders nie die proses verstaan en heelhartig en ywerig ondersteun nie, sal die veranderinge nie slaag nie. In die gebruik van die Elliott-Kemp-matriks kan die skool bepaal watter onderwysers bemagtig is om die verandering deur te voer, die groep kan dan gebruik word om die veranderingsproses aan te help en om die onderwysers, wat nie oortuig is van die waarde van die verandering, verder te ontwikkel (sien Fig. 2.10).

#### ➤ **Verwerkliking (kapasiteit) van die verandering**

Verandering kan nie verwerklik word indien die proses van verandering die onderliggende waardes en norme van kultuurgroepe misken, en indien geen data in die skool bestaan ten opsigte van watter onderwysers die proses werklik verstaan, watter onderwysers oor die nodige kennis, vaardighede en positiewe houding beskik om die nodige veranderinge suksesvol te kan deurvoer nie. 'n Deeglike databasis kan die SIDOO-proses om onderwysers te bemagtig, vergemaklik.

### **2.8.1 Die Elliott-Kemp-matriks as belangrike instrument om die skool se potensiaal tot verandering deur SIDOO-programme te bepaal (Elliott-Kemp, 1992:70-76)**

Die Elliott-Kemp-matriks is 'n handige hulpmiddel vir skole om hul te ondersteun in die beplanning van SIDOO-programme. Voordat 'n skool enige veranderinge implementeer, is dit nodig dat 'n analise gedoen word om vas te stel wat die individuele onderwyser se posisie, houding en potensiële verhouding ten opsigte van die beoogde verandering is. Die analise kan dien as 'n belangrike ontledingsinstrument vir die beplanning van die nodige indiensopleidingsprogramme vir onderwysers. Die doel van die Elliott-Kemp-matriks is om 'n opsomming te gee van 'n situasie tot verandering (byvoorbeeld K2005) deur gebruik te maak van die drie hoofkomponente soos hierbo bespreek, naamlik besluitnemingsbevoegdheid, bemagtiging en verwerkliking. Die matriks is 'n metode om elke individu in die skool te plaas op 'n diagram ooreenkomstig die individu se posisie ten opsigte van die drie basiese ontledingsvelde. Vrae wat in die beginstadium ten opsigte van elke individu gevra kan word is, byvoorbeeld

- Watter onderwysers kan geplaas word op die matriks as hoog of laag in terme van besluitnemingsbevoegdheid, bemagtiging en verwerkliking om verandering te laat slaag?
- In watter mate is die onderwysers verbind tot verandering?
- Watter onderwysers is entoesiasties, wie is matige ondersteuners en wie staan apaties en watter onderwysers toon weerstand teenoor die proses van verandering?
- Is die onderwysers voldoende bemagtig ten opsigte van die volle konsekwensies van die veranderingsproses?
- Is die onderwysers in 'n posisie dat hul verstaan wat die eise van verandering gaan stel ten opsigte van kennis, vaardighede en kwaliteit?

Elke as van die matriks kan gesien word as 'n kontinuum met hoë besluitnemingsbevoegdheid en bemagtiging aan die een kant en lae besluitnemingsbevoegdheid en onderbemagtiging aan die ander kant. Die dimensie van

verwerkliking word deur die sirkel voorgestel. 'n Voltooide matriks kan die beplanning van SIDOO-programme ondersteun. Dit kan ook dien as 'n instrument tot ondersteuning van 'n skoolontwikkelings- en aksieplan, waarin die onderwysers wat positief geplaas is, in die matriks gebruik kan word as programfasiliteerders. Tydens die ontleding van die voltooide matriks kom die volgende vrae na vore, naamlik:

- Wat is prioriteit? Aangesien SIDOO-programme nie gelyktydig oor die hele spektrum van behoefte aangebied kan word nie, moet prioriteite bepaal word volgens die ontleding van die matriks.
- Waarom is dit 'n prioriteit?
- By watter groep op die matriks blyk suksesvolle verandering die mees moontlik te wees?
- Om die volle spektrum van indiensopleidingsbehoefte ten opsigte van die verandering te dek, moet bepaal word wat die beste volgorde sal wees om die volle spektrum van behoeftes aan te spreek.

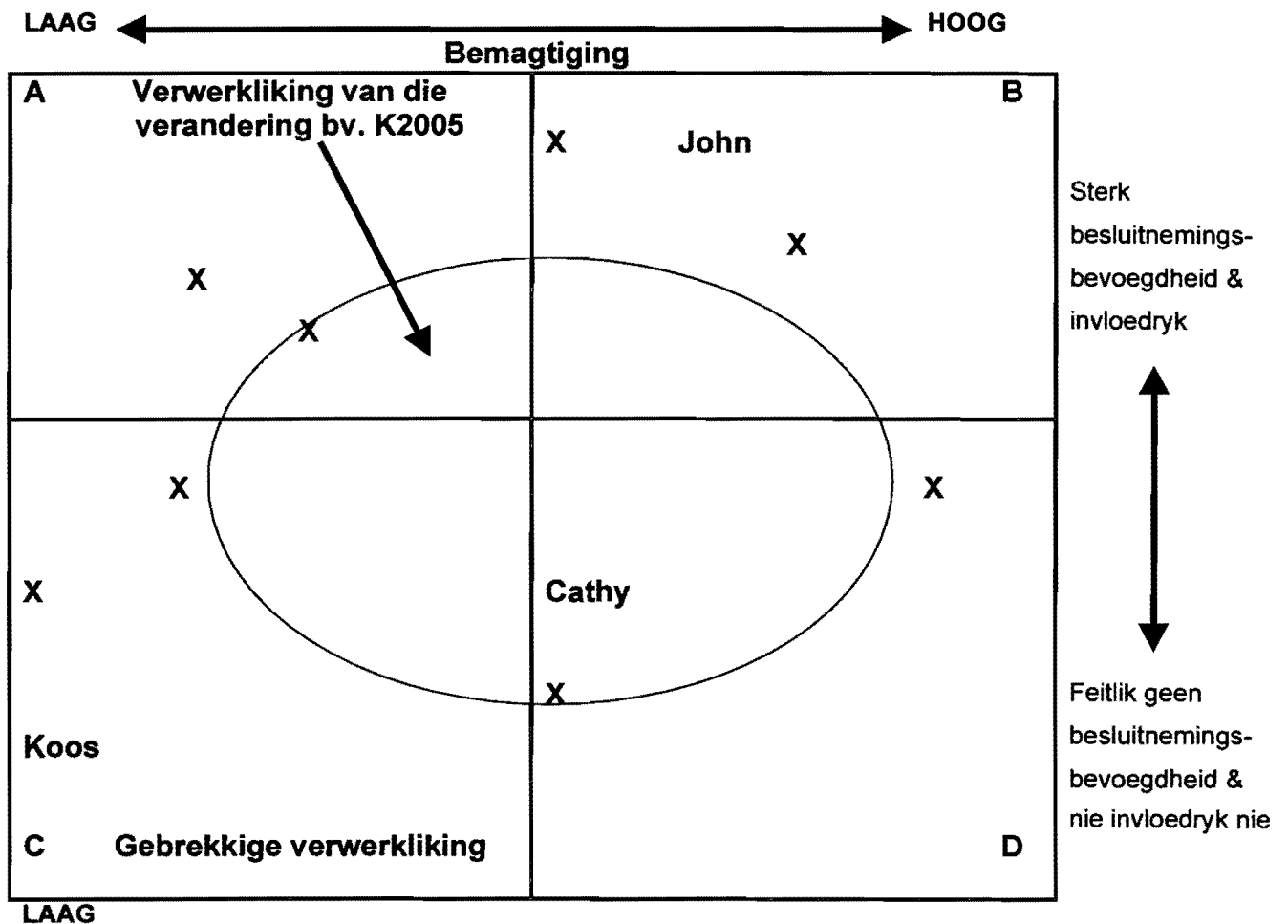
### 2.8.2 Die implementering van die Elliott-Kemp-matriks (sien Figuur 2.10)

Die proses moet **eerstens** voorafgegaan word deur 'n bepaling van watter individuele of groep onderwysers deur die verandering geraak gaan word. **Tweedens** moet die onderwysers dan individueel geplaas word op die matriks. In die proses van plasing op die matriks moet teen interpersoonlike verskille gewaak word en die gesprek moet op 'n rasonale basis gevoer word en die volgende vrae kan van hulp wees, naamlik

- Hoe weet ons dat Koos nie bemagtig is nie en ook nie die veranderinge verwerklik het nie en dat Koos oor 'n lae besluitnemingsbevoegdheid beskik?

- Met watter sekerheid kan bepaal word of Cathy oor lae besluitnemingsbevoegdheid beskik en feitlik geen invloed het om ander onderwysers te beïnvloed, maar Cathy is bemagtig en sy het ook die veranderinge in 'n mate verwerklik?
- Kan rasioneel verklaar word dat John oor sterk besluitnemingsbevoegdheid beskik en invloedryk is om ander onderwysers te beïnvloed en in 'n mate die veranderingproses verwerklik het?

Figuur 2.10. Elliott-Kemp-matriks as instrument ter ondersteuning van SIDOO as agent tot verandering (vgl. Elliott-Kemp, 1992:73) bygewerk



## **Verklarende notas**

### **Kwadrant A**

Onderwysers in die kwadrant is invloedryk en beskik oor sterk besluitnemingsbevoegdheid maar ondersteun nie die verandering nie.

### **Kwadrant B**

In hierdie seksie is onderwysers met sterk besluitnemingsbevoegdheid, hulle is invloedryk en hul ondersteun die veranderinge.

### **Kwadrant C**

Onderwysers in die groep is nie invloedryk nie en beskik oor lae besluitnemingsbevoegdheid. Hulle is ook nie ondersteuners van die veranderinge nie.

### **Kwadrant D**

In die kwadrant is onderwysers wat die veranderinge ondersteun, met weinig of geen invloed en hul beskik ook oor lae besluitnemingsbevoegdheid.

Nadat al die onderwysers wat by die verandering betrokke gaan wees, geplaas is op die matriks is daar twee moontlikhede vir kommunikasie met al die onderwysers, naamlik

- 'n blanko matriks met verklarende notas kan gesirkuleer word waarop elke individuele onderwyser sy of haar posisie op die matriks aanbring na gelang van selfrefleksie, en tweedens
- kan die voltooide matriks onder die onderwysers gesirkuleer word ten einde individuele onderwyser se eerlike persoonlike mening omtrent sy of haar plasing op die matriks te verkry. In hierdie proses begin die onderwyserkorps mekaar vrae te vra oor hul posisie op die matriks en hoe hul voel oor die posisie van 'n kollega op die matriks.

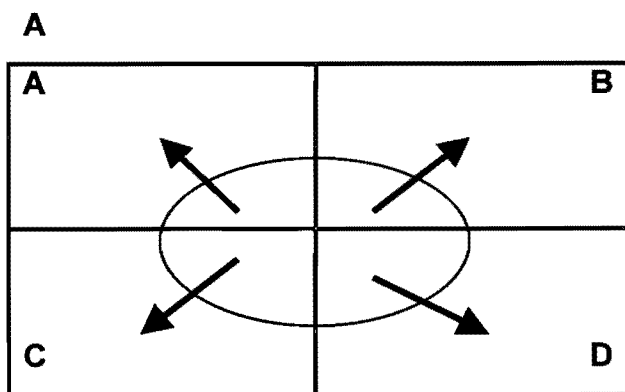
Nadat alle kommentaar en aanbevelings van die onderwysers ontvang is, kan die onderwysers gevra word om self hul posisie op die matriks aan te bring.

Elke onderwyser het dan ruim geleentheid gehad om hul mening te gee oor hul individuele posisie op die matriks. Hierdie is die mees oop en eerlike proses vir die bestuur van verandering op skoolvlak. Die onderwysers moet verseker wees daarvan dat eerlike menings, en refleksie oor hul houdings, verbondenheid en

vaardigheidsvlakke nie as 'n bedreiging ervaar gaan word nie, maar as 'n instrument tot SIDOO. Die finaal voltooide matriks is 'n belangrike beplannings-instrument vir die volgende fase in die beplanningsproses van SIDOO-programme vir onderwysers om sodoende kapasiteit te bou en veranderinge te verwerklik.

So byvoorbeeld kan veral op John en Cathy gekonsentreer word om van hul vermoëns en invloed gebruik te maak om SIDOO-programme te ontwikkel waarin hulle 'n belangrike rol kan speel om kapasiteit te bou by die onderwysers ten opsigte van die verstaan van die veranderinge. Deur die groep onderwysers in Kwadrante B en D te betrek kan 'n basisgroep vir konsultasie opgebou word en kan nou met redelike sterk vertroue die proses van verandering deur SIDOO-programme en DPO aangepak word. Die volgende is opsies wat gebruik kan word om SIDOO-programme te beplan. Die opsies word uiteengesit in Figuur 2.10a.

Figuur 2.10a Basiese moontlikhede of kombinasies van moontlikhede om deur SIDOO-en DPO-programme, verandering in skole te bewerkstellig (vgl. Elliott-Kemp, 1992:60-73) bygewerk.



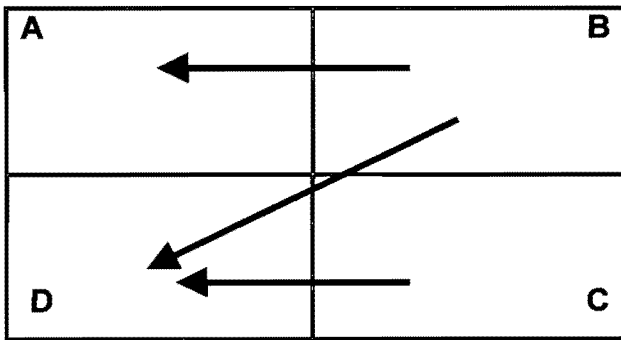
### Verduideliking

Daar kan byvoorbeeld besluit word dat dit 'n prioriteit is om 'n groter mate van verwerkliking en kapasiteit by alle onderwysers van die skool, betreffende die verandering en veranderingsproses te ontwikkel. Daarom is dit nodig dat die



sirkel van verwerkliking en kapasiteit uitgebou moet word deur 'n indiensopleidingsprogram wat konsentreer op die inhoudelike van die veranderinge dat dit op so 'n wyse meer verstaanbaar en aanvaarbaar sal maak vir alle onderwysers in die skool.

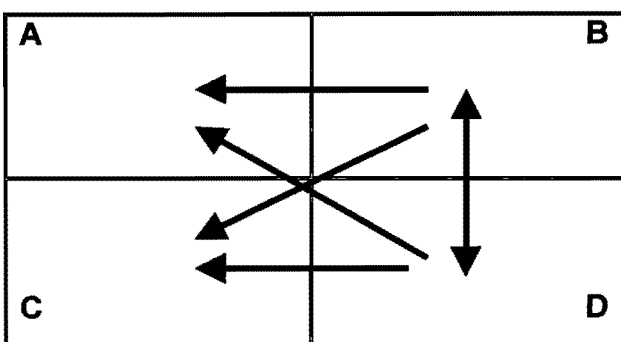
**B**



### Verduideliking

In die opsie word die groep onderwysers in kwadrante B en D byvoorbeeld gebruik om deur werkwinkels hul kapasiteit en verstaan van die veranderingsproses te deel met die onderwysers in kwadrante A en C. In die proses is dit moontlik dat heelwat van die onderwysers in kwadrante A en C die veranderingsproses begin ondersteun en sodoende meehelp tot die bemagtigingsproses.

**C**



### Verduideliking

In hierdie moontlikheid kan besluit word dat wedersydse kapasiteitsbou en verwerkliking prioriteit is. Werkwinkels moet eers vir onderwysers in kwadrante B en D aangebied word ten einde maksimum kapasiteit te bewerkstellig om

sodoende groter momentum en stukrag te bewerkstellig vir die beoogde verandering. Nadat maksimum kapasiteit en verwerkliking bewerkstellig is, kan die bemagtigde onderwysers in kwadrante B en D gebruik word om die onderwysers wat oor 'n gebrekkige kapasiteit beskik, en nie die verandering verstaan nie, tot ander insigte te bring (Elliott-Kemp, 1992:60-73).

### **2.8.2.1 Fases wat suksesvolle verandering moet deurloop**

Die drie moontlike strategieë om verandering deur SIDOO-programme te bewerkstellig ondersteun die standpunte van Miles en Fullan (soos aangehaal deur Stoll en Fink, 1997:44 - 47, vgl. ook Dicker, 1995:21) dat suksesvolle verandering in vier breë fases berus, naamlik

- Die **beginfase** van verandering wat insluit die besluit om te verander. In hierdie fase is dit belangrik om te bepaal of die verandering
  - ❖ relevant is in terme van vernuwing, SIDOO-behoefte, kwaliteit, praktiese uitvoerbaarheid daarvan, verstaanbaarheid en kompleksiteit van die verandering;
  - ❖ deur die onderwysers aanvaar is en wat die vlak van gereedheid is en die betrokkenheid van die onderwysers in die veranderingsproses;
  - ❖ ondersteuning geniet in terme van beskikbare bronne en tyd.

Waar moet skole begin met SIDOO-programme om verandering te bewerk? Daar is geen enkele voorskryfbare roete nie. Die professioneel ontwikkelende skool beweeg volgens sy eie unieke behoeftes. Joyce (soos aangehaal deur Stoll en Fink, 1997:46) gebruik die metafoor van deure wat deur onderwysers en skole oopgemaak moet word om met verandering te kan begin. Daar is oop deure in die skool, daar is ook toe binnedeure en buitedeure wat oopgemaak moet word deur die skool en belangegroepes buite die skool. Deure wat oopgemaak moet word, sluit in

- ❖ Die benutting en implementering van navorsingresultate.
- ❖ 'n Proses van deurlopende onderwyser- en leerderselfrefleksie en terugvoering. Sulke prosesse is onder andere die insameling en analisering van skool- en leerderdata, stel van doelwitte en groeprnavorsing in die klaskamer.
- ❖ Die beklemtoning van leer en onderrig. Deur DPO kan onderwysers ondersteun word om onderrigvaardigheid en strategie uit te bou. Klaskamerbemagtiging is fundamenteel verbind tot professionele ontwikkelende skole.
- ❖ Die volle benutting en uitbouing van alle leiers se leierskapsvaardighede. Dit is instrumenteel deel van die veranderingsproses. Die senior bestuursspan moet gedurende die veranderingsproses bewus wees van die eise wat die totale proses aan hul leierskapsvaardighede gaan stel. Indien daar ervaar word dat leierskapsvaardighede onderontwikkeld is, moet 'n SIDOO-program ontwikkel word om die tekortkoming te oorbrug.
- ❖ Die sluit van onderwysvennootskappe binne skoolgroeperinge. Sulke skoolgroeperinge stimuleer vernuwing en skep wedersydse vertroue. Vennootskappe met universiteite en onderwyskolleges moet ernstig oorweeg word.
- ❖ Die ontwikkeling van 'n skoolontwikkelingsplan (SOP). So 'n plan bestaan uit 'n behoefteanalise, prioriteitsbepaling, aksieplan, tydscale en evalueringstrategieë.
- ❖ Die implementering van 'n program van Klaskamergerigte Prestasiebestuuranalise (KPA). 'n KPA-program is 'n belangrike instrument om die persoonlike en professionele ontwikkeling van onderwysers, binne die konteks van die professioneel ontwikkelende skool te hanteer.

Skrywers soos Barber *et al.*, en Stringfield (soos aangehaal deur Stoll en Fink, 1997:47) beklemtoon dat daar ook deure is wat deur belangegroepe van buite af oopgemaak moet word. Sulke deure is byvoorbeeld

- ❖ Nasionale kurrikuluminisiatiewe wat prioriteit moet geniet in DPO- en SIDOO-programme.
- ❖ Eksterne eksamens wat gepubliseer word. Dit sal professionele skoolontwikkeling stimuleer.
- ❖ 'n Effektiewe skoolinspeksiesisteem kan probleemareas identifiseer en die skool bystaan om 'n aksieplan saam te stel om die areas vir ontwikkeling aan te spreek.
- ❖ Bestuursliggame van skole kan meer dinamies wees in die aanpak van professionele skoolontwikkelingsprogramme. Hulle behoort 'n leidende rol te speel in die dinamiese proses van waardetoevoeging tot die professionele ontwikkeling van die onderwyser.
- ❖ Hoë kwaliteitversekering. In belang van skoolkwaliteit, die bevordering daarvan en die ontwikkeling van 'n skool tot 'n professioneel ontwikkelende skool, is toekennings soortgelyk aan dié van die Britse IIP (Investors in People) van groot belang. Sulke toekennings word gemaak aan skole wat volgens sekere kriteria dinamies professioneel ontwikkelend is.

Die oopmaak van deure moet in samehang geskied met die ontleding en ontwikkeling van die skool se dieperliggende organisasiekultuur. Geen SIDOO-program kan effektief wees indien die skool se organisasiekultuur nie 'n samewerkende karakter weerspieël nie. Onderwysers in so 'n werkkultuur is nie daaraan gewoond om nuwe idees te implementeer en om probleme met mede-kollegas te bespreek nie. Werkwinkels oor spanbou en motivering moet eers aangebied word voordat die SIDOO-program aangepak word.

- Die tweede fase is **implementering**. Hieronder is dit belangrik om te leer uit vorige ondervindinge waar veranderinge in praktyk toegepas is.

Die literatuur beklemtoon dat daar

- ❖ duidelik afgebakende verantwoordelikhede ten opsigte van die veranderingsproses moet wees;
  - ❖ deelnemende beheer oor die implementering van verandering moet wees;
  - ❖ 'n kombinasie van ondersteuning en drukuitoefening moet wees;
  - ❖ deurlopende professionele ontwikkeling van die onderwyser moet wees.
- Fase drie van die veranderingsproses is **skoolontwikkeling**. Met ander woorde in welke mate is die verandering verwerklik en het kapasiteitsbou plaasgevind. Dit word bewerkstellig deur
- ❖ die mobilisasie van 'n breë ondersteuningsbasis;
  - ❖ volgehoue verbondenheid van die skoolhoof;
  - ❖ strukturele beleidverandering en sorg dat die verandering ingebed is in klaskasmerpraktyk;
  - ❖ vaardigheidsverwerwing wat sal lei tot maksimale kapasiteitsbou;
  - ❖ aaneenlopende ondersteuning aan die onderwyser tydens die hele proses van verandering; en prioritisering van die DPO en SIDOO-programme;
  - ❖ deurlopende evaluasie en monitering;
  - ❖ bystand van portuurgroeponderwysers en die skep van professionele skoolgroepontwikkelingsnetwerke.
- Die vierde en ook belangrike fase is die **uitkoms of resultate** van die verandering. Utkoms verwys na 'n verskeidenheid van resultate. Utkoms bepaal of die leerder, onderwyser en skool as instelling, gemeet aan sekere kriteria gebaat het by die verandering - was daar dus 'n verbetering?

Hargreaves (soos aangehaal deur Stoll en Fink, 1997:4) verwys na die paradoks van onderwysverandering, naamlik "stronger orientation to the future creates greater nostalgia for the past". Hierdie paradoks is fundamenteel belangrik vir skole.

Skole verkeer al hoe meer onder sterk druk tot verandering. Aan die een kant is die kragte van verandering, en aan die ander kant sterk druk om kontinuïteit te behou. Veral in die moderne tyd is daar ook al hoe meer druk op skole deur die moderniste (modernisme) en die postmoderniste (postmodernisme) om te verander. Net soos verskille onvermydelik is, so is professionele verskille tog opbouend vir skole. Verandering is ook onvermydelik en moet ervaar word as 'n belangrike komponent van 'n professioneel ontwikkelende skool wat altyd besig is om te leer en te ontwikkel, nie groter nie, maar eerder beter. Skole moet nie wag totdat verandering op hul afgedwing word nie, want gedwonge veranderinge is gewoonlik oorhaastig, ongemaklik en buite beheer. Skole moet pro-aktief wees en deur SIDOO-programme leer om te beweeg, te ontwikkel en om aan verandering 'n positiewe eienskap toe te ken. Verandering van binne die skool geïnisieer is verandering wat verstaan en vertrou word deur die onderwysers en 'n sterk kans het om positief by te dra tot die skool se doelstellings. Skoolhoofde sal in so 'n proses "polities" en strategies moet beplan, dink, organiseer en implementeer.

## **2.9 Die waarde van 'n goed toegeruste en effektief funksionerende professionele onderwysersentrum as voorsiener van SIDOO aan onderwysers**

Die effektiewe aanwending van die professionele onderwysersentrum val binne die raamwerk van samewerkende leer waar onderwysers in 'n groep SIDOO-behoefte bepaal, probleme identifiseer en moontlike oplossings identifiseer. In hierdie samewerkende leersituasie by 'n professionele onderwysersentrum vind selfontwikkeling plaas en die onderwyser lewer ook 'n bydrae tot die kurrikulum, sillabusse, onderrigmetodes en inhoude. In die proses word effektiewe onderwysmateriaal, beter vaardighede en doeltreffender onderrigmetodiek deur die onderwyser in groepverband ontwikkel (Schaeffer, 1990:100). Drie moontlike modelle op die kontinuum van samewerkende leer van toepassing op

professionele onderwysersentrums is **eerstens** die vestiging van sentrums in 'n sentrale plek vir gebruik deur onderwysers en **tweedens** kan kleiner sentrums gevestig word in skole wat dien as basis van SIDOO vir 'n spesifieke skoolgroepering. 'n **Derde** moontlike model, naamlik 'n gekombineerde model van die genoemde modelle lyk 'n sterk voordeel in te hou vir landelike gebiede. So 'n model kan moontlik bestaan uit 'n professionele onderwysersentrum as kern binne elke onderwysdistrik met die skoolgroepering as satellietentrums. So 'n organisasie versterk die beginsel om SIDOO-programme na die skool toe te neem.

### **2.9.1 Die plek en funksie van 'n professionele onderwysersentrum (vgl. ook Figuur 2.12)**

Internasionaal word professionele onderwysersentrums gebruik as die plek waar buiteskoolse SIDOO en professionele ontwikkeling van onderwysers gedoen word. Na bestudering van verskeie bronne, Thembela (1987:56-59), Maritz, (1997,14-15), Kahn, (1991:15-66), Schaeffer, (1990:100-103), MPSI, (1997:3), Williams, (1991:45,46) en Bagwandeen en Louw, (1991:87-94) asook na aanleiding van ondervinding opgedoen in die Middelburg Onderwysersentrum, die Britse MPSI-projek in Mpumalanga en 'n bestuursontwikkelingsstudiebesoek aan Engeland waar twee professionele onderwysersentrums (Crawley en Eastbourne) besoek is, kan die volgende aangetoon word as die mees algemene en tipiese gebruike van die professionele onderwysersentrums, naamlik

- 'n Plek waar SIDOO werkwinkels aangebied word.
- 'n Fokuspunt vir skoolgroeperinge ("clusters").
- 'n Bronnesentrum vir onderrigmateriaal, naslaan en teksontwikkeling.
- 'n Werkplek vir onderwysgroepe met spesiale opdragte, byvoorbeeld die ontwikkeling van 'n nuwe kurrikulum of om onderrighulpmiddels te ontwikkel.

- 'n Plek waar onderwysers met mekaar vaardighede, kundigheid en idees kan uitruil.
- 'n Plek met uitstalruimte vir nuwe onderwys hulpmiddels, handboeke, ondersteuningsmateriaal en kunswerke van leerders.
- Die vervulling van 'n ondersteunende rol in omvattende navorsingsprojekte (nasionaal en provinsiaal) en ook skoolgerigte navorsing asook ondersteuning van SIDOO aan onderwysers binne die skoolgroepverband.
- Dien as leersentrum en kontaksessiepunt vir onderwysers besig met verdere studies aan universiteite en kolleges. Sekere modules van graadkursusse kan deur die professionele onderwysersentrum personeel aangebied word.

Skrywers soos Newman *et al.*, (1981), Edelfelt en Hruska (1982), Gough (1982) en Howe (1983) (soos aangehaal deur Geogh, 1997:25-27) beskryf ook die bogenoemde as funksies van 'n professionele onderwysersentrum en voeg die volgende as bykomende funksies by, naamlik

- tree op as fasiliteerders van in-die-skool of skoolgebaseerde SIDOO-programme;
- is inisieerders van SIDOO-programme;
- kan skole ondersteun in die identifikasie van SIDOO-behoeftes;
- kan vinnig optree om SIDOO-programme te ontwikkel om in die geïdentifiseerde behoeftes te voorsien;
- kan dien as 'n professionele ondersteuningseenheid aan die onderwyser.

### **2.9.2 Skoolgroepe “school clusters” ter ondersteuning van professionele onderwysersentrums in die SIDOO-proses**

Die vestiging van skoolgroepe is effektief in onderwysstelsels met meer skole in landelike gebiede as in stedelike gebiede soos in Botswana, Nepal, Thailand, Indonesië en die Filippyne die geval is (vgl. ook par. 2.7). Die professionele onderwysersentrum dien as ondersteuningsbasis vir 'n skoolgroep (vgl. Figuur 2.12) byvoorbeeld ten opsigte van die aanbieding van SIDOO-werkwinkels in 'n sentrale skool. Navorsers soos Greenland, 1983, Haddad, 1985, Ayot, 1983,



Molomo, 1983 en Young, 1985 (soos aangehaal deur Schaeffer, 1990:101) beskryf die werksaamhede van die onderwyseradviesentrums in Kenia, Botswana, Nepal, Indonesië en die Pakistan-Duitslandprojek. Hierdie sentrums dien as fokuspunt vir die onderwysers van 'n skoolgroep om deur samewerkende leer hul eie ondersteuningsmateriaal te ontwikkel. Hierdie is 'n voorbeeld van selfbemaagtiging deur die groep. Onderwysers kom bymekaar op eie inisiatief in die sentrum en bepaal wat hul opleidingsbehoefte is en dan dien ooreenkomstig word SIDOO-programme ontwikkel om in hul behoeftes te voorsien. In Mpumalanga is die MPSI-projekspan besig om 'n kombinasie van modelle te vestig. Professionele onderwysersentrums word volgens die model in elke onderwysdistrik gevestig met die finansiële ondersteuning van die Japannese regering. Al die skole in die onderwyskringe binne elke distrikte word in skoolgroepe gegroepeer. Uit al die onderwysers in die skoolgroep word daar vir elke vak of onderrigfase 'n skoolgroeppasiliteerder aangewys. Skole benoem 'n senior onderwyser as 'n skool professionele ontwikkelingsbeampte (SPOB) wat alle SIDOO skoolgebaseer of buite die skool gaan ko-ördineer (vgl. par. 3.2.3.1 en Figure 2.12, 3.1, 3.2). Werkwinkels om 'n spesifieke SIDOO-behoefte aan te spreek, word by die professionele onderwysersentrum aangebied vir al die skole se professionele ontwikkelingsbeamptes of vir 'n onderwyser wat afgevaardig is. Die onderwyser is dan verantwoordelik om die SIDOO-proses in die skool saam met die SPOB te fasiliteer (vgl. ook Figure 5.1 en 5.2). Die skoolgroeppasiliteerder dien as sameroeper en as skakelpersoon tussen onderwysers onderling en tussen skole in die skoolgroep, en tussen die skoolgroep en die professionele onderwysersentrum.

Die verwagtinge wat aan so 'n skoolgroep betreffende SIDOO gestel word, is

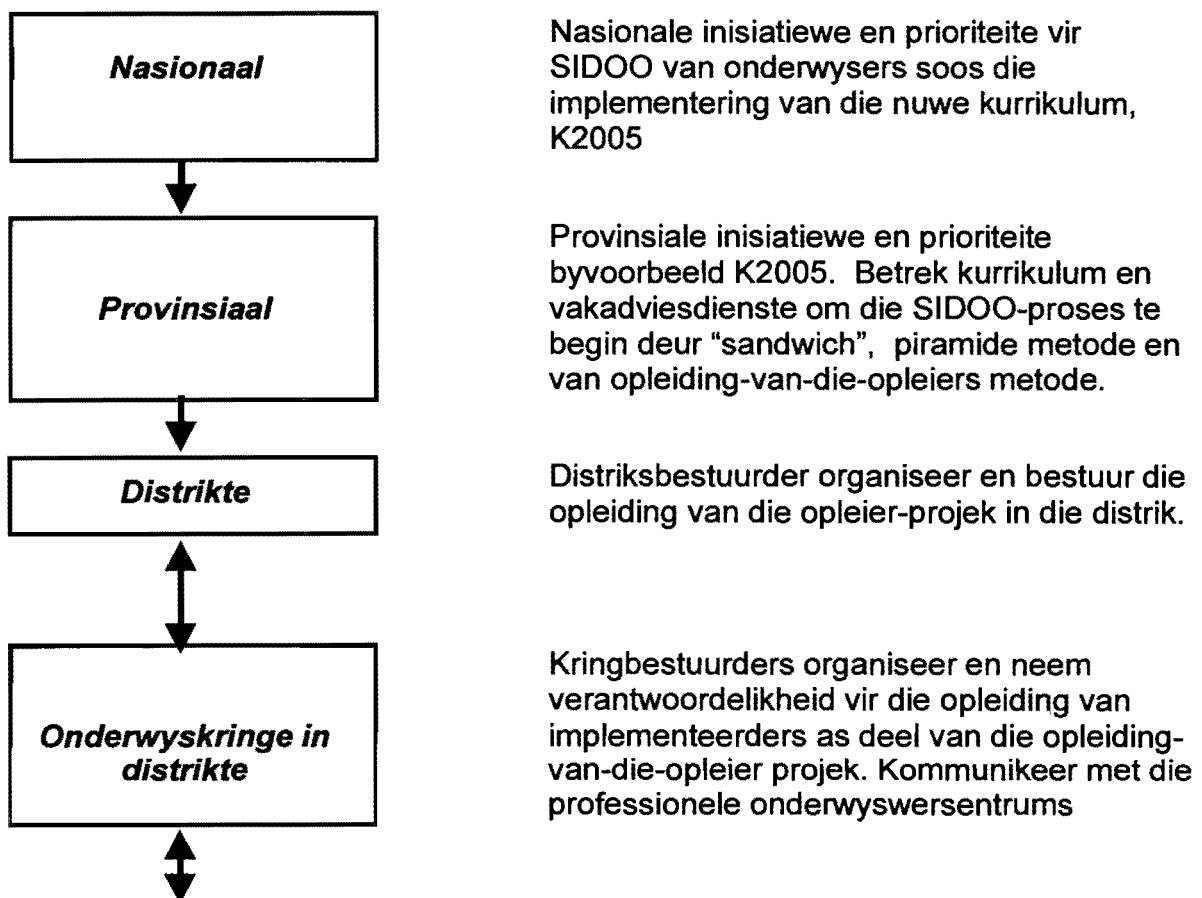
- die ontwikkeling van effektiewe en toepaslike onderrigmetodes en ondersteuningsmateriaal;
- die bevordering van samewerkende leer in skoolverband;
- om 'n geleentheid vir onderwysers te skep om hul eie onderrigmetodes krities te analiseer;
- die ontwikkeling van 'n navorsingsgeoriënteerde vorm van leer en onderrig;

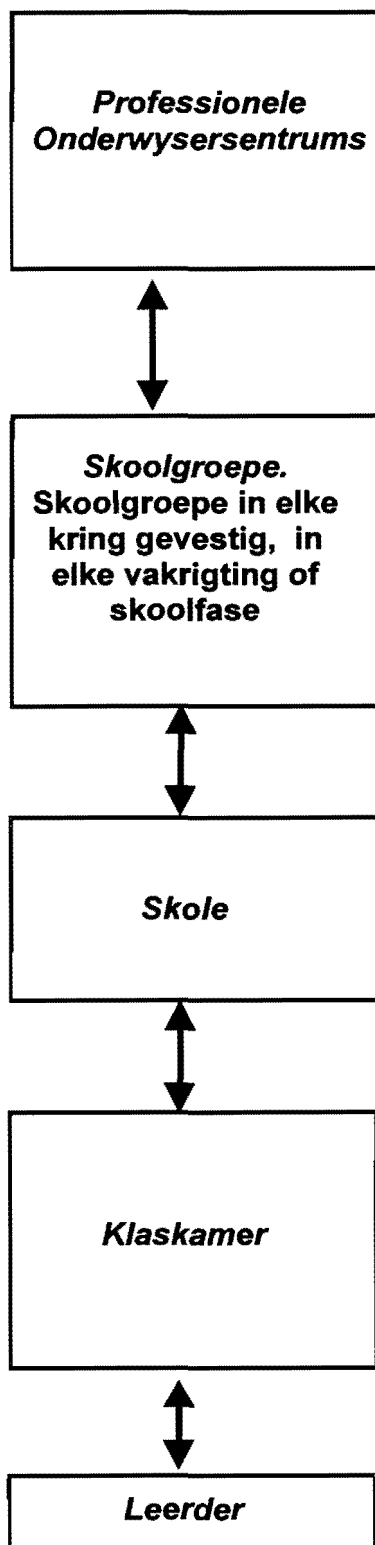
om navorsing en eksperimentering te doen binne die onderwyser se eie leer en werkomgewing;

- om die onderwyser te stimuleer wat betref bewuswording ten opsigte van die konteks waarin onderrig en leer plaasvind.

Indien suksesvol kan die skoolgroepmodel van SIDOO die aktiveerder wees van verdere kreatiewe deelname en groter betrokkenheid van die onderwyser. In Figuur 2.11 en 2.12 word die plek en belangrikheid van die professionele onderwysersentrum en die skoolgroep ten opsigte van SIDOO verduidelik

Figuur 2.11. Die plek van die professionele onderwysersentrum en die skoolgroep ten opsigte van SIDOO





Verantwoordelik vir die indeel van skole in skoolgroepe binne elke kring. Dien as spilpunt en fasiliteerder van die SIDOO-projek. Opleiers gebruik die sentrums as basispunt vir opleiding van die skoolgroepefasiliteerders. Verantwoordelik vir evaluering en monitering in die klaskamer saam met die vakadviesdienste.

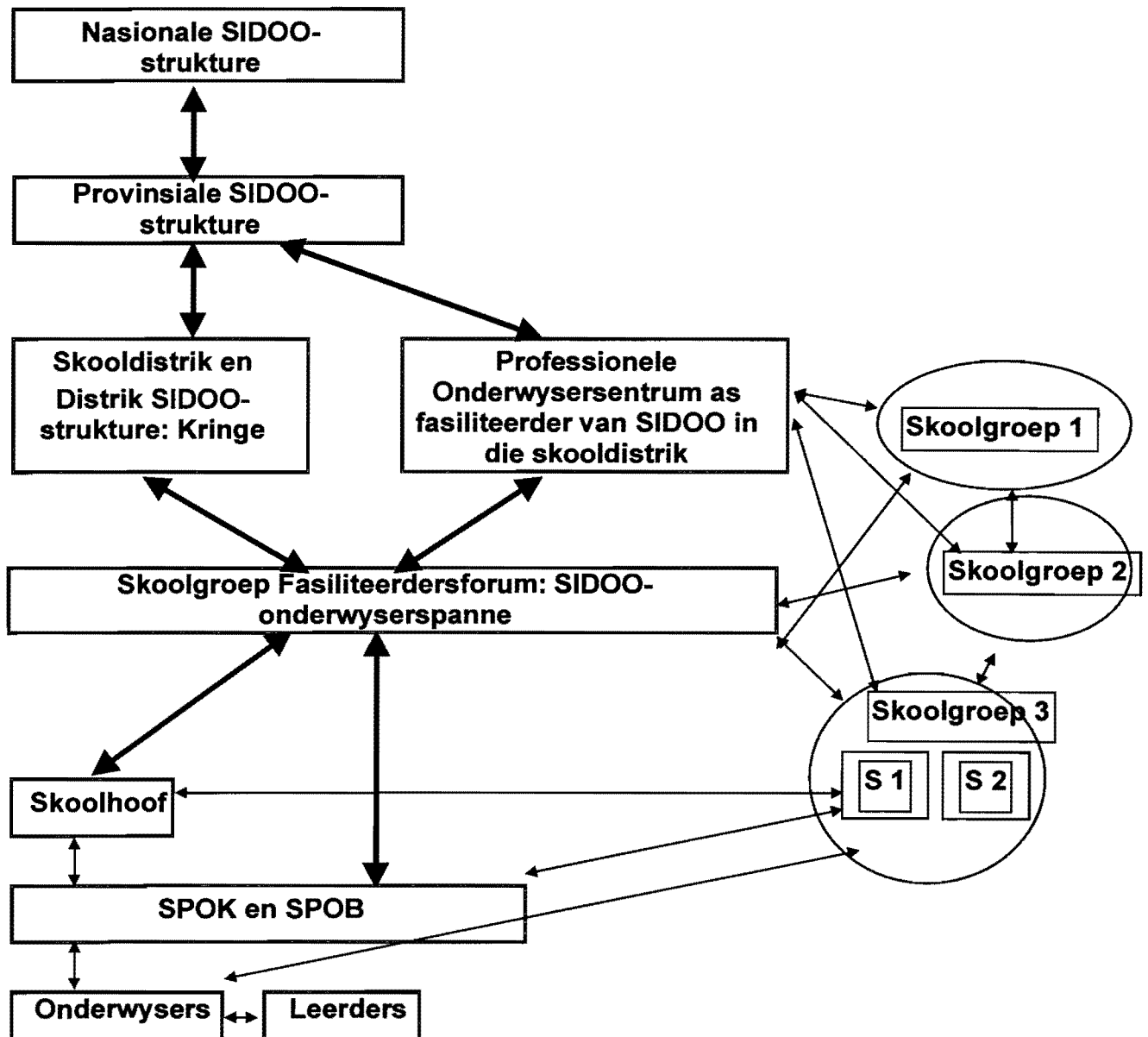
Skool professionele ontwikkelingsbeampte (SPOB) neem die leiding en verantwoordelikheid vir die opleiding van die skoolgroep se onderwysers byvoorbeeld ten opsigte van 'n spesifieke vak of in K2005. Vakadviesdienste en professionele onderwyserssentrumpersoneel kan betrek word.

Onderwysers rapporteer terug aan skole en organiseer in die skool SIDOO vir mede-onderwysers. Die professionele onderwysersentrum ondersteun die skool deurlopend.

Onderwysers implementeer veranderinge in die klaskamer. Rapporteer terug aan die skoolgroep oor suksesse en areas vir verdere ontwikkeling. Metodes: teorie, demonstrasie, portuurgroep bystand, praktiese begeleiding, inoefening en klaskamer ondersteuning

Leerderprestasie en vaardigheid as maatstaf of program suksesvol was aldan nie.

Figuur 2.12 Moontlike Samewerkende Leer-model en netwerk vir die voorsiening van SIDOO aan onderwysers met die professionele onderwysersentrum sentraal in die proses



Sleutel:

SPOK = Skool Professionele Ontwikkelingskomitee

SPOB = Skool Professionele Ontwikkelingsbeampte

Alhoewel SIDOO-programme, geïnisieer vanaf nasionale vlak die geleentheid skep tot samehangende SIDOO-programme in skole of skoolgroepe is die inhoud en die samehang van die nuwe kurrikulum nie effektief gekommunikeer tot op skoolvlak nie.

## **2.10 Samevatting**

Na bestudering van verskeie plaaslike en oorsese bronne is tot dié gevolgtrekkings gekom, naamlik

- dat SIDOO in Suid-Afrika vinnig in die rigting van skoolgebaseerde SIDOO beweeg;
- behoeftebepaling vir indiensopleiding gaan in die toekoms 'n sentrale aangeleentheid word as deel van DPO- en SIDOO-programme vir onderwysers;
- skole gaan meer gebruik maak van die professionele onderwysersentrum as basis vir SIDOO-programme, eie kundigheid of kundigheid in die professionele vak- en skoolgroepering binne die proses van samewerkende leer;
- skole, onderwysers en leerders moet opgelei word in die gebruik en benutting van Inligtings Kommunikasie Tegnologie (IKT). Die IKT sluit in die effektiewe gebruik van rekenars in die klaskamer as hulpmiddel en die maksimale benutting van beskikbare netwerke byvoorbeeld die Internet en e-pos. Die tegnologie kan handig wees in die verkryging van relevante vakgerigte en onderwysgerigte kennis en ook kommunikasie met mede-onderwysers en kundiges plaaslik en oorsee. Toegang tot sulke kommunikasiestelsels kan lei tot verbeterde onderlinge kommunikasie, kundigheid en kennis wat kan meehelp tot versnelde professionele vernuwing en ontwikkeling. Selfs SIDOO-programme kan in die toekoms met behulp van die tegnologie aangebied word. Verdere opleiding van onderwysers word alreeds met vrug op die wyse aangebied byvoorbeeld satelliet en interaktiewe videostelsels;

- vernuwing gee aanleiding tot groter verantwoordelikheid vir die skool, onderwysers, leerders en belangegroepe. Die onderwyser se taak sal in die toekoms meer konsentreer op die akademiese verantwoordelikheid wat ook navorsing sal insluit. Ouers en onderwysers sal nuwe vennootskappe aangaan wat sal lei tot die stigting van ouer- onderwyserondersteunings-groepe;
- groter klem moet geplaas word op die bemagtiging van die onderwyser vir nuwe take;
- skoolgroepe kan groei tot indiensopleidingseenhede vir onderwysers. Kundigheid binne die een indiensopleidingseenheid kan ook vir ander skoolgroepe van nut wees.

SIDOO van onderwysers is 'n

- vernuwende en skoolgerigte proses. Enige program moet gerig wees op die werklike indiensopleidingsbehoefte van die onderwysers in die skool. Die skool is die middelpunt en skole bepaal die sukses van SIDOO en ook enige verandering byvoorbeeld K2005. Om van skole te verwag om die kwaliteit van hul leer en onderrigprogramme te verbeter of selfs te verander beteken ook dat skole 'n aktiewe en kreatiewe rol moet speel in die beplanning, organisering, implementering, evaluering en monitering van die nuwe programme.
- Leerproses. SIDOO is van nature evolusionêr in statuur en ontwikkelend in struktuur.
- Denkproses. SIDOO is 'n sistematiese denk- en beplanningsproses. Dink groot, begin klein en gebruik dit wat tot jou beskikking is. Om veranderinge te bewerkstellig moet strukture geskep, onderhou en verder ontwikkel word. Onderwysers en amptenare moet bemagtig word om as agente van verandering, met die nodige kapasiteit, te kan optree. *Ad hoc* oplossings geneem sonder totale skoolbetrokkenheid sal nie op die lange duur werk nie. Oplossings binne skoolstruktuurverband is meer suksesvol.

SIDOO-programme vir onderwysers vereis die volgende:

- Volgehoue ondersteuning aan 'n proses van desentralisasie en delegering

van SIDOO na skole. Desentralisasie bring groter verantwoordelikheid mee, en vereis sterker volgehoue ondersteuning vanaf regeringstrukture.

- Effektiewe kommunikasie. Tweerigtingkommunikasie tussen die onderwyser en die skool moet effektief en duidelik wees. Insgelyks moet kommunikasiestrukture binne die skoolgroep opgerig, versterk en onderhou word.
- Fokus op die dinamiek van die skool en spesifiek die klaskamer. Die onderwyser in die klaskamer bepaal die sukses van verandering omrede dit in die klaskamer is waar veranderinge geïmplementeer word. Dit is belangrik dat alle SIDOO-ondersteuningsmateriaal van 'n hoë kwaliteit en onderwyser- en klaskamergerig is om leerders te bemagtig. SIDOO moet pro-aktief wees en vervul 'n strategies belangrike rol van die skool as 'n plek waar kwaliteit leer en onderrig aan leerders voorsien word.
- Benadering van die onderwysers moet geskied vanuit die beginsels van die andragogie en moet probleemoplossend van aard wees. SIDOO-programme moet ontwikkel word binne die raamwerk van samewerkende leer met die onderwyser as volwasse leerder. Suksesvolle bemagtiging van die onderwyser is 'n voorvereiste vir leerderbemagtiging.
- Volgehoue verbondenheid tot SIDOO-programme op alle vlakke, makro-, meso- en mikro- is nodig vir sukses.
- Geleentheid moet geskep word vir
  - ❖ die implementering van nuwe kennis en vaardighede in die klaskamer;
  - ❖ monitering, evaluering en terugrapportering van suksesse en tekortkominge en herbeplanning indien nodig.

Die professioneel ontwikkelende skool (POS) as basis van SIDOO-programme moet

- klem plaas op die belangrikheid van skoolgebaseerde SIDOO-programme;
- die onderwyser as ontwikkelende individu as deel van die skool-organisasie benader;

- 'n program van Klaskamergerigte Prestasiebestuuranalise (KPA) instel. Die onderwyser word professioneel ontwikkel tot 'n denkende praktykgerigte onderwyser. Die program bied geleentheid om goeie werk te beloon en areas vir ontwikkeling te identifiseer;
- tyd, plek en bronne beskikbaar te stel vir SIDOO-programme;
- aktief betrokke raak by die vorming en instandhouding van professionele en spesialisvakgroepe.

Daar moet nog in Suid-Afrikaanse skole 'n paradigmaskuif met betrekking tot SIDOO plaasvind. SIDOO-programme vir onderwysers moet konsentreer op indiensopleidingsaktiwiteite wat beheer word deur die onderwyser, gefokus is op die onderwyser se professionele en persoonlike behoeftes en meeste van die tyd plaasvind in die skool. Dit gee aan skole en onderwysers groter outonomie en verseker ook dat relevante SIDOO-programme vir onderwysers aangebied word sodat onderwysers bemaagtig kan word binne die proses van DPO soos in Hoofstuk 3 nagevors gaan word.