

DELEGERING AS 'N BESTUURSTAAK VAN DIE SKOOLHOOF AS MIDDEL TOT
BESTUURSONTWIKKELING IN DIE SPESIALE SKOOL

deur

FREDERIK JOHANNES COENRAAD GIESSING, B.A., U.O.D., B.Ed.

SKRIPSIE GOEDGEKEUR AS GEDEELTELIKE NAKOMING VAN DIE
VEREISTES VIR DIE GRAAD

MAGISTER EDUCATIONIS

in

ONDERWYSBESTUUR

in die

DEPARTEMENT VERGELYKENDE OPVOEDKUNDE EN ONDERWYSBESTUUR

in die

FAKULTEIT OPVOEDKUNDE

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

Leier: Professor P.C. van der Westhuizen
Hulpleier: Professor H.B. Kruger

Desember 1987

DANKBETUIGINGS

Hiermee is dit vir my werklik h behoefte van die hart om dankie te sê aan:

- * Ons Hemelse Vader en God vir krag, gesondheid en leiding, in besonder met die skrywe van hierdie skripsie.
- * My leier, professor P.C. van der Westhuizen, vir sy professionele hulp en leiding. Professor H.B. Kruger, vir sy hulp as hulp-leier. My dank ook teenoor doktor G.S. Niemann, vir die bydrae wat hy gelewer het.
- * Die Transvaalse Onderwysdepartement, vir toestemming en hulp om die skripsie af te handel.
- * Die biblioteek van sowel die PU vir CHO as UNISA.
- * Mejuffrou E.J. Taljaard vir die netjiese tikwerk en versorging van die skripsie.
- * My kollegas, hoofde van spesiale skole.
- * My vader en moeder vir hul belangstelling deur al die jare van my studie.
- * My vrou, Stephnie en kinders Soné en Arrie, vir hulle aanmoediging en opofferinge wat die studie moontlik gemaak het.

HOOFSTUK 1

ORIËNTERING	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Probleemstelling en aktualiteit	2
1.3 Doel van die navorsing	4
1.4 Afbakening van navorsingsterrein	4
1.5 Metode van navorsing	5
1.6 Die verloop van die studie	5
1.7 Samevatting	6

HOOFSTUK 2

BEGRIJPPRESISERING	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Bestuursbegrippe	7
2.2.1 Onderwysbestuur	7
2.2.2 Voorveronderstellings vir onderwysbestuur	8
2.2.3 Bestuurstake van die spesialeskool-hoof	11
2.2.3.1 Beplanning as bestuurstaak	11
2.2.3.2 Organisering as bestuurstaak	11
2.2.3.3 Leidinggewing as bestuurstaak	12
2.2.3.4 Beheeruitoefening as bestuurstaak	13
2.3 Spesiale onderwys in perspektief	14
2.3.1 Die gedifferensieerde onderwysbeleid	14
2.3.2 Die RGN-verslag (1981)	15
2.3.3 Die spesialeskool-kurrikulum	15
2.3.3.1 Die skoolrooster	15
2.3.3.2 Die skolastiese vakke	15
2.3.3.3 Praktiese vakgroepe	16
2.3.4 Organisasiestruktuur	17

HOOFSTUK 3

DELEGERING AS 'N BESTUURSTAAK VAN DIE SPESIALESKOOI-HOOF	20
3.1 Inleiding	20
3.2 'n Omskrywing van delegering	21
3.3 Die doel van delegering	24
3.4 Die komponente van delegering	24
3.4.1 Verantwoordelikheid	25
3.4.2 Gesag	25
3.4.3 Aanspreeklikheid	27
3.5 Die beginsels van delegering	28
3.5.1 Opmerking	28
3.5.2 Die beginsel van uitvoerbaarheid	28
3.5.3 Die beginsel van beheeruitoefening	28
3.5.4 Die beginsel van toepaslike gesag	29
3.5.5 Die beginsel van gewilligheid en bekwaamheid	29
3.5.6 Die beginsel van aanspreeklikheid	30
3.5.7 Die beginsel van eenheid van beheer	30
3.5.8 Die verskaffing van inligting, asook duidelike riglyne en voortgesette beheeruitoefening	30
3.5.9 Die beginsel van progressiewe belading	31
3.5.10 Die beginsel van erkenning (motivering)	31
3.6 Wat kan gedelegeer word?	31
3.6.1 Opmerking	31
3.6.2 Roetine- en repeterende werk	33
3.6.3 Tegnieese werk	34
3.7 Take wat nie gedelegeer kan word nie	35
3.8 Die voordele van delegering	36
3.9 Enkele redes waarom delegering kan misluk	37
3.10 Die toepassing van delegering in die spesiale skool	39
3.10.1 Opmerking	39
3.10.2 Beplanning as bestuurstaak tydens delegering	41
3.10.2.1 Doelwitformulering	42
3.10.2.2 Besluitneming	43
3.10.2.3 Beleidmaking	44

3.10.3	Organisering as bestuurstaak	46
3.10.3.1	Omskrywing	46
3.10.3.2	Organisasiestruktuurskepping en delegering	49
3.10.3.2.1	Erkenning van gesagsverhoudings	50
3.10.3.2.2	Spanwydte van beheer	52
3.10.3.3	Koördinerings	53
3.10.4	Beheeruitoefening en leidinggewing as bestuurs- taak	55
3.10.4.1	Beheeruitoefening	55
3.10.4.2	Leidinggewing	57
3.10.5	Kommunikering	57
3.11	Samevatting	59

HOOFSTUK 4

BESTUURSONTWIKKELING AS 'N BESTUURSTAAK VAN DIE SPESIALE- SKOOL-HOOF	61	
4.1	Inleiding	61
4.2	Die veranderde taak van die skoolhoof	61
4.3	Die aard en wese van bestuursontwikkeling	63
4.4	Doel van bestuursontwikkeling	65
4.4.1	Doeltreffende onderwysbestuur	65
4.4.2	Die ontwikkeling van bestuursvaardighede	68
4.4.2.1	Die ontwikkeling van konseptuele vaardighede	68
4.4.2.2	Die ontwikkeling van interpersoonlike vaardighede	69
4.4.2.3	Die ontwikkeling van tegniese vaardighede	71
4.5	Bepaalde beginsels in bestuursontwikkeling	72
4.5.1	Die onderwysleier se lewensbeskouing	72
4.5.2	Organisasieklimaatskepping	73
4.5.3	Identifisering van geskikte potensiele onderwys- leiers	74
4.5.4	Bestuursontwikkeling en tydsbestek	74
4.5.5	Bestuursontwikkeling en selfaktualisering	75
4.6	Die rol van kommunisering in bestuursontwikkeling	77

4.7	Die skep van houding tydens bestuursontwikkeling	79
4.8	Bestuursontwikkelingsmetodes	82
4.8.1	Bestuursontwikkeling binne die spesiale skool	82
4.8.2	Enkele bestuursopleiding- en ontwikkelingsmetodes	84
4.8.2.1	Posrotasie	84
4.8.2.2	Delegering	85
4.8.2.3	Die takseersentrum	86
4.8.3	Bestuursopleiding buite die skoolorganisasie	88
4.9	Die toepassing van bestuursontwikkeling in onderwys- verband	89
4.9.1	Opmerking	89
4.9.2	h Totale Bestuursontwikkelingsplan (TBOP)	90
4.10	Samevatting	95

HOOFSTUK 5

	DELEGERING AS MIDDEL TOT BESTUURSONTWIKKELING IN DIE SPE- SIALE SKOOL	97
5.1	Inleiding	97
5.2	h Model vir delegering as middel tot bestuursont- wikkeling in die spesiale skool	98
5.2.1	Leierskap in die spesiale skool	99
5.2.2	Lewensbeskouing en die spesiale skool	101
5.2.3	Die doelstellings van delegering en bestuursontwik- keling in die spesiale skool	102
5.2.4	Onderwysbestuur tydens delegering en bestuursont- wikkeling in die spesiale skool	103
5.2.4.1	Beplanning	103
5.2.4.2	Organisering	103
5.2.4.3	Leidinggewing	104
5.2.4.4	Beheeruitoefening	105
5.2.5	Situasie-analise	106
5.2.5.1	Die formulering van doelwitte	106
5.2.5.2	Taakanalise, programmering, tydskedulering en beleid- making	107

5.2.6	h Organigram vir die spesiale skool	108
5.2.7	Behoeftebepaling tydens delegering en bestuursontwikkeling	128
5.2.7.1	Die opname-metode	128
5.2.7.2	Organisasie-oudit	128
5.2.7.3	Individuele behoeftebepalingsmetodes	129
5.2.8	Leerinhoude met betrekking tot die bestuursontwikkelingsprogram	129
5.2.8.1	Preliminêre leerinhoude	130
5.2.8.2	Intermediêre en gevorderde leerinhoude	130
5.2.8.2.1	Menskundige leerinhoude	130
5.2.8.2.2	Bestuursmatige leerinhoude	131
5.2.9	Bestuursontwikkelingsmetodes	132
5.3	Samevatting	133

HOOFSTUK 6

	SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	135
6.1	Samevatting	135
6.2	Gevolgtrekkings uit die literatuurstudie	135
6.2.1	Die spesiale skool as h eie entiteit in die gedif-ferensieerde onderwysstelsel	136
6.2.2	Gevolgtrekkings met betrekking tot die rol wat delegering tydens bestuursontwikkeling speel	137
6.2.3	Gevolgtrekkings met betrekking tot bestuursontwikkeling	139
6.3	Aanbevelings	141
6.3.1	Algemene aanbevelings	141
6.3.2	Aanbevelings met betrekking tot delegering as bestuurstaak tot bestuursontwikkeling	142
6.4	Aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing	142
6.5	Slotopmerking	143
*	BRONNELYS	144
*	LYS VAN FIGURE	vi
*	SUMMARY	vii
*	OPSOMMING	viii

LYS VAN FIGURE

Figuur 1.1	h Vloediagram van die beoogde literatuur- studie	6
Figuur 3.1	Delegering as bestuurstaak van die spesiale- skool-hoof	22
Figuur 3.2	Die aktiewe en reaktiewe take van die spe- sialeskool-hoof	33
Figuur 3.3	h Bestuurstelsel vir die spesialeskool-hoof	40
Figuur 3.4	Delegering as subtaak van organisering in spesiale onderwys	48
Figuur 3.5	h Tipiese spesialeskool-organisasiestruktuur	51
Figuur 4.1	Onderwysbestuur in generiese perspektief	62
Figuur 4.2	h Uiteensetting van die bestuurstaak van die spesialeskool-hoof	67
Figuur 4.3	Interpersoonlike verhoudingstigting deur die spesialeskool-hoof	80
Figuur 4.4	Interne bestuursontwikkelingsmetodes	83
Figuur 4.5	Die lewensiklusteorie van Cassell & Heihberger, toegepas in h spesiale skool	91
Figuur 4.6	Die totale bestuursontwikkelingsplan	94
Figuur 5.1	h Model vir delegering as middel tot bestuurs- ontwikkeling in die spesiale skool	98
Figuur 5.2	h Organigram vir die spesiale skool	110
Figuur 5.3	Interne bestuursontwikkelingsmetodes	133

SUMMARY

In this research on "Delegation as a managerial task of the principal as a means of management development in the special school", it is explained that principals in special schools should provide for the training and development of their deputy-principals and the heads of departments. There is no question that special school leadership demands a person with varied skills and knowledge.

The special school as an organization has certain peculiarities which post particular problems of management on its leaders. Leadership development should take place in the organization to which the principal and his potential leaders are subjected.

To deal with the problem of the high demands on educational leadership, the principal should realize that delegation provides substantial benefits. Indeed effective delegation is based on the premise that both principal and his subordinates will benefit and also achieve educational aims more effectively.

Through effective delegation a special school's principal can ease his own responsibilities of management and improve his own effectiveness as a professional leader. Through delegation the principal should identify, evaluate, develop and utilize his potential creative leaders. Principals need creative subordinates (leaders) to help carry out their professional and managerial responsibilities and authority.

Delegation to develop educational leaders in the management of a special school benefits potential leaders by providing enriching and challenging experiences. By training and developing these leaders to perform high-level tasks, the principal prepares them for more responsible positions and provides a backup for himself in case of emergencies.

If principalship in the special school is to survive as a viable, dynamic position in education, then it is imperative that further research be planned on how best to prepare and continually update the development of special school leaders in future.

OPSOMMING

In hierdie ondersoek in verband met "Delegering as middel tot bestuursontwikkeling in die spesiale skool", word klem gelê op die feit dat die skoolhoof in sy bestuurstaak voorsiening moet maak vir opleiding en ontwikkeling van adjunk-hoofde en departementshoofde. Uit die literatuurstudie blyk dit dat leierskap in 'n spesiale skool persone vereis wat oor 'n verskeidenheid vaardighede en kennis beskik.

Die spesiale skool as organisasie het 'n eiesoortige paradigma met sy eie besondere bestuursprobleme. Bestuursontwikkeling kan slegs doeltreffend geskied as dit in die skoolorganisasie waaraan die skoolhoof en sy potensieële onderwysleiers verbonde is plaasvind.

Delegering kan beskou word as die bestuurstaak waardeur die skoolhoof die hoë eise wat onderwysleierskap stel, te bowe kan kom. Dit is inderdaad so dat doeltreffende delegering berus op die veronderstelling dat sowel die skoolhoof as sy bestuurspan daarby baat sal vind sodat opvoedkundige doelwitte doelmatiger bereik sal word.

Die spesialeskool-hoof kan sy eie bestuursverantwoordelikhede verlig deur middel van delegering, asook sy professionele leierskap verhoog. Delegering is die middel waardeur die skoolhoof sy potensieële onderwysleiers moet identifiseer, evalueer, bestuursmatig laat ontwikkel en benut. Skoolhoofde benodig kreatiewe ondergeskiktes om hulle by te staan in hulle professionele-, akademiese- en bestuurstake.

Delegering as middel tot bestuursontwikkeling in die spesiale skool bied aan die potensieële onderwysleiers verrykende en uitdagende ervarings in bestuur. Deur sy potensieële onderwysleiers bestuursmatig te ontwikkel, voorsien die skoolhoof in die behoefte na bekwame, toekomstige spesialeskool-hoofde, en maak hy ook voorsiening aan homself tydens noodsituasies.

Doeltreffende toekomstige skoolhoofskap vir spesiale skole, sal bepaal word deur die mate waarin verdere navorsing gedoen word om skoolhoofde bestuursmatig op 'n volgehoue basis vir hulle leierskapstaak voor te berei. Daar behoort nou indringende aandag gegee te word aan die rigting waarin die onderwysbestuurspraktyk vir die spesiale skool moet ontwikkel.

HOOFSTUK 1

ORIËNTERING

1.1 Inleiding

In die moderne tyd word besondere eise en uitdagings aan opvoedende onderwys en onderwysleiers gestel (Owens, 1980:1). Die onderwys, en veral Onderwysbestuur as wetenskap, stel besondere hoë eise aan leierskap vanweë die evolusionêre veranderinge in onder andere die pedagogiek, personeeladministrasie, die wetenskaplik-tegnologiese, die sosio-ekonomiese en die gebied van bilaterale volkereverhoudinge (Dyman, 1980:91).

Tradisioneel was die skoolhoof as leier se onderwystaak meestal didakties-pedagogies van aard (De Wet, 1981:143). Om by die snelle vooruitgang en vernuwing aan te pas, vereis dat die skoolhoof doeltreffende professionele bestuursleiding sal bemeester en in sy skool toepas (Cawood & Gibbon, 1981:3-4). Die klem het van die didaktiese vlak na die bestuursvlak verskuif.

Die skoolhoof as professionele leier, speel 'n belangrike rol in die optimale benutting van elke personeellid se kennis, vaardighede en houdings, sodat opvoedkundige- en onderwysdoelstellings doeltreffend bereik kan word (Pretorius et al., 1983:19). Die skoolhoof word in hierdie leierskapsfunksie deur sy adjunk-hoof en departementshoofde ondersteun (Peters, 1976:37).

Die evolusionêre veranderinge in onderwys- en samelewingbehoefte het by die adjunk-hoof, departementshoofde en onderwysers hoër verwagtinge en 'n breër lewensuitkyk laat ontwikkel (Cawood, 1976:226). Personeel is, volgens Dyman (1980:91), vandag nie meer tevrede met net die ou, argaïese metodes van leer-en-fouteer nie. Die potensiële onderwysleier (adjunk- en departementshoof) verwag van die skoolhoof doelgerigte en gekontroleerde bemoeienis met hulle opvoedkundige en professionele opleiding. Dyman (1980:92) dui verder aan dat dit juis in die nakoming van hierdie opleidingsverantwoordelik-

heid van bestuurders is dat delegering as opleidings- en bestuursontwikkelingsfunksie na vore tree.

Delegering as opleidings- en bestuursontwikkelingsfunksie van die skoolhoof van 'n spesiale skool (hierna verwys as spesialeskool-hoof) impliseer by hierdie navorsing die formele en informele indiensopleiding van adjunk-hoofde en departementshoofde verbonde aan die spesiale skool (hierna verwys as potensiële onderwysleiers).

1.2 Probleemstelling en aktualiteit

Nell (1974:141) wys op die gebrekkige voorbereiding en opleiding van skoolhoofde vir hulle bestuurstaak as hy hom soos volg uitspreek: "Gesien die geweldige eise wat deesdae toenemend aan skoolhoofde gestel word, byvoorbeeld ten opsigte van leiding aan personeel, leerlinge en gemeenskap of ten opsigte van administratiewe en organisatoriese bedreweheid, kom die vraag na vore, hoe lank ons nog so 'n lukrake benadering tot voorbereiding van kollegas vir sulke belangrike betrekkings kan bekostig."

Inisiale onderwysersopleiding het nie outomaties die optimale ontplooiing van die aspirant onderwysers se vermoëns en talente tot gevolg nie. Alhoewel spesiale onderwys deel van die Transvaalse Onderwysdepartement se beleid van differensiasie vorm, word daar nogtans nie spesifiek onderwysers in ortopedagogiek of buitengewone onderwys en verwante professionele onderwysbestuur opgelei nie.

In die spesiale skool sal die kontinue ontwikkeling van personeel deur middel van indiensopleiding derhalwe van aktuele belang vir opvoedende onderwys en doeltreffende skoolbestuur wees (Van Niekerk, 1982:46, 47). Die skoolhoof, as onderwysleier, is by uitstek die persoon om hierdie ontwikkeling te stimuleer. Hierdie siening word ook in besonder deur die Transvaalse Onderwysdepartement ondersteun.

In die Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (1986:40) word dit duidelik gestel dat die skoolhoof hoofsaaklik vir die indiensopleiding en -ontwikkeling van sy personeel verantwoordelik is. Die

skoolhoof is in die eerste instansie daarvoor verantwoordelik om sy onderwysers te leer skoolhou, asook om sy potensiële onderwysleiers se professionele bestuursvermoë ten volle te ontwikkel (Steyn, 1984 :7).

Een van die metodes wat die skoolhoof kan aanwend om personeel te laat ontwikkel, is deur gebruik te maak van doeltreffende delegering van take. Deur middel van hierdie delegering kan toekomstige onderwysleiers geïdentifiseer en hulle leierspotensiaal ontwikkel word (Taylor, 1984:19).

Toekomstige hoofde moet opgelei word om tipiese bestuurstake te verrig omdat hulle al meer gekonfronteer sal word met tipiese bestuursprobleme (Teichler, 1982:231-232). Peterson (1986:153) beskou bestuursontwikkeling as die voortdurende verbetering van die verrigting van bestuursfunksies en die voorsiening van 'n reserwemag van bekwame en gekwalifiseerde personeel om vloeiende bestuursopvolging te verseker. Gesien in die lig van die belangrike bydrae wat delegering tot bestuursontwikkeling kan lewer, het die skoolhoof 'n definitiewe bestuursverantwoordelikheid (Rheeders, 1982:90).

Alhoewel delegering een van die skoolhoof se belangrikste bestuursfunksies behoort te wees, bestaan daar in die praktyk 'n traagheid om te delegeer. Teichler (1982:232) skryf hierdie stand van sake aan die volgende oorsake toe:

- Vanweë die burokratiese struktuur van die skool is hoofde geneig om eerder pligte te sentraliseer as te delegeer.
- Die onvermoë van skoolhoofde om te delegeer as gevolg van 'n gebrek aan kennis, vaardighede en positiewe houdings.
- Die vrees by skoolhoofde dat ondergeskiktes 'n bedreiging kan inhou wanneer groter verantwoordelikhede en gesag aan hulle opgedra word (vgl. ook Gorton, 1983:33).

'n Verdere vraagstuk betreffende bestuursontwikkeling word in die spe-

siale skool aangetref. Vanweë die besondere aard van die spesiale skool, vereis dit 'n eiesoortige bestuursontwikkeling en gevolglik ook 'n ooreenstemmende wyse van delegering.

Die voorafgaande beredenering kan in die volgende vraagstukke saamgevat word:

1.2.1 Wat behels delegering as bestuurstaak?

1.2.2 Hoe kan die hoof van 'n spesiale skool delegering aanwend om potensiële onderwysleiers (adjunk-hoof, departementshoofde) bestuursmatig beter toe te rus?

1.3 Doel van die navorsing

Na aanleiding van bogenoemde vraagstukke word die volgende met hierdie navorsing beoog:

1.3.1 Om die aard en wese van delegering as bestuursfunksie te bepaal.

1.3.2 Om die aard en wese van bestuursontwikkeling te bepaal.

1.3.3 Om te bepaal op watter wyse die hoof van 'n spesiale skool delegering ten opsigte van die bestuursontwikkeling van potensiële onderwysleiers kan aanwend.

1.4 Afbakening van navorsingsterrein

Hierdie navorsing word beperk tot delegering as 'n bestuurstaak van die skoolhoof, as 'n middel tot die bestuursontwikkeling van potensiële onderwysleiers in Blanke spesiale skole onder beheer van die Transvaalse Onderwysdepartement.

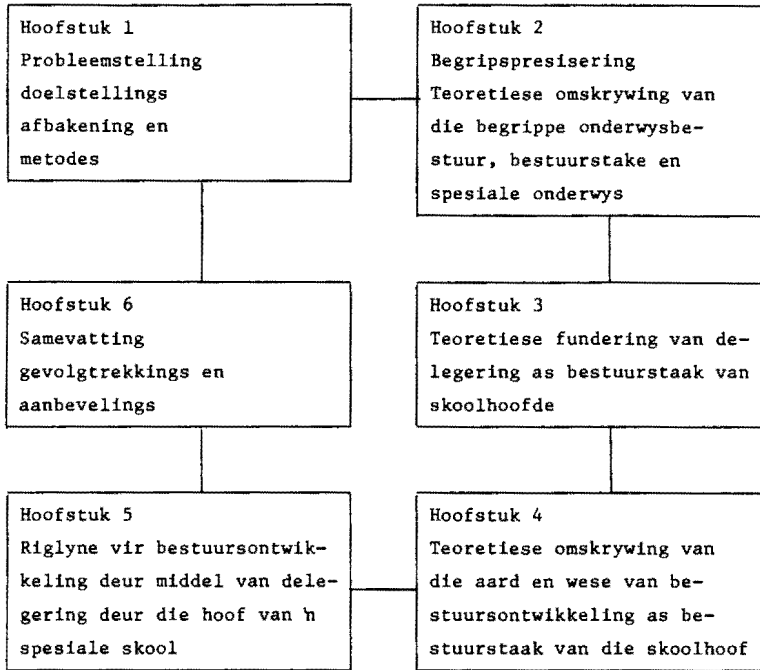
1.5 Metode van navorsing

Deur middel van literatuurstudie uit primêre sowel as sekondêre bronne, sal delegering en bestuursontwikkeling in die spesiale skool, verantwoord word. Verder is 'n DIALOG-soektog onderneem deur middel van die volgende trefwoorde: "Delegation, educational administration, educational management, inservice training, leadership, management development, personnel development, school management, school organization and special education."

1.6 Die verloop van die studie

Aan die hand van 'n vloeidiagram (fig. 1.1 word die beplande verloop van die studie uiteengesit. Die vloeidiagram kan ook as verwysingsraamwerk vir die stappe (volgorde) wat in die studie gevolg sal word, dien.

FIGUUR 1.1 'N VLOEIDIAGRAM VAN DIE BEOOGDE LITERAATUURSTUDIE



1.7 Samevatting

In hierdie hoofstuk is aandag aan die oriëntering en aktualiteit van die studie gegee. Vervolgens word gelet op bestuursbegrippe in die spesiale skool.

HOOFSTUK 2

BEGRIJPSPREDISERING

2.1 Inleiding

Wanneer daar na onderwysbestuur en meer spesifiek na delegering en bestuursontwikkeling van die spesiale skool gekyk word, sal dit nodig wees om meer spesifiek sekere begrippe te omskryf.

Vanweë die feit dat spesiale onderwys, delegering en bestuursontwikkeling in wese met bestuur in die algemeen en onderwys in die besonder te doen het, sal daar eerstens na die omskrywing van hierdie begrippe gekyk word.

Gedurende die afgelope aantal jare het die administrasie (bestuur) van die onderwys tot 'n komplekse wetenskapsgebied ontplooi (Pretorius et al., 1983:1).

2.2 Bestuursbegrippe

2.2.1 Onderwysbestuur

Onderwysbestuur as wetenskapsgebied het sy ontstaan hoofsaaklik in nywerheids- en sakebestuur (Dyman, 1980:91). Die skoolhoof as leier van die skoolorganisasie moet tipiese bestuurstake verrig en hy het met tipiese bestuursprobleme te doen (Krugell, 1982:67).

Enige organisasie, so ook die spesiale skool, bestaan uit onderafdelings wat saam 'n geheel vorm. In so 'n organisasie waar mense en middele saamgegroeper word en daar werksaamhede plaasvind om bepaalde behoeftes te bevredig, is bestuur in een of ander vorm aanwesig (Du Toit, 1980:7-8).

Van der Westhuizen (1986²:53) definieer onderwysbestuur as: "n bepaalde soort werk in die onderwys wat bestaan uit daardie reëlbare take of handeling wat deur 'n persoon of liggaam in 'n gesagsposisie

in 'n bepaalde reëlingsgebied of area uitgevoer moet word ten einde opvoedende onderwys te laat plaasvind."

De Wet (1981:42) beklemtoon doeltreffende onderwysbestuur, ten einde doeltreffende resultate te bereik, soos volg: "... 'n sosiale proses waar die bestuurder deur beplanning, organisering, leidinggewing toesig en beheer die aktiwiteite van 'n groep mense koördineer ten einde spesifieke doelstellings te bereik."

Van der Westhuizen (1986²:46) deel hierdie bestuurstake verder in as "dinkwerk" en "doenwerk". Die "dinkwerk" beskou hy as die meganika van goeie bestuur wat uit die beplannings- en organiseringfunksie bestaan. Die "doenwerk" noem hy die dinamika wat leidinggewing en beheer insluit. Doeltreffende onderwys- en opvoedkundige resultate in die spesiale skool sal afhang van die skoolhoof se vermoë om hierdie "dinkwerk" en "doenwerk" in sy skool se skolastiese, voorberoepsopleiding en buiteturrikulêre afdelings toe te pas.

Die bestuurstaak van die spesialeskool-hoof kan gedefinieer word as die beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening van menslike en materiële hulpbronne om sodoende spesiale onderwys se doelwitte met die verstandelik gestremde leerlinge te bereik.

Samevattend kan ons dus sê dat onderwysbestuur in spesiale onderwys berus op die doeltreffende toepassing van die bestuurstake binne daardie reële empiriese werklikheid. Alhoewel spesiale onderwys 'n eie individualiteit openbaar, sal doeltreffende onderwysbestuur daarvan berus op sekere voorveronderstellings.

2.2.2 Voorveronderstellings vir onderwysbestuur

Spesiale onderwys vorm deel van die gedifferensieerde onderwysbeleid. In die skripsie sal daar gepoog word om 'n transendale basis te vorm waar daar na die werklikheid van onderwysbestuur in die algemeen gekyk sal word. Tweedens sal hierdie algemeen geldende beginsels (voorveronderstellings) vir suksesvolle onderwysbestuur geëvalueer word en toegepas word in spesiale onderwys.

Van der Westhuizen (1986²:29-31) onderskei onder andere die volgende relevante voorveronderstellings ten opsigte van onderwysbestuur vir alle tipes skole en wat ook in besonder geldend is ten opsigte van spesiale onderwys:

- Onderwysbestuur is 'n religieuse handeling. Dit betrek die onderwyser in sy totaliteit in ooreenstemming met die wil van God. God het ook die spesialeskool-leerlinge geskep en ons as opvoeders het 'n besondere verantwoordelikheid ten opsigte van hulle volwassewording. Viljoen (1983:7) beklemtoon bogenoemde as hy sê: "As belyers van 'n Christelike en nasionale onderwysbeleid glo ons dat elke kind 'n skepsel van God is."
- Onderwysbestuur is 'n gesagshandeling. Die spesiale skool het ook 'n spesifieke gesagstruktuur wat in 'n eiesoortige beleid saamgevat is, en wat in ooreenstemming is met spesifieke opvoedkundige- en onderwysdoelstellings van spesiale onderwys. Die spesialeskool-leerlinge moet onderwerp word aan streng, rigtinggewende maar ook regverdige dissipline.
- Onderwysbestuur impliseer gesag en vryheid. Die onderwysleier moet in spesiale onderwys geleentheid gebied word om binne die beleid sy verantwoordelikhede na te kom. Die skoolhoof moet aan sy personeel die nodige gesag delegeer, en ook leiding gee om selfstandige besluite te kan neem sodat doeltreffende resultate in spesiale onderwys bereik kan word.
- Onderwysbestuur is universeel en individueel. Onderwysbestuur is universeel in die sin dat dit op die algemene bestuursbeginsels van beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening berus. Onderwysbestuur is individueel omdat dit spesifiek opvoedkundige- en onderwysresultate ten doel het. Hierdie individualiteit word verder beklemtoon deur die besondere aard en omstandighede van die sekondêre, spesiale en primêre skole waarbinne dit byvoorbeeld toegepas word. Die eiesoortigheid van die spesiale skool gee aan onderwysbestuur 'n individuele karakter.

- Onderwysbestuur is geneties bepaald. Soos in enige bestuurssituasie is daar vaste en konstante bestuursbeginsels. Dit impliseer dat, alhoewel sekere bestuurspraktyke, byvoorbeeld in die spesiale skool, aangepas word na gelang van bepaalde vereistes, dit nog steeds bestuur bly.
- Onderwysbestuur veronderstel 'n tydstruktuur. Onderwysbestuur is dinamies en moet by vernuwing van byvoorbeeld die ontwikkeling in die onderwyspraktyk van die spesiale skool, aanpas.
- Onderwysbestuur veronderstel 'n normatiewe handeling. Onderwysbestuurstake sal in spesiale onderwys deur die organisasiestruktuur beïnvloed word. Spesiale onderwys berus op Christelik-nasionale norme en waardes soos omskryf in die Suid-Afrikaanse Onderwysbeleid.
- Onderwysbestuur is doelgeoriënteerd. Deur leidinggewing, kommunisering, motivering en selfaktualisering moet die hoof van die spesiale skool opvoedende- en onderwysresultate met die verstandelike gestremde leerlinge deur doelmatige bestuur doeltreffend bereik.
- Onderwysbestuur kan getipeer word as 'n reëlbare handeling (modaliteit). In die spesiale skool kan die topbestuur byvoorbeeld reël dat daar deeglike bestuursbeplanning op alle vlakke plaasvind en dat dit kontroleerbaar is.
- Onderwysbestuur is 'n vervlegtingshandeling. In spesiale onderwys is dit van kardinale belang dat alle vennote by die onderwys en opvoeding van die leerlinge betrek word: Skool, kind en ouer. Die spesialeskool-hoof moet oor die nodige bestuursvaardighede beskik om die vier basiese bestuursfunksies, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening geïntegreerd te benut. Lessinger (in Maree 1977:10) beklemtoon dit as volg: "Principals need to obtain modern management training, which fortunately, is available."

2.2.3 Bestuurstake van die spesialeskool-hoof

2.2.3.1 Beplanning as bestuurstaak

Beplanning is 'n aktiwiteit wat nie slegs 'n hoë prioriteit geniet in private organisasies nie maar vorm 'n integrale deel van die beleid van staatsdepartemente en onderwysinstansies.

Beplanning is die "dinkwerk" wat die skoolhoof verrig om toekomstige optredes te beplan, besluite tussen alternatiewe te neem tesame met die implementering van aksieprogramme om onderwys- en opvoedkundige doelwitte te verwesenlik deur middel van mense en middele (Teichler, 1982:42). Om deeglik te beplan, beteken om die gaping tussen die huidige en die verlangde toekomstige resultate te oorbrug.

In die spesiale skool berus doeltreffende beplanning op die skoolhoof se vermoë om die onderwys- en opvoedkundige doelstellings te individualiseer. Hy moet sy topbestuur betrek, vooruitskatting van toekomstige situasies, didakties-pedagogies en andragologies kan maak. Hy moet as gevolg van die verstandelik gestremde se onvoorspelbare reaksies, alternatiewe optredes vir bereiking van die doelwitte visualiseer, op die beste alternatiewe kan besluit, en dan sy aksieprogram opstel of aanpas.

By beplanning moet die spesialeskool-hoof deurlopend aandag gee aan pligte, verantwoordelikhede, poste en rolidentifikasie. Tweedens het hy te make met delegering van take en gesag om doeltreffendheid van beplanning te verseker. Laasgenoemde twee komponente het te make met organisering.

2.2.3.2 Organisering as bestuurstaak

Organisering tree in werking waar twee of meer mense 'n gemeenskaplike doelwit wil bereik. Organisering vind na beplanning plaas om die werk te orden, te reël en te rangskik sodat dit deur die mense in die organisasie uitgevoer kan word (Allen, 1969:173).

Stoner (1978:221) beskou organisering as die bepaling van die verskeidenheid take wat uitgevoer moet word om die organisasie se doelstel-

lings te bereik; die verdeling van die werk in aktiwiteite wat logies en sinvol deur 'n persoon gedoen kan word en die daarstel van metodes om die werk wat die lede van die onderneming doen, saam te voeg tot 'n harmonieuse eenheid (Cloete, 1984:84).

Die erkenning van gesagslyne en die devolusie van gesag speel 'n belangrike rol by die skepping van 'n doeltreffende organisasiestruktuur. Opsommend kan dus afgelei word dat by organisasiestruktuurskepping, delegering en koördinering 'n integrale deel vorm van die bestuurstaaak organisering.

Die spesialeskool-hoof moet veral tydens die toewysing van verantwoordelikhede en gesag, sy onderskeie onderwysleiers se kennis, maar veral menseverhoudings, in ag neem. Om met die verstandelik gestremde te werk, vereis nie net besondere didakties-pedagogiese kennis nie maar veral geduld, affektiewe optrede en 'n vaste geloof en vertroue in Christus.

Wanneer aan adjunk-hoofde en departementshoofde verantwoordelikhede gedelegeer word, moet hulle in staat wees om hulle eie bestuur toe te pas binne hulle onderskeie departemente. Binne hulle onderskeie departemente sal dit van kardinale belang wees dat die doelmatige en affektiewe organisasieklimaat wat die skoolhoof beplan het, steeds verder sal realiseer.

Deeglike beplanning en organisering moet opgevolg word deur doeltreffende beheeruitoefening en leidinggewing om te verseker dat die gewenste resultate met spesiale onderwys bereik word.

2.2.3.3 Leidinggewing as bestuurstaaak

Leidinggewing is die bestuurstaaak wat hoofsaaklik rondom die onderwysleier en sy persoonlikheid wentel. Kast en Rosenzweig (1979:322) omskryf die leierskap van 'n leier as die vermoë om mense te oortuig om geformuleerde doelwitte te bereik.

Die vermoë om te lei, te kommunikeer en te motiveer is belangrike

elemente van leidinggewing. Doeltreffende leidinggewing behels volgens Stoner (1978:19):

- Die opdra van take aan ondergeskiktes;
- vertikale en horisontale kommunisering;
- personeel se motivering en optrede om hoër prestasies en bekwaamheid te bereik;
- keuring en plasing van personeel om verdere delegering te laat geskied;
- die toepassing van dissipline en die hantering van konflik;
- personeel- en bestuursontwikkeling.

Samevattend kan leidinggewing in die spesiale skool beskou word as die skoolhoof se professionele leidinggewing aan sy potensiële onderwysleiers en personeel, sodat hy 'n doelmatige en affektiewe klimaat vir 'n gemotiveerde topbestuur skep waarin hy met alle betrokkenes kan kommunikeer. Leidinggewing het in die spesiale skool primêr op die menslike element betrekking.

2.2.3.4 Beheeruitoefening as bestuurstaak

Die "dinkwerk" van beplanning en organisering sal waardeloos wees sonder doelmatige beheer en kontrole oor die resultate wat bereik moet word.

Deur goeie beheeruitoefening kan die spesialeskool-hoof verseker dat kontinue uitvoering van opdragte, take en die benutting van gedeelgeerde gesag doeltreffend plaasvind. Hy kan dus die vordering van sy onderskeie adjunk-hoofde en departementshoofde ten opsigte van die bereiking van doelwitte monitor en ook bepaal watter verdere opleiding nodig is, en watter korrektiewe aksies geneem moet word wanneer afwykings voorkom.

h Spesialeskool-hoof moet veral beheer uitoefen oor sy potensieële onderwysleiers se interpersoonlike vaardighede. Dit behels meer as net om goed met personeel oor die weg te kom; dit moet tot uiting kom in ondersteunende, akkommoderende en rigtinggewende gedrag. Deur erkenning verbeter prestasies tot voordeel van die opvoedende onderwys en vind die verstandelik gestremde leerlinge daarby baat.

Opsommend moet daarop gewys word dat die bestuursproses nie h chronologiese volgorde aanneem waar daar eers beplan, dan georganiseer, leiding gegee en beheer uitgeoefen word nie. In onderwysbestuur word die vier basiese bestuursfunksies in h groot mate ineengestremel. Doeltreffende onderwysbestuur, so ook in die spesiale skool, moet gesien word as h vervlegtingshandeling van hierdie vier basiese bestuursfunksies (BOLB) en hulle onderskeie subfunksies.

Die andersoortigheid en eiesoortigheid van spesiale onderwys het sy eie wetenskaplike paradigma, denke en tradisie. Die opvoedkunde, die onderwys en onderwysbestuur sal subjektief en objektief geëvalueer word ten opsigte van elk se universaliteit en individualiteit tot voordeel van spesiale onderwys.

2.3 Spesiale onderwys in perspektief

Die andersoortigheid en eiesoortigheid van die spesiale skool word onder meer deur die volgende aspekte belig:

2.3.1 Die gedifferensieerde onderwysbeleid

Artikel 14 van Goewermentskennisgewing No 2029 van 12 November 1971 stel die Suid-Afrikaanse Onderwysbeleid aan verstandelik gestremde leerlinge onder andere soos volg: "Leerlinge wat nie voldoende voordeel kon trek uit gewone onderrig wat in die normale loop van onderwys verskaf word nie, wat in Wet 41 van 1967 geïdentifiseer word, ontvang onderwys van h gespesialiseerde aard in spesiale skole en klasse."

Die spesialeskool-hoof en sy personeel het te make met leerlinge wat

as gevolg van intellektuele gestremdhede en 'n verskeidenheid ander redes, nie die verlangde vordering in gewone skole toon nie.

2.3.2 Die RGN-verslag (1981)

Die RGN-verslag (1981) het met betrekking tot spesiale onderwys as uitgangspunt gestel dat: spesiale maatreëls nodig is om aan kinders met spesiale onderwysbehoefte die soort hulp te verleen wat hulle nodig het om volgens hulle besondere gebreke nogtans maksimaal te groei en te ontwikkel (vgl. Die TOD-Handleiding vir spesiale onderwys, 1983:1-2).

Steenkamp (1985:23) definieer spesiale onderwys as "... alle algemeen-vormende en voorberoeponderwys wat beskikbaar gestel word aan verstandelik gestremde leerlinge." Spesiale onderwys vereis 'n eie-soortige aanpasbare kurrikulum met 'n eie inhoud, metodiek en veragte metode van prestasie sodat optimum opvoedkundige geleenthede vir verstandelik gestremde leerlinge in die spesiale skool voorsien kan word.

2.3.3 Die spesialeskool-kurrikulum

In die Handleiding van Spesiale Onderwys (1981:16-19) word die roostertye, skolastiese vakke en praktiese vakgroepe soos volg uiteengesit:

2.3.3.1 Die skoolrooster

Die verdeling van beskikbare roostertyd tussen skolastiese vakgroepe word op 'n 50:50 persent basis bepaal.

2.3.3.2 Die skolastiese vakke

- Verpligte vormende nie-eksamenvakke
- Godsdiensonderrig
- Liggaamlike opvoeding
- Klasmusiek

- Jeugweerbaarheid, kadette en voorligting
- Verpligte skolastiese eksamenvakke
- Eerste taal
- Tweede taal
- Wiskunde
- Geskiedenis / Aardrykskunde
- Wetenskap, waarby Higiëne ingesluit is

2.3.3.3 Praktiese vakgroepe (Voorberoepsopleiding)

Hier ontvang seuns en dogters deurgaans afsonderlike onderrig. Die seuns ontvang praktiese opleiding in een of meer komponente van die volgende vakgroepe (Dienste):

- Metaalwerkdienste
- Motorvoertuighersteldienste
- Bouwerkdienste

Die dogters ontvang volgens hulle onderskeie individuele vermoëns praktiese opleiding in een of meer komponente van die volgende vakgroepe (Dienste):

- Huishoudkundige dienste
- Monteerwerkdienste
- Handel- en ander dienste

Deur middel van hierdie kurrikulum moet die skoolhoof en sy personeel die spesialeskool-leerlinge in nood opvoed tot volwaardige burgers wat op 'n menswaardige wyse sosiaal-maatskaplik by die gemeenskap kan inskakel (Steenkamp, 1984:1).

Die spesialeskool-kind se negatiewe ervaring ten opsigte van opvoeding, leer- en onderriggebeure in gewone onderwys, moet in die spesiale skool uitgewis word. Die skoolhoof, sy topbestuur en personeel het die taak om deur begeleiding hierdie leerlinge te help om volwaardige volwassenes te word. Naas die ouerhuis is die spesiale

le skool as sekondêre menslike instelling, die belangrikste weg waarlangs hierdie leerlinge hulleself kan verwesenlik.

Steenkamp (1985:60) onderskei die volgende drie basiese komponente as opvoedingstaak van die spesiale skool:

- Bystand aan die verstandelik gestremde tydens die ontplooiing van sy persoonlikheid, dit wil sê skepping van 'n positiewe selfbeeld;
- didaktiese ondersteuning en opheffing om skolastiese prestasies te verhoog en 'n waaghouding ten opsigte van leer te ontwikkel;
- die voorbereiding en opvoeding van die leerlinge vir hulle toekomstige beroepsnood.

Deur doeltreffende skoolbestuur toe te pas moet die skoolhoof en sy onderwysleiers 'n affektiewe organisasiestruktuur en -klimaat skep, waarbinne die verstandelik gestremde in geborgenheid onderwys en opvoeding kan ontvang.

2.3.4 Organisasiestruktuur

Om optimaal te presteer, benodig die verstandelik gestremde leerlinge 'n spesiale organisasiestruktuur waarbinne hulle spesiale onderwys en opvoeding kan ontvang. Die spesiale skool is dus 'n skoolorganisasiestruktuur waar spesiale onderwys of onderwys van 'n gespesialiseerde aard aan verstandelik gestremde leerlinge, of leerlinge wat as sodanig geklassifiseer word tussen die ouderdom van 12 jaar tot 20 jaar, verskaf word (Steenkamp, 1985:24). Hierdie leerlinge bestaan hoofsaaklik uit die volgende twee groepe:

- Die leerlinge met 'n werklike verstandelik onvermoë en
- die leerlinge wat weens ander probleme as die van verstandelike onvermoë, nie in staat is om genoegsaam in gewone onderwys te vorder nie (Jacobs, 1982:5).

Die feit dat daar in die algemene beleid reeds vir die verstandelik gestremde (IK 50 - 80) voorsiening gemaak word, impliseer dat die nodige skoolgeboue en fasiliteite beskikbaar is.

Die skoolhoof moet binne hierdie organisasiestruktuur sy potensiële onderwysleiers, onderwysers en die beskikbare fasiliteite en middele aanwend om die onderwys- en opvoedkundige doelstellings met die spesialeskool-leerlinge suksesvol te bereik.

Die doeltreffendheid van spesiale onderwys sal grootliks afhang van die skoolhoof se:

- Professionele kennis van individuele onderwys, asook sy kennis van ortodidaktiese en -pedagogiese metodes en tegnieke;
- professionele leierskapstyl en -gedrag;
- bereidheid en bekwaamheid om verantwoordelikhede en gesag te deleger;
- bereidheid om sy personeel, en veral potensiële onderwysleiers, ortopedagogies en professioneel bestuursvaardig in diens op te lei.

Laasgenoemde taak van die skoolhoof word besonder deur Davies (1984:1) met die volgende stellings beklemtoon:

- Die spesialeskool-hoof moet as leier van sy skool 'n besondere rol tydens die indiensopleiding van sy personeel speel;
- die skoolhoof moet potensiële onderwysleiers identifiseer en hulle bestuursvermoë in die werksituasie ontwikkel.

Daarom rus die verantwoordelikheid vandag meer as ooit vierkantig op die spesialeskool-hoof se skouers om 'n doeltreffende organisasiekli-maat te skep sodat:

- Elke leerling die geleentheid moet kry om onderwys in ooreenstem-

ming met sy aanleg en intellektuele vermoëns te ontvang (Van Niekerk, 1976:46).

- Hierdie kosbare mense materiaal, wat deur God aan hom toevertrou is, kan groei en ontwikkel.

- Hulle ouers en die gemeenskap voorberei kan word vir die vernuwing wat onafwendbaar en essensieel skyn te wees (Viljoen, 1983:31).

Bogenoemde doelwitte kan bereik word deur doeltreffende delegering in die spesiale skool toe te pas.

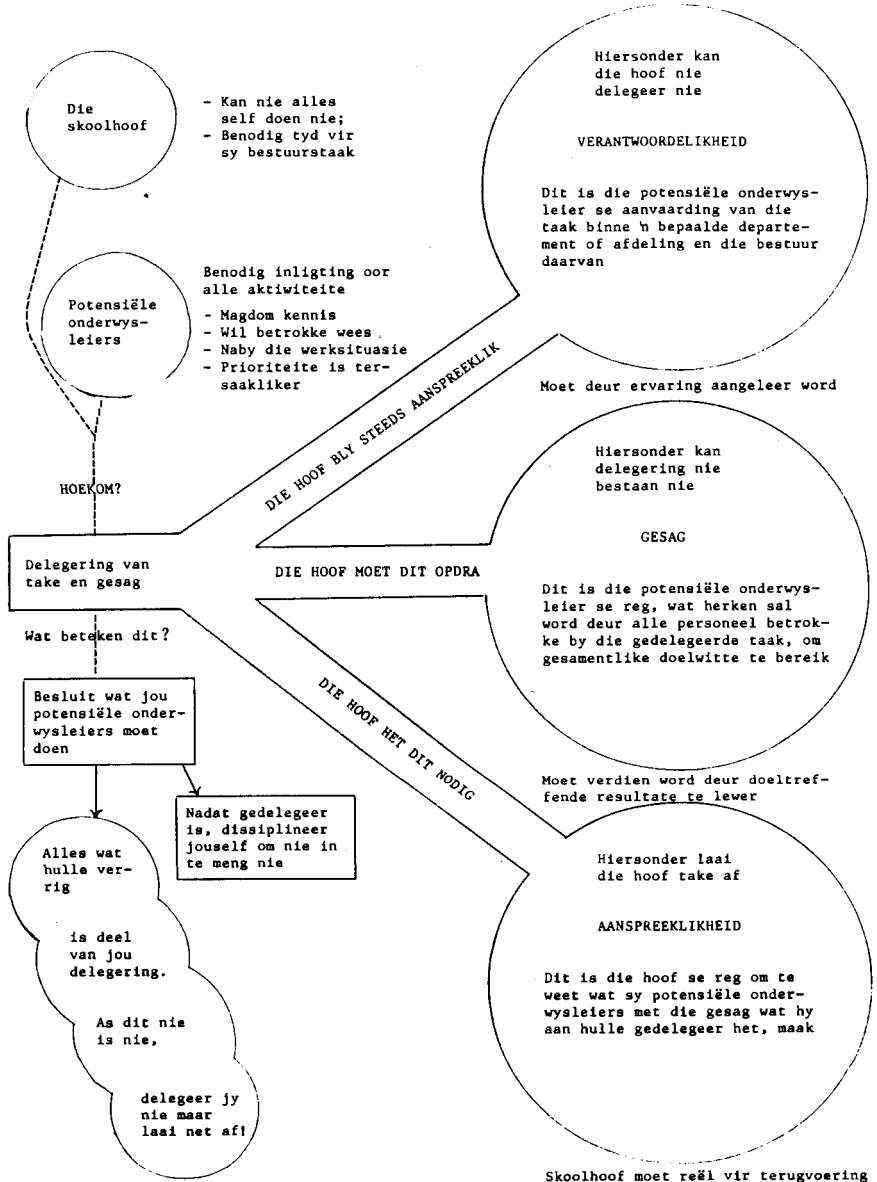
Die voorgaande word in die literatuurstudie as die organisering van produksiefaktore beskou. Organisering behels tweedens die proses van delegering wat na die oordraging van gesag aan potensiële onderwysleiers om hulle dagtaak te kan verrig, verwys.

3.2 'n Omskrywing van delegering

Die spesialeskool-hoof se delegeringstaak het reeds 'n aanvang geneem by die beplanning van taakareas binne die skoolorganisasie en by die opdeel van die geheeltaak in deeltake. Delegering kan as die bestuurstaaftaak wat doelmatige onderwysbestuur moontlik maak, beskou word (Montana & Nash, 1981:784).

Die delegering van take om doeltreffende skoolbestuur te verseker, berus op die skoolhoof se reg om, uit die oorfloed van sy take, sekeres daarvan aan sy potensiële onderwysleiers te deleger, soos in figuur 3.1 uiteengesit (Roets, 1981:71). Beplande delegering en oordrag van gesag aan die potensiële onderwysleiers, maak hulle mede-aanspreeklik vir onderwys- en opvoedkundige resultate, en aanvaar hulle by aanstelling in 'n bevorderingspos verantwoordelikheid vir 'n bepaalde departement en die verwante gedelegeerde aktiwiteite (Muir, 1986:30).

FIGUUR 3.1 DELEGERING AS BESTUURSTAAK VAN DIE SPESIALESKOOL-HOOF



Die spesialeskool-hoof se delegering van verantwoordelikhede en gesag impliseer 'n opdrag aan sy potensieële onderwysleiers om al die doelwitte in hulle onderskeie departemente, in ooreenstemming met die skoolbeleid te verwesenlik. Om hulle doelwitte te bereik, word mag aan potensieële onderwysleiers gedelegeer om selfstandige besluite in hulle departemente te neem (Van der Westhuizen, 1986:165).

Die diversiteit van doelwitte met die verstandelik gestremde leerling vereis dat die skoolhoof deur middel van delegering van take en gesag sy onderskeie onderwysleiers se bestuursvaardighede sal ontwikkel. Bestuursvaardighede is nodig, sodat adjunk-hoofde en departementshoofde hulle toegewysde personeel kan lei en help om meer doeltreffend in hulle onderskeie werk te wees.

Bepalende en doelgerigte opdra van verantwoordelikhede aan adjunk-hoofde en departementshoofde maak hulle mede-aanspreeklik en aanvaar hulle verantwoordelikheid vir hulle onderskeie departemente of afdelings. Elke onderwysleier sal weer binne sy departement die bestuursfunksies toepas en verantwoordelikhede en take, maar nie gesag, deleger aan sy ondergeskiktes. Die potensieële onderwysleiers bly aanspreeklik teenoor die skoolhoof.

Delegering in die spesiale skool impliseer die bestuurstaak wat die skoolhoof het om die verskillende take (werk) te reël en te rangskik sodat sy adjunk- en departementshoofde met hulle onderskeie toegewysde personeel die mees doeltreffende resultate kan bereik.

Selfs op die laagste vlak is dit noodsaaklik dat die skoolhoof hom as leier sal vergewis van die siening van elke onderwyser ten opsigte van sy onderwystaak en dat hy doelbewus daarna sal streef om deur delegering 'n gemeenskaplike taakopvatting by hulle te vestig (Nell, 1976:307).

Ten slotte word daarop gewys dat delegering die bestuurstaak is wat die skoolhoof moet verrig deur aktiwiteite met gepaardgaande gesag aan sy potensieële onderwysleiers toe te vertrou ten einde 'n doeltreffende verdeling van die werk te maak en sinvolle uitvoering daarvan te verseker deur die potensieële onderwysleiers mede-aanspreeklik te hou vir die ge-

samentlike verwesenliking van die doelwitte met spesiale onderwys.

3.3 Die doel van delegering

Alle bestuurstake, delegering ingesluit, het slegs een oogmerk, naamlik die realisering van opvoedkundige en onderwyskundige resultate (Suidwes-Afrika, 1984:37). Tydens delegering van gesag het elke departement of afdeling se bestaan die primêre doelwitte van spesiale onderwys as geheel, in die oog.

Die delegering van take, verantwoordelikhede en gesag van byvoorbeeld elke departementshoof, val binne die raamwerk van die primêre doelwitte van die skoolbeleid. Dit is belangrik dat die doelwitte van elke gedelegeerde aktiwiteit in die skool telkens weer aan die grondliggende doelstellings van die Transvaalse Onderwysdepartement, met betrekking tot spesiale onderwys, gemeet word.

Deur die delegering van sowel take en verantwoordelikhede, word werk-bare eenhede (departemente/afdelings) geskep en word die skoolhoof se taak verlig (Steenkamp, 1984:1). Delegering (vgl. figuur 3.1), bevat drie belangrike komponente wat na vore tree, naamlik verantwoordelikheid, gesag en aanspreeklikheid.

3.4 Die komponente van delegering

In 'n skoolorganisasie werk verskillende mense saam en is delegering 'n noodsaaklikheid (Van Loggerenberg, 1986:7). Delegering is die bestuurs-aktiwiteit waardeur die professionele leier van sy magdom verantwoordelikhede en gesag aan sy adjunk-hoof en departementshoofde kan oordra (Roets, 1981:77).

Deur van sy verantwoordelikheid en gesag aan sy onderwysleiers toe te vertrou, word hulle betrek en aanvaar hulle mede-aanspreeklikheid vir resultate (Nelson & Fiore, 1984:1-3). Doeltreffende resultate kan slegs realiseer as die hoof en sy personeel verantwoordelikheid aanvaar vir die onderrig en opvoeding van die verstandelik gestremde leerlinge in hulle skool.

3.4.1 Verantwoordelikheid

Verantwoordelikheid kan beskryf word as die werk wat aan 'n spesifieke pos toegewys is (Finney, 1981:29). Van der Westhuizen (1986:164) beskou dit as die verpligting wat 'n persoon het ten opsigte van die pos en die werk wat deur die skoolhoof aan hom opgedra is. So byvoorbeeld sal die departementshoof van praktiese vakke vir seuns, verantwoordelik wees vir alle werkswinkelpersoneel, onderwys en opvoeding van seuns in die praktiese vakgroepe.

By die opdra van take en verantwoordelikheid, moet die skoolhoof die "beginsel" van duidelike taakanalise en taakomskrywing toepas sodat elke potensieële onderwysleier en personeellid die werksverdeling goed begryp en verstaan wat van hom verwag word (Herzog, 1984:119).

By die delegering van take moet die skoolhoof sy bestuurspan, asook sy personeel se kennis en vermoëns ten opsigte van spesiale onderwys, in ag neem. Sy potensieële onderwysleiers en personeel se kennis, vaardighede en houdings sal die omvang en mate van delegering van verantwoordelikhede, bepaal (Savary, 1985:29). Die nodige gesag om doeltreffend binne die verskillende afdelings/departemente op te tree, moet aan 'n adjunk-hoof of departementshoof gedelegeer word (Caruth & Pressley, 1984:9). Samevattend kan gesê word dat verantwoordelikheid impliseer die aanvaarding van 'n gedelegeerde taak, asook die wyse waarop die taak verrig word, gemeet aan die morele standaard soos eerlikheid, lojaliteit en samewerking (Suidwes-Afrika, 1984:36).

3.4.2 Gesag

Köhn (1977:194) bevestig die siening dat 'n bepaalde taakomskrywing ook die mate van gesag moet bepaal as hy beweer: "Authority is the right to discharge one's duties, to perform a function or task to which one has been assigned and one has accepted."

Die opdra van gesag berus op gesamentlike beplanning, besluitneming, onderlinge vertroue en lojaliteit (Nell, 1976:308). Die doeltreffende opdra van gesag verseker dat daar betyds begin sal word met die uitvoe-

ring van die opdrag en dat dit binne die neergelegde tydsduur afgehandel sal word (Kleynhans, 1979:10). Kleynhans (1980:321) onderskei die volgende belangrike aspekte by die delegering van gesag aan ondergeskiktes:

- Professionele en akademiese kwalifikasies;
- professionele ondervinding in bestuur;
- persoonlikheid;
- dryfkrag;
- menseverhoudings;
- gewilligheid;
- vaardigheid in besluitneming en probleemoplossings (vgl. Knoop, 1985:6-7).

Die spesialeskool-hoof moet beslis bogenoemde aspekte by die opdra van gesag in ag neem. Gewilligheid en goeie menseverhoudings is van deurslaggewende belang. Die moeilikheidsgraad van opvoeding en onderwys aan die verstandelik gestremde vereis bo-normale geduld en 'n persoon wat onder groot druk steeds mens sal bly en in afhanklikheid van God sy gesag kan hanteer.

Samevattend kan gesag beskou word as bevoegdheid wat die volgende omvat (Suidwes-Afrika, 1984:36): "Die verkryging van die reg en mag om binne 'n raamwerk van gestelde norme, riglyne of verstandhoudings (beleid) bepaalde handelinge te verrig, om selfstandige besluite te neem en opdragte vir die implementering van hierdie besluite te gee."

Doeltreffende afhandeling van delegering berus nie net by die opdra van voldoende gesag nie maar ook op aanvaarding van aanspreeklikheid (Fishmer, 1983:43).

3.4.3 Aanspreeklikheid

Aanspreeklikheid is die verantwoordelikheid wat op die bekleër van 'n bevorderingspos rus om die werk wat gedoen moet word en die mate van gesag wat uitgeoefen moet word, in ooreenstemming met vasgestelde en aanvaarde werkstandaarde te voltooi (Jenks & Kelley, 1985:7-8). Gesag wat aan 'n leier toegeken word, kan gesien word as die reg om opdragte te gee, besluite selfstandig te neem, en om op te tree teen en gehoorsaamheid te eis van ondergeskiktes (De Wet, 1981:66).

Dit beteken dat, alhoewel gesag aan 'n adjunk-hoof of departementshoof gedelegeer word, hy steeds teenoor sy hoof aanspreeklik vir die doeltreffende uitvoering daarvan is (Finney, 1981:30). Die skoolhoof moet altyd in gedagte hou dat dit sy verantwoordelikhede en gesag is wat hy gedelegeer het, en daarom is hy in die laaste instansie verantwoordelik vir die suksesvolle afhandeling daarvan (Montana & Nash, 1981: 786).

Steenkamp (1984:9) wys daarop dat die delegeerder dus die toepaslike gesag aan die ondergeskikte moet opdra om sy verantwoordelikhede doeltreffend in die spesiale skool uit te voer. Die mate van gesag wat aan potensiële onderwysleiers toegeken word, moet dus in verhouding wees met die gedelegeerde taak en nie beperkings op hom plaas nie (vgl. Knoop, 1985:6).

Suksesvolle delegering bring egter ook mee dat daar nie algehele vryheid aan adjunk-hoofde en departementshoofde ten opsigte van outoriteit, toegeken kan word nie (Steenkamp, 1984:2). Die spesialeskoolhoof sal dus om optimale vryheid en selfaktualisering te bewerkstellig, baie duidelike omskrywings en riglyne in 'n aksieplan moet neerlê (skoolbeleid) waarbinne die potensiële onderwysleier moet optree (Uris, 1981:8).

Die hoof van 'n skool kan ondergeskiktes aan wie gesag opgedra is, ten volle aanspreeklik hou vir doeltreffende opvoedkundige en onderwysresultate (Caruth & Pressley, 1984:9). Dit impliseer dat die individu, en nie groepe nie, verantwoordelikheid vir doeltreffende resultate moet

aanvaar (Turner, 1974:34).

Waar daar van 'n gedelegeerde opdrag sprake is, moet die adjunk- en departementshoofde wat die verantwoordelikheid en gesag daarvoor aanvaar, ook bereid wees om mede-aanspreeklikheid te aanvaar (Day, 1983: 916). Hieruit kan afgelei word dat die skoolhoof die reg behou om elke onderwysleier se werk te kontroleer om vas te stel of elkeen in sy onderskeie gebiede, die gewenste resultate met spesiale onderwys bereik het.

Die verwesenliking van onderwys en opvoedkundige resultate deur middel van delegering berus op bepaalde beginsels.

3.5 Die beginsels van delegering

3.5.1 Opmerking

Doeltreffende onderwys en opvoedkundige resultate kan bereik word as die hoof bepaalde beginsels tydens delegering in gedagte hou (St John, 1982:19). Delegering speel 'n besondere rol tydens die indiensopleiding en werkstevredenheid van potensiële onderwysleiers. Die wyse waarop delegering deur die skoolhoof toegepas word, sal 'n invloed op die doeltreffende bestuur van die spesiale skool hê.

Dit is dus in die skoolhoof se belang dat hy die volgende beginsels tydens delegering in aanmerking neem (Van der Westhuizen, 1986³:165).

3.5.2 Die beginsel van uitvoerbaarheid

Die skoolhoof behoort, wanneer hy take aan potensieel bevoegde onderwysleiers delegeer, seker te maak dat die take, met die verstandelik gestremde leerlinge, sowel uitvoerbaar as bereikbaar is.

3.5.3 Die beginsel van beheeruitoefening

Delegering aan 'n onbekwame potensiële onderwysleier kan skooldoeltreffendheid grootliks in die wiele ry (Suidwes-Afrika, 1984:37). Daar

moet beheermaatreëls ten opsigte van 'n potensiële onderwysleier in die gedelegeerde aksieplanne (skoolbeleid) ingebou wees, soos byvoorbeeld duidelik geformuleerde doelwitte, kwaliteitsbepalings, beheeruitoefening en leidinggewing (Knoop, 1985:6). Dit is egter belangrik dat die skoolhoof elke potensiële onderwysleier se bekwaamheid, gewilligheid, aanleg en belangstelling ten opsigte van spesiale onderwys en leierskap, in ag sal neem en hulle sodoende geleentheid tot meerder verantwoordelikhede sal bied.

3.5.4 Die beginsel van toepaslike gesag

'n Belangrike doel van delegering aan potensiële onderwysleiers is, onder andere, bestuursontwikkeling in die spesiale skool self. Dit hou in dat aan potensiële onderwysleiers gesag toegeken moet word wat in verhouding staan tot die verantwoordelikheid wat aan hom gedelegeer is (vgl. Caruth & Pressley, 1984:9).

Die potensiële onderwysleier moet met die nodige gesag toevertrou word om self besluite te neem, verantwoordelikheid te aanvaar, prestasies met sy personeel te lewer en gemotiveer te word tot selfaktualisering (vgl. figuur 3.1).

Die skoolhoof moet in gedagte hou en aanvaar dat van sy potensiële onderwysleiers soms net sulke doeltreffende, of selfs beter, besluite as hyself kan neem (Suidwes-Afrika, 1984:37).

3.5.5 Die beginsel van gewilligheid en bekwaamheid

'n Skoolhoof moet hom daarvan weerhou om take aan 'n onwillige en onbekwame potensiële onderwysleier te delegeer (De Wet, 1979:160). Indien 'n potensiële onderwysleier egter gewillig, maar nog onervare ten opsigte van bestuurkennis en -houdings is, moet die skoolhoof wel die take aan hom delegeer, maar terselfdertyd ook die nodige opleiding en motivering voorsien (Sergiovanni & Starratt, 1979:152).

'n Potensiële onderwysleier mag oor die nodige potensiële bestuurskennis, -vaardighede en -houding beskik, maar nog nie oor voldoende be-

stuurservaring in 'n spesiale skool nie. Aan hierdie potensieële onderwysleiers moet die hoof in sy bestuursontwikkelingsprogram besondere aandag gee.

3.5.6 Die beginsel van aanspreeklikheid

Die gesag en verantwoordelikheid wat aan elke gedelegeerde opgedra word, moet duidelik omskryf word, want almal se verantwoordelikheid kan maklik niemand se verantwoordelikheid word (vgl. Knoop, 1985:6). Een potensieële onderwysleier moet byvoorbeeld vir 'n besondere taak aanspreeklik gehou word. Indien 'n taak gedelegeer word, moet die onderwysleier wat die verantwoordelikheid en gesag daarvoor aanvaar, ook aanspreeklikheid vir die doelwitte van spesiale onderwys aanvaar.

3.5.7 Die beginsel van eenheid van beheer

Eenheid van beheer hou in dat niemand twee here kan dien nie, en ondergeskiktes behoort opdragte van slegs een onderwysleier te ontvang (Koontz *et al.*, 1980:46). Sou 'n personeellid aan meer as een onderwysleier verantwoordiging moet doen, ontstaan verwarring en ook moontlike konflik.

Sonder eenheid van beheer, is koördinering swak want mense en departemente werk teen mekaar en doeltreffendheid verminder, leierskap word gedwarsboom, kommunikasieprobleme ontstaan, beplanning is ondoeltreffend en 'n gunstige vergelyking tussen die doelwitte en die eindresultate is onmoontlik (St John, 1982:20-21).

3.5.8 Die verskaffing van inligting, asook duidelike riglyne en voortgesette beheeruitoefening

Die nodige inligting en riglyne tydens delegering behoort deur middel van handleidings, die skoolbeleid en -regulasies deur die spesiale-skool-hoof beplan, en aan die betrokke potensieële onderwysleiers beskikbaar gestel te word.

Datums en tye van terugvoering moet deur die skoolhoof bepaal word sodat hy die nodige beheeruitoefening kan doen en verdere regstellings en/of delegering kan beplan (St John, 1982:20).

3.5.9 Die beginsel van progressiewe belading

'n Bekwame en gewillige potensieële onderwyseier moet by die toesegging van gedelegeerde take, vertrou word met groter verantwoordelikhede en gesag. Deur delegering op sodanige wyse toe te pas, sal bestuursontwikkeling plaasvind en sal selfontwikkeling, met as doelwit groter prestasies, outomaties geskied (Maré, 1987:63).

3.5.10 Die beginsel van erkenning (motivering)

Elke potensieële onderwyseier moet die nodige erkenning en aanmoediging vir 'n gedelegeerde taak wat suksesvol afgehandel is, ontvang (Caruth & Pressley, 1984:9). In enkele gevalle waar daar mislukking is, moet die spesialeskool-hoof daarteen waak om nie die gedelegeerde taak en sy gesag terug te trek nie. Deur hulpverlening en leidinggewing moet die potensieële leier gelei word om alternatiewe oplossings self te soek en tot 'n besluit te kom (vgl. figuur 3.1) (Knoop, 1985:6).

Ten slotte kan daar van 'n bekwame spesialeskool-hoof verwag word om geleenthede vir sy adjunk-hoofde en departementshoofde te skep, deur met hulle in gesprek te tree oor alle skoolaangeleenthede waarby hulle betrokke is. Die professionele bestuurswyse waarop die skoolhoof die genoemde beginsels van delegering toepas en beheer, sal 'n sleutelrol in die bestuursontwikkeling van sy potensieële onderwyseiers, speel (Kleynhans, 1980:320).

3.6 Wat kan gedelegeer word?

3.6.1 Opmerking

Doeltreffende delegering sal op die hoof se vermoë om te beplan wat ter verantwoordelikhede hy met veiligheid kan delegeer, berus (Knoop, 1985:5). Om sinvol te kan delegeer, behoort die spesialeskool-hoof

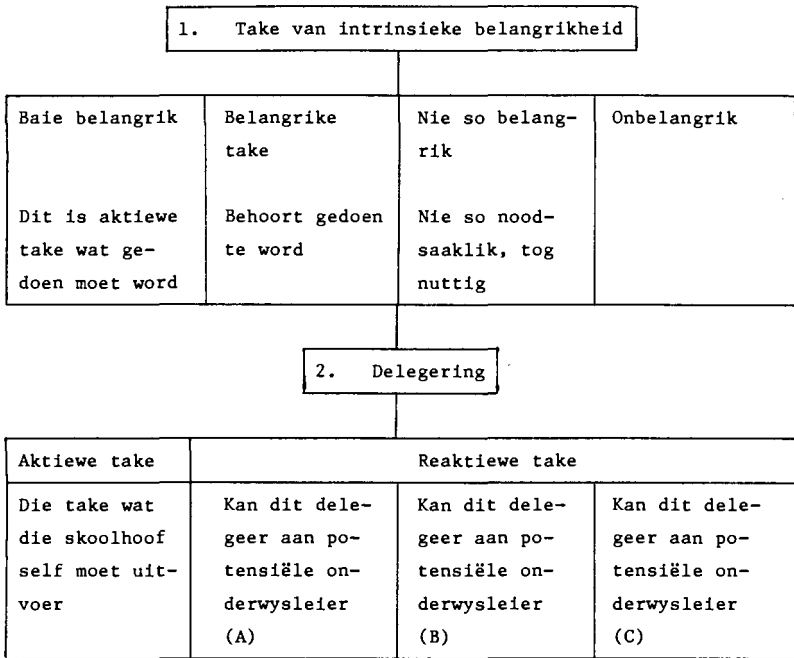
eerstens sy doel in die organisasie te beplan, dit wil sê waarom hy daar is en watter take hy moet uitvoer.

Steenkamp (1984:8) gee aan die spesialeskool-hoof belangrike riglyne waardeur hy sy "dinkwerk kan orden". Die volgende vrae behoort van besondere nut te wees by die delegering van take:

- Wat is die taak?
- Wat wil ek met die taak bereik?
- Met watter doel voor oë word hierdie taak gedelegeer?

Na aanleiding hiervan skeduleer hy, in volgorde van belangrikheid, die aktiwiteite soos in figuur 3.2 uiteengesit (Maré, 1987:56). Hierna verdeel hy sy take in aktiewe en reaktiewe take. Die aktiewe take is die take wat uitsluitlik die skoolhoof se prioriteite is om sy eie doelwitte te verwesenlik (Peterson, 1986:154). "They establish goals and strategies and apply their time to activities which will achieve the goals."

FIGUUR 3.2 DIE AKTIEWE EN REAKTIEWE
TAKE VAN DIE SPESIALESKOOLOOFS



Hierteenoor is reaktiewe take die take wat nie regstreeks betrekking op die spesifieke doelwitte as sulks het nie. Hierdie take kan net so goed, of selfs beter, deur ondergeskiktes, wat dit ook heel waarskynlik sal geniet, uitgevoer word. Die gedelegeerde take moet die onderskeie onderwysleiers bestuursmatig in die praktyk van spesiale onderwys ontwikkel.

Die take wat gedelegeer kan word, word vervolgens kortliks toegelig.

3.6.2 Roetine- en repeterende werk

Take wat telkens herhaal word en wat op dieselfde wyse afgehandel word, moet liefers gedelegeer word (Caruth & Pressley, 1984:7). Die skoolhoof

kan ook roetinetake en repeterende gedeeltes van die vier basiese bestuurstake aan potensieële onderwysleiers opdra. Voorbeelde hiervan is onder andere:

- Beplanning van skoolroosters, busroosters, prefekteroosters, sportbyeenkomste, bivakke, ensovoorts.
- Organisering van buitemuurse aktiwiteite, leierskampe, onderafdelings en departemente in die skool.
- Leiding ten opsigte van professionele en didaktiese verantwoordelikhede, kursusse in atletiek, kadette, ensovoorts.
- Beheeruitoefening oor take waarvoor daar aan hulle die nodige gesag gedelegeer word, byvoorbeeld: beheer oor metodes en tegnieke in die didaktiese situasie, resultate van voorberoeopsopleiding in werkwinkels, ensovoorts. Wat betref die delegering van verantwoordelikhede en gesag ten opsigte van die vier basiese bestuurstake, sal terugvoering spesifiek aandag moet geniet, aangesien die skoolhoof steeds vir resultate aanspreeklik bly (Suidwes-Afrika, 1984:36).

3.6.3 Tegniese werk

Tegniese take soos die herstel van die arolmasjien, versiening van die skoolbus en merk van byvoorbeeld die atletiekbaan, behoort nie die tyd van die skoolhoof in beslag te neem nie. Die skoolhoof moet homself veral met die "dinkwerk" van die bestuurstake besig hou.

St John (1984:19) onderskei die volgende take wat gedelegeer kan word:

- Roetine- en repeterende werk;
- minder belangrike besluite wat deur ondergeskiktes benodig word om hulle take doeltreffend te verrig;
- take waarin ondergeskiktes besondere belangstelling toon, en ook die nodige bekwaamheid voor het.

Dit is wenslik dat die skoolhoof die kundigheid van sy onderskeie potensiële onderwysleiers by besluitneming sal betrek (vgl. figuur 3.1). Insette gelewer deur potensiële onderwysleiers verhoog onderlinge vertroue en samewerking sodat die gemeenskaplike doelwitte met spesiale onderwys doeltreffender bereik kan word. Daar is egter sekere take wat slegs deur die spesialeskool-hoof gedoen behoort te word.

3.7 Take wat nie gedelegeer kan word nie

Alhoewel dit die skoolhoof se reg is om te deleger, bly hy steeds verantwoordelik vir die doeltreffende bestuur van sy skool en aanvaar hy aanspreeklikheid vir alle gebeure rakende sy skool (Marx, 1981:179). Die skoolhoof het in sy beplanning reeds tussen aktiewe en reaktiewe take onderskei. Die volgende verantwoordelikhede mag nie deur die skoolhoof gedelegeer word nie (Suidwes-Afrika, 1984:38). Dit is ook in besonder van toepassing op die spesialeskool-hoof:

- Die verantwoordelikheid om te deleger.
- Die keuring en aanstelling van personeel.
- Verslae van skoolbestuursleiers of hoër instansies.
- Dissiplinêre aangeleenthede ten opsigte van personeel.
- Bevordering van leerlinge.
- Finale besluitneming (vgl. Kleynhans, 1980:320).
- Besluite wat tradisioneel aan die hoofpos gekoppel is (vgl. Jenks & Kelley, 1985:56-58).

Sodra die hoof vasgestel het wat hy nie kan deleger nie, moet hy sover moontlik alle reaktiewe take aan sy personeel opdra (Baker & Holmberg, 1981:18). Indien 'n skoolhoof delegering doeltreffend benut, kan dit tot groot voordeel vir homself, sy personeel, sy leerlinge en spesiale onderwys in die geheel wees.

3.8 Die voordele van delegering

Die skoolhoof as professionele onderwysleier moet sy potensiële onderwysleiers positief aanwend sodat die doeltreffendste onderwysresultate bereik kan word (Kleynhans, 1979:10). Die skoolhoof moet in sy beplanning- en organiseringstaak hom deeglik vergewis van sy bestuurspan se besondere gawes en bevoegdhede en dit doeltreffend tydens delegering benut (Suidwes-Afrika, 1984:38).

Die voordele van delegering in spesiale skole kan as volg saamgevat word:

- Die skoolhoof vergroot sy beheer in die organisasie.
- Deur doeltreffende delegering word die skoolhoof in staat gestel om sy tyd aan sy bestuurstaak te wy en sodoende sy doelwit in die skoolorganisasie te bereik (vgl. Jenks & Kelley, 1985:29).
- Deur korrekte toepassing van delegering voorsien die skoolhoof 'n organisasieklimaat waarbinne hy self en sy bestuurspan binne hulle onderskeie posvlakke, hulle bestuursvermoë kan verhoog (vgl. Smith, 1984:29).
- Deur sinvolle delegering word die tempo en mate van besluitneming verhoog. Die bestuursvermoë, kennis en vaardighede van die onderskeie potensiële onderwysleiers en personeel word ten volle betrek en benut (vgl. Maré, 1987:61).
- Die skoolhoof wat bereid is om take te delegeer, sorg dat bevorderingsposte in spesiale onderwys in die toekoms deur potensiële onderwysleiers wat bestuursmatig ontwikkel is, gevul word en ook dat daar kontinuïteit in die skoolorganisasie is.
- Deur delegering toe te pas, verseker die skoolhoof dat onderlinge vertroue en 'n samehorigheidsgevoel ontwikkel word. Dit bring goeie verhoudinge mee en verseker 'n gesonde organisasieklimaat.

Marx (1981:174-175) onderskei die volgende verdere voordele ten opsigte van delegering:

- Die werk wat een persoon kan hanteer word verminder sodat spesialisering in 'n groter mate kan geskied.
- Dit vergemaklik die uitbreiding van aktiwiteite omdat bekwaamere persone betrokke raak in take waarin hulle belangstel en gevolglik presteer.

3.9 Enkele redes waarom delegering kan misluk

Alhoewel dit die skoolhoof se voorreg is om take te delegeer, kan onverantwoordelike delegering tot mislukkings lei (Savary, 1985:27). Delegering kan in die volgende omstandighede misluk (Kleynhans, 1980:321):

- As daar nie 'n wisselwerking tussen gesag en verantwoordelikheid bestaan nie;
- as die taakgebiede vaag omlin is;
- as die taak nie reg verstaan word nie;
- as probleme nie betyds geïdentifiseer word nie;
- as hulpverlening en regstellings nie plaasvind nie;
- as bestuursontwikkeling nie deel van delegering is nie.

Skoolhoofde benut nie altyd delegering ten volle nie. Die volgende redes word hiervoor gegee (Suidwes-Afrika, 1984:39):

- Die vrees dat sy personeel hom as onbevoeg sal beskou;
- egoïsme in die sin dat die skoolhoof glo dat hy alleen die werk kan doen;

- die skoolhoof werklik vrees dat ander die werk beter kan doen;
- die gebrek aan vertroue in sy potensieële onderwysleiers;
- die onwilligheid om te aanvaar dat, op bepaalde terreine, ander personeel net so bekwaam of selfs beter is;
- die strewe na populariteit, en
- werkolisme, dit wil sê, om verslaaf te wees aan werk.

Dit mag ook gebeur dat potensieële onderwysleiers huiwerig is om die take wat aan hulle gedelegeer word, te aanvaar. Daar is enkele belangrike redes hiervoor:

- Teësin om groter take en verantwoordelikheid te aanvaar;
- vrees by 'n personeellid dat hy van die gedelegeerde take 'n mislukking kan maak, en
- dit mag ook wees dat die persoon nie oor voldoende konseptuele, tegniese, en interpersoonlike vaardighede wat spesiale onderwys vereis, beskik nie.

Indien delegering misluk en/of onvoldoende is, tree die volgende nadele na vore (Van der Westhuizen, 1986:168):

- Daar sal vertraging in die besluitnemingsproses en afhandeling van take wees;
- die skoolhoof sal hom met reaktiewe take besig hou en nie by sy bestuurstaak uitkom nie;
- bestuursopleiding en -ontwikkeling sal traag of glad nie plaasvind nie;
- potensieële onderwysleiers en personeel sal geleidelik verminder, en

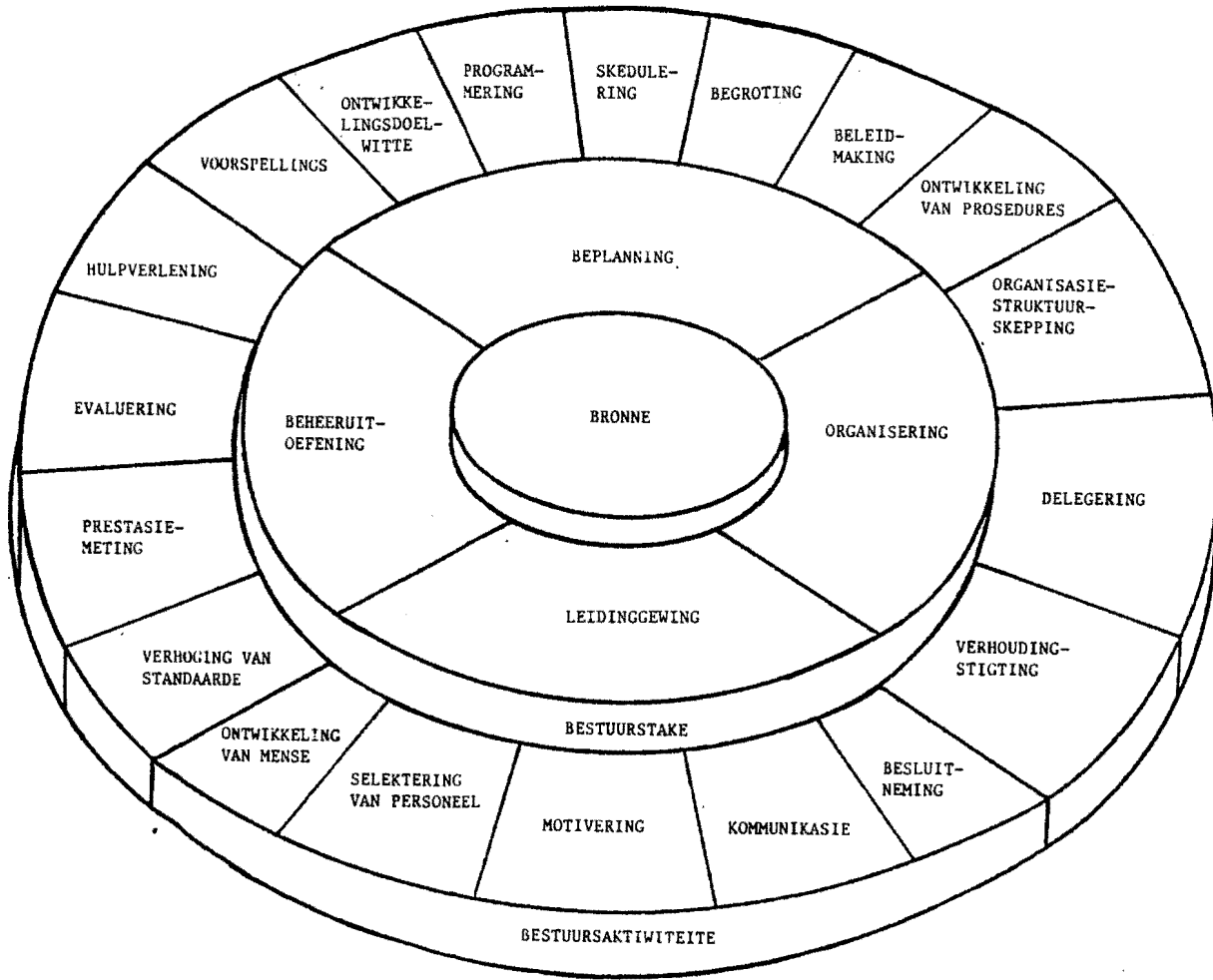
- personeelwisseling sal toeneem.

Ten slotte beweer Baker & Holmberg (1981:19): "In fact these errors in delegation can lead to frustration among subordinates and negative feelings toward a superior." Deur positiewe delegering in die spesiale skool toe te pas, kan die skoolhoof bogenoemde frustrasies voorkom.

3.10 Die toepassing van delegering in die spesiale skool

3.10.1 Opmerking

Die vier basiese bestuurstake (BOLB) en hulle subtake moet nie as losstaande take in die bestuur van 'n spesiale skool beskou word nie maar as dele van 'n bestuurstelsel. 'n Bestuurstelsel soos in figuur 3.3 moet as 'n geïntegreerde verbandhoudende geheel beskou word waarvan die basiese bestuurstake en subtake mekaar aanvul.



FIGUR 3.3

'N BESTURSTELESEL VIR DIE SPESIALESKOOI-HOOF

Die doeltreffende verwesenliking van die onderwys- en opvoedkundige doelwitte sal van die bestuursvermoë van die skoolhoof afhang, asook die dinamiek waarmee hy die basiese bestuurstake tydens die delegering van 'n taak, verantwoordelikheid en gesag, aanwend (Van der Westhuizen, 1986:130). Die dinamiek van doeltreffende delegering sal uit die skoolhoof se begeerte en vermoë om te lei, te beplan, te organiseer, leiding te gee, doeltreffende beheer uit te oefen, standdaarde te verhoog en gedelegeerde doelwitte met spesiale onderwys te bereik, vloei.

3.10.2 Beplanning as bestuurstaak tydens delegering

Beplanning is in enige bestuurstelsel die eerste en mees basiese bestuurstaak. Delegering begin ook met die bestuurstaak, beplanning (St John, 1982:20). Beplanning word gewoonlik gedefinieer as die bestuurstaak waardeur besluite geneem word en doelwitte geformuleer word, waarna 'n aksieplan (beleidstuk) opgestel word (Benecke, 1987:13).

Die beplanning van 'n gedelegeerde taak behels die volgende beplanningsaktiwiteite: besluitneming, doelwitformulering, skedulering, tydverdeling en koördinerings.

Een van die belangrikste vereistes vir verantwoordelike beplanning is dat daar duidelikheid en eenstemmigheid oor die gemeenskaplike take en doelstellings met spesiale onderwys wat nagestreef word, sal wees. Volgens Rogers (1975:87) moet 'n skoolhoof in sy beplanning tydens delegering voorsiening maak vir die evaluering van resultate met behulp van sy adjunk-hoof, departementshoofde of vakhoofde.

Die organisasiestruktuur wat die spesialeskool-hoof skep, is die raamwerk waarbinne hy sy verantwoordelikheid in verband met leidinggewing en kontrole uitoefen, en waarbinne hy voorsiening moet maak vir koördinerings van sy personeel se werk, delegering van gedeeltelike verantwoordelikheid en bestuursontwikkeling van personeel in bevorderingsposte sodat doeltreffende onderwys en opvoeding kan plaasvind (vgl. Montana & Nash, 1981:784). Dit hang ten nouste saam met die volgende

begrip, naamlik die gesagstruktuur binne die organisasiestruktuur (vgl. met figuur 3.5).

Die beplanning van 'n doeltreffende organisasiestruktuur hang ten nouste met die beplanning en vasstelling van gesagsverhoudings saam asook die gesonde toepassing daarvan (Marx, 1981:252). Gesagsverhoudings het regstreeks betrekking op delegering, besluitneming, kommunisering en goeie verhoudings (Vegter, 1980:280). Erkenning van gesagsverhoudings word ook grootliks bepaal deur spanwydte van beheer binne die spesiale skool se organisasiestruktuur.

Rogers (1975:82) sê die beplanning van spanwydte van beheer word deur die kompleksiteit van die taak en die bestuursvermoë van die onderskeie onderwysleiers en die tipe organisasie, bepaal. By die beplanning van delegering van verantwoordelikheid moet die skoolhoof sy onderskeie onderwysleiers se kennis, vaardighede en menseverhoudings ten opsigte van leierskap in die spesiale skool as sulks, in ag neem.

Doelwitformulering is die basis van doeltreffende beplanning in spesiale onderwys.

3.10.2.1 Doelwitformulering

Beplanning word beskou as die bestuurstaak waardeur doelwitte geformuleer word. Die formulering van doelwitte is die sistematisering van gegewens en die bepaling van die wyse waarop beleid uitgevoer moet word (Pretorius et al., 1983:9).

Nadat die skoolhoof 'n taak wat hy aan 'n potensiële onderwysleier kan opdra geïdentifiseer het, moet hy beplan watter doelwitte hy daarmee wil bereik (sien figuur 3.2). 'n Doelwit kan omskryf word as die begin- en eindpunt van 'n plan. Die vasstelling van doelwitte van 'n bepaalde gedelegeerde taak is veral van belang omdat dit weer tot die bepaling van nuwe prioriteite en verdere beplanning kan lei (Rheeders, 1982:84).

Tydens die delegering van 'n taak, verantwoordelikheid of gesag, moet

die skoolhoof die volgende vrae in gedagte hou (Gorton, 1976:51):

- Watter take kan gedelegeer word?
- Watter aksies moet plaasvind om die beplande doelwitte van die taak te bereik?
- Watter middele is nodig om die taak te kan doen en om die doel te bereik?
- Hoe behoort die aksies op mekaar te volg en wat sou die doeltreffendste wyse van koördinering van middele wees om die doelwitte te laat realiseer?
- Watter tydskedule moet gevolg word om te verseker dat die gedelegeerde taak uitgevoer word?

Die vrae kan alleenlik doeltreffend beantwoord word as die spesiale-skool-hoof verskillende alternatiewe oplossings beplan en deur besluitneming die beste oplossing sal vind.

3.10.2.2 Besluitneming

Die vermoë om doeltreffende besluite te neem, is bepalend in enige van die bestuurstake (Knoop, 1985:7). Alle besluite moet met 'n analitiese denkproses en die benutting van ander kundige personeel se kennis, vaardighede en houdings, gepaard gaan (Suidwes-Afrika, 1984:23).

Na die formulering van take en doelwitte tydens die delegering van verantwoordelikhede, gesag, en die ontleding van die situasie, moet die skoolhoof besluit wat hy gaan doen om doelwitbereiking met spesiale onderwys te verseker. Die skoolhoof sal verskillende optredes en oplossings visualiseer en na deeglike besprekings op die geskikste alternatiewe, oplossing of optrede besluit. Die nominale groeptegniek en dinkskrums is twee tegnieke wat sinvol aangewend kan word (Benecke, 1987:7).

McConkey (1974:149) beweer dat die volgende faktore besluitneming kan beïnvloed:

- Onverantwoordelike beplanning;
- onverantwoordelike toesegging van outoriteit;
- 'n onvoldoende aksieplan of beleid;
- 'n onaangename organisasieklimaat;
- 'n gebrek aan tydbeperkings, kontrole en leidinggewing (vgl. Maré, 1987:61-62).

Ten einde optimale werktevredenheid asook onderwyskundige en opvoedkundige resultate te verseker, behoort elke potensiële onderwysleier volgens sy verantwoordelikhedsraamwerk en sy herkenbare deelname aan selfstandige besluitneming, deel te hê aan die uitvoering daarvan (Kleynhans, 1980:321). 'n Affektiewe organisasieklimaat in die spesiale skool berus juis op die onderlinge samewerking en vertroue tussen die onderskeie lede van die bestuurspan.

Samevattend kan gesê word dat om te beplan, impliseer om take te identifiseer, om ooreenstemmende doelwitte te formuleer, vooruitskattings te maak, alternatiewe optredes vir die bereiking van doelwitte te genereer en dan ten slotte op die geskikste alternatief te besluit en vervolgens 'n aksieplan in 'n geskrewe beleidstuk saam te vat as riglyne vir die uitvoering en standarde waarteen resultate gemeet kan word (Benecke, 1987:13).

3.10.2.3 Beleidmaking

Beleidmaking in die delegering van 'n bepaalde taak, verantwoordelikheid en gesag, sal realiseer in 'n taakomskrywing wat in 'n bepaalde beleidstuk (vakbeleid) saamgesnoer is. Nadat die doelwitte beplan is, 'n taakanalise gemaak is en besluite tussen alternatiewe metodes geneem is, word die taak- en verantwoordelikheidsterrein aan die hand

van die verwagte doelwitte, omskryf (Suidwes-Afrika, 1986:33).

Enige beleidstuk het twee kenmerke, naamlik (Rue & Byars, 1980:102):

- Dit gee duidelike algemene riglyne van wat verwag word met die gedelegeerde take en verantwoordelikheid, en
- dit dra by tot die besluitneming om 'n finale beslissing te kan neem binne die gedelegeerde verantwoordelikheidssterrein.

Beleidsmaking, deur middel van 'n taakomskrywing in 'n beleidstuk, is deel van die beplanningstaak en bestaan uit verskillende fasette wat saam 'n geheel vorm, naamlik (Van der Westhuizen, 1986:143):

- Die daarstelling van breë algemene riglyne;
- dit impliseer 'n aktiwiteit wat deel vorm van die beplanningstaak;
- dit hou verband met doelstellings;
- dit is op norme gebaseer;
- dit beïnvloed die bestuurstake;
- dit het 'n langtermyn geldigheid;
- bronne word aangewend;
- dit is 'n intellektuele taak, en
- dit is 'n dinamiese en sosiale handeling.

Die samestelling van 'n beleidstuk is die bestuurstake wat deur die spesialeskool-hoof verrig moet word om vaste besluite wat van toepassing is op herhalende vrae en probleme betreffende die gedelegeerde aktiwiteit, verantwoordelikheid en gesag, te vestig. Dit is van kardinale belang dat die skoolhoof in sy beleidstuk aan die ander lede

van die personeel omskryf aan wie watter gedelegeerde verantwoordelikheid en gesag opgedra is sodat interpersoonlike verhoudings nie vertroebel nie (Neill, 1976:309).

Nadat die spesialeskool-hoof beplan het, moet daar uitvoering aan die beleidstuk gegee word. Die uitvoering van die beplanningstake word voortgesit in die bestuurstaak, naamlik organisering.

3.10.3 Organisering as bestuurstaak

3.10.3.1 Omskrywing

Organisering as ontwikkelende bestuurstaak volg op beplanning en bestaan uit die volgende fasette (Cloete, 1977:85):

"... te wete die bepaling van die doelwit wat in die openbare sektor 'n uitvloeisel van beleidbepaling sal wees, horisontale werkverdeling om betrekkings te verkry, en groepe betrekkings om afdelings, onderafdelings en seksies te verkry, gesagstoewysing wat ook as delegasie van gesag bekend staan en wat inderdaad vertikale arbeidsverdeling is om onderlinge verhoudings ..., asook aanspreeklikheid te reël, koördinerings van bedrywighede ... om te verseker dat almal saamwerk om die doel te bereik."

Organisering in die spesiale skool verwys na daardie bestuurstaak wat verrig moet word om beplanning te rig en ooreenkomste tussen die verskillende doelwitte doeltreffend te bereik sodat 'n doelmatige organisasieklimaat ontwikkel kan word. De Wet (1981:55) definieer aanvullend organisering as: "daardie handelende faset van bestuur wat mense, ander bronne en materiaal op 'n geordende, sistematiese en gestruktureerde wyse bymekaar bring ten einde die taak ten uitvoer te bring om spesifieke doelstellings te bereik."

Stoner (1978:221) in sy tradisionele benadering, beskryf die organiseringproses in drie prosedure-stappe:

- Die leier definieer die werksverpligtinge wat uit die geformuleer-

de doelwitte voortvloei en gedoen behoort te word;

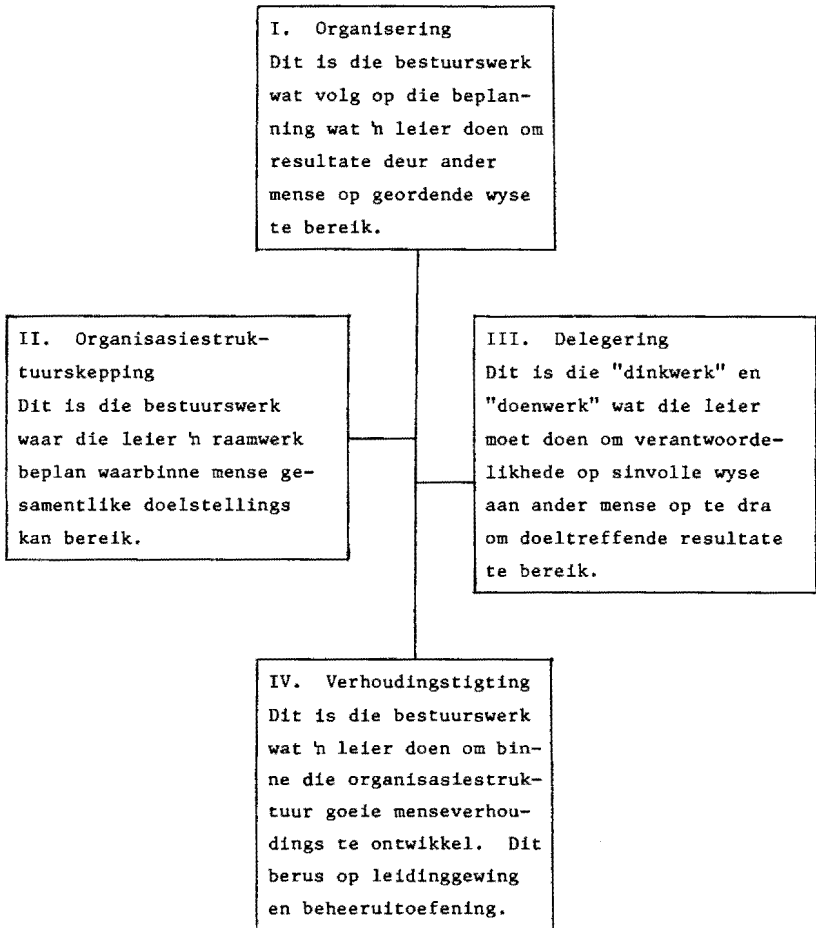
- die leier verdeel die totale werkslading in aparte aktiwiteite sodat slegs een gespesialiseerde persoon in 'n spesifieke werksafdeling 'n spesifieke taak het, en
- die leier ontwikkel 'n bepaalde beheerstelsel om die gedelegeerde werksbelading tot 'n doelmatige en doeltreffende eenheid saam te voeg.

Nadat die skoolhoof die verskillende mense saamgevoeg het om 'n organisasiestruktuur te vorm, moet die verskillende take opgedra word aan die personeel om dit uit te voer (Van der Westhuizen, 1986:163).

Die tweede proses van organisering is delegering. Delegering is daardie subtaak van organisering wat die skoolhoof kan aanwend om sekere van sy verantwoordelikhede en gesag aan sy personeel (onderwysleiers) op te dra ten einde 'n sinvolle verdeling van die werk te verseker (Pretorius et al., 1983:13). Deur die doelgerigte delegering van take verseker die skoolhoof dat gemeenskaplike doelstellings sinvol bereik word deur sy onderwysleiers aanspreeklik te maak vir doeltreffende opvoedkundige en onderwysresultate (Marx, 1981:174-179).

Organisering om doeltreffende onderwys- en opvoedkundige doelstellings te bereik, vereis beide "dinkwerk" en "doenwerk". Die belangrikheid van delegering as 'n subtaak van organisering in spesiale onderwys kan diagrammaties soos in figuur 3.4 voorgestel word.

FIGUUR 3.4 DELEGERING AS SUBTAAK VAN ORGANISERING
IN SPESIALE ONDERWYS



Duignan & Johnson (1984:16) beskou delegering as h vervlegtingshan-
deling binne die organisasiestruktuur wat ook op die interaktiewe be-
stuursgebeure van die ander bestuursfunksies berus.

Om op te som: Daar kan dus afgelei word dat dit 'n belangrike bestuurs-taak van die hoof is om 'n organisasiestruktuur te ontwikkel waarbinne beplanning en delegering doeltreffend in die spesiale skool kan plaasvind.

3.10.3.2 Organisasiestruktuurskepping en delegering

Organisasiestruktuurskepping vind alreeds gedentraliseerd op makro- en mesovlak vir die daarstelling van verskillende tipes skole plaas, asook deur die vasstelling van 'n hiërargiese postestruktuur waarin daar in die spesiale skool tans voorsiening gemaak word vir 'n hoof-, adjunk-hoof-, departementshoof- en onderwysposte (Pretorius et al., 1983:11).

'n Organisasiestruktuur in die spesiale skool veronderstel 'n raamwerk van poste wat opgestel word waarbinne mense wat verskillende take moet verrig, saamgegroeper word sodat gesamentlike en gemeenskaplike onderwysdoelstellings verwesenlik kan word. By die aanstelling van potensiële onderwysleiers in bevorderingsposte in 'n spesiale skool, is dit nodig dat hierdie onderwysers oor die regte houding, gesindhede en geloof beskik. Die skoolhoof kan aan die geskikte onderwysleier die ander kennis bybring deur die delegering van verantwoordelikhede en gesag, asook deur beheeruitoefening en leidinggewing (Maré, 1987:61).

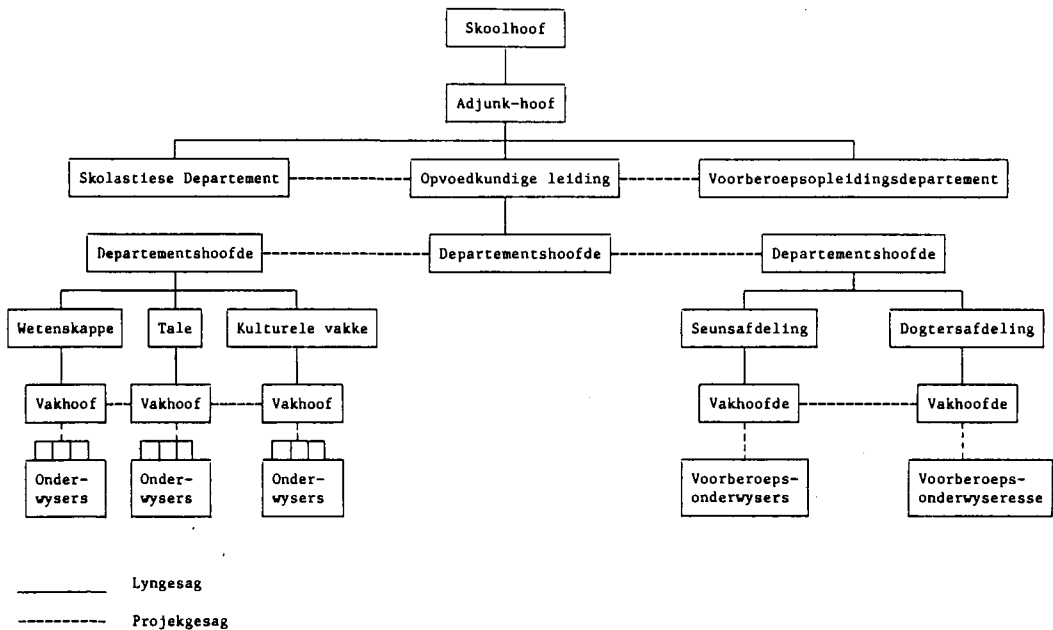
Doeltreffende organisasiestruktuurskepping hang nie net van die skoolhoof af nie, maar van die samewerking en mede-verantwoordelikheid van alle persone in bevorderingsposte, van die hoogste na die laagste vlak (De Wet, 1981:57). Bestuur is nie net die voorreg of verantwoordelikheid van die topbestuur nie maar van alle personeel wat betrek word om doeltreffende resultate te bereik.

Van der Westhuizen (1986³:156) en ander navorsers is dit eens dat daar by die skepping van 'n funksionele organisasiestruktuur verskillende modelle is wat doeltreffend deur die bestuur gebruik kan word. Die skoolhoof as professionele leier van sy bestuurspan, kan vanaf die lyn-, en staf-, funksionele tot matriksorganisasie-model benut om die volgende in 'n spesiale skool te bereik:

- Verantwoordbare beplanning;
- erkenning van gesagverhoudings;
- doeltreffende organisasieklimaatskepping;
- doeltreffende skepping van 'n gesagstruktuur.

3.10.3.2.1 Erkenning van gesagsverhoudings

'n Tipiese organisasiestruktuur van 'n spesiale skool se gesagstruktuur word in figuur 3.5 diagrammaties voorgestel en berus op verskeie beginsels van die onderskeie organisasiemodelle reeds genoem.



FIGUUR 3.5 'N TYPIESE SPESIALESKOOLOORGANISASIE-STRUKTUUR

Uit figuur 3.5 kan afgelei word dat die spesialeskool-hoof in die matriksorganisasie die funksionele, lyn- en staforganisasiemodelle kan benut om sy spanwydte van beheer deur doeltreffende delegering te vergroot om sodoende doeltreffender onderwys, opvoeding en professionele leierskap te bereik (Van der Westhuizen, 1986:160). By die devolusie van gesag moet die hoof in gedagte hou dat die personeel in die voorberoepsafdeling nie oor enige professionele onderwyskwalifikasies beskik nie. Volgens Pretorius et al., (1983:18-19) delegeer die skoolhoof in die matriksorganisasiestruktuur 'n mate van sy verantwoordelikhede en gesag aan sy adjunk-hoof en departements-hoofde. Marx (1981:247) en ander navorsers beweer dat dit onder andere die volgende impliseer:

- Daar vind delegering van verantwoordelikhede en gesag plaas;
- gesagslyne is duidelik omskryf asook aan wie verantwoording gedoen moet word;
- die onderwysleiers in bevorderingsposte het gedelegeerde gesag om selfstandige besluite binne hulle raamwerk van verantwoordelikheid te neem, en
- binne die struktuur word bekwame onderwysers geïdentifiseer, aan wie gesag oor 'n projek verleen word. Hierdie onderwysers, gewoonlik vakhoofde, beskik nie oor lyngesag nie, en tree slegs koördinerend op binne 'n bepaalde departement of vakgebied. Potensiële onderwysleiers in die voorberoepsafdeling se leierskapseienskappe kan erken word deur hierdie leiers te benut as vakhoofde. Hierdeur word hulle gemotiveer om beter resultate te lewer.

3.10.3.2.2 Spanwydte van beheer

Die spanwydte van beheer word deur die kompleksiteit van die taak, die bestuursvermoë van die onderskeie onderwysleiers en die tipe organisasie bepaal (Rogers, 1975:82). Die skoolhoof moet sy spanwydte van beheer vergroot deur in 'n al groter mate gesag aan sy potensiële onderwysleiers te delegeer (Farrant, 1983:9).

Die spesiale skool met sy verskeidenheid departemente en afdelings maak dit noodsaaklik dat die skoolhoof sy taak verlig deur sy spanwydte van beheer te beperk. Hy moet 'n stelsel van gedesentraliseerde beheer beplan, waarvolgens hyself lyngesag en -beheer oor sy potensieële onderwysleiers het. Wanneer die skoolhoof die beginsel van spanwydte van beheer toepas, moet hy die volgende in gedagte hou (Suidwes-Afrika, 1984:44):

- Die nodige gesag moet aan die adjunk-hoof en departementshoofde opgedra word;
- te streng beheer oor 'n klein groepie kan negatief ten opsigte van moraal en inisiatief inwerk;
- die skoolhoof mag 'n mate van regstreekse kontak prysgee;
- indien hy nie bereid is om meer beperkte spanwydte van beheer toe te pas nie, sal sy eie take te veel word en verloor hy beheer;
- deur die nodige koördinering van take behou die skoolhoof steeds onregstreeks beheer.

Opsommend kan dus gesê word dat delegering as bestuurstaak van die spesialeskool-hoof veel meer is as die saamgooi van verskillende mense in 'n organisasiestruktuur.

Delegering in die spesiale skool moet as daardie bestuursfunksie beskou word wat die skoolhoof moet verrig om verantwoordelikhede (take) met gepaardgaande gesag aan sy adjunk-hoof en onderskeie departementshoofde op te dra en te koördineer.

3.10.3.3 Koördinering

Waar die skoolhoof, sy adjunk-hoof en departementshoofde moet saamwerk om geslaagde opvoedkundige en onderwysresultate met die verstandelik gestremde leerlinge te bereik, is dit nodig om hulle onderskeie aktiwiteite te koördineer. In die spesiale skool met sy talle depar-

temente, afdelings en personeel wat saamwerk om gemeenskaplike doelstellings te bereik, moet die skoolhoof verseker dat daar koördinerings by die beplanning van die delegering van take en gesag is.

Koördinerings is die bestuurshandeling wat keuses, materiaal, mense en tegnieke in 'n harmonieuse verhouding tot mekaar bring (Gorton, 1976: 52). Deur koördinerings moet die skoolhoof voorkom dat die skoolorganisasie se departemente/afdelings as afsonderlike mini-organisasies, sonder inagneming van die geheel, funksioneer (vgl. De Wet, 1981:177).

Deur koördinerings van gedelegeerde verantwoordelikhede, verseker die skoolhoof 'n funksionele organisasiestruktuur vir sy skool (Barth, 1984:93-94). Die bekwame spesialeskool-hoof sal tydens delegerings deur middel van koördinerings sy vermoë om 'n doeltreffende organisasiestruktuur te skep, ontwikkel. Binne die organisasiestruktuur sal die onderskeie onderwysleiers en personeel met unieke, uiteenlopende persoonlikhede en belangstelling kan saamwerk om dieselfde gemeenskaplike doelwitte na te streef en te bereik.

Koördinerings kan omskryf word as die doelbewuste bestuurstaak om die gedelegeerde take wat deur die personeellede verrig word, so te harmonieer dat almal gelukkig sal saamwerk om die doelwitte met hierdie besondere leerlinge te verwesenlik. Koördinerings staan dus in noue verband met personeelbestuur, delegerings, toesig en beheer (Maré, 1987: 61).

Koördinerings vereis dat die skoolhoof aandag sal gee aan:

- 'n Duidelik omskrewe beleid;
- delegerings van gesag en verantwoordelikhede en die beleid duidelik sal omskryf;
- die skep van doeltreffende horisontale en vertikale kanale;
- terugvoering en koördinerings. Deur gedelegeerde gesag kan die departementshoof beperkte besluite neem en in sy departement uitvoer en

deur gereelde terugvoering van resultate kan koördinerings tussens die hoof en sy eie departement bewerkstellig word.

Die volgende is enkele wenke vir koördinerings tydens delegerings (Suidwes-Afrika, 1984:56):

- Die skoolhoof moet sorg dat daar nie te min of te veel mense is om 'n gedelegeerde taak te verrig nie;
- die verskillende take moet so gekoördineer word dat die beplande aktiwiteite logies en sistematies op mekaar volg;
- die hele skool, onderwysleiers en leerlinge moet presies weet aan wie gedelegeerde gesag opgedra is en aan wie elkeen van hulle aanspreeklik is;
- die verskillende gedelegeerde take van individuele potensieële onderwysleiers moet geïntegreer word om 'n enkele geheel te vorm.

'n Doeltreffende geheel en 'n affektiewe organisasieklimaat in 'n spesiale skool kan alleenlik tot stand kom as daar voldoende kommunikasie is.

3.10.4 Beheeruitoefening en leidinggewing as bestuurstaak

3.10.4.1 Beheeruitoefening

Beheeruitoefening is noodsaaklik omdat die skoolhoof nooit heeltemal seker kan wees of resultate bereik word soos dit beplan is nie (De Wet, 1981:87). Dit gaan dus in hierdie verband om die daarstelling en toepassing van 'n bestuurstaak wat die verhouding tussens die beplande en werklike resultate bepaal en wat die nodige optrede om die verskille tussens die beplande en werklike resultate te verminder, impliseer (Suidwes-Afrika, 1984:63).

Beheeruitoefening kan beskou word as 'n opvolgtaak wat doeltreffend aangewend kan word om die doelmatigheid van 'n leier se delegering vas te stel (Jenks & Kelley, 1985:106): "Follow up is an integral

part of the delegation process. Finding the right degree of follow up - to guide without interfering, to protect against disaster without pampering, to advise without deminishing accountability - is the most subtle aspect of the art of delegation."

Doeltreffende beheeruitoefening is 'n metode waarop wedersydse terugvoering geskied (Caruth & Pressley, 1984:9). Terugvoering kan beskou word as die middel waardeur die skoolhoof voltooië werk verwag, en waardeur die potensiële onderwysleier leiding en erkenning ontvang vir sy gedelegeerde opdrag (Kirk, 1985:6).

Terugvoering is 'n belangrike komponent van beheeruitoefening. Dit kan beskou word as die middel waardeur die spesialeskool-hoof kan verseker dat sy personeel op die regte spoor is, en dat die gedelegeerde taak binne die bepaalde tydskedule en standaard voltooi sal word.

Die doeltreffendheid, beheeruitoefening en terugvoering van verworwe resultate sal bepaal word deur die skoolhoof se bestuursvermoë om in nouer kontak te bly met sy potensiële onderwysleiers oor alle skool-aktiwiteite waarvoor hulle aanspreeklikheid aanvaar het (Knoop, 1985:6). De Wet (1981:88-99) wys daarop dat terugvoering op die volgende twee veronderstellings berus:

- Die skoolhoof moet terugvoering ontvang sodat hy die werkverrigtinge binne die skoolorganisasie kan meet en evalueer.
- Die skoolhoof moet terugvoering aan die departement of personeel-lid gee wat geëvalueer is sodat hulle weet in watter mate hulle die taak suksesvol afgehandel het.
- Die skoolhoof moet, waar daar probleme is of waar bekwaamheid nog ontbreek, vir die nodige indiensopleiding reël.

Beheeruitoefening is die bestuurstaak wat die spesialeskool-hoof moet verrig om te bepaal watter mate van verdere leidinggewing sy potensiële onderwysleiers nog benodig.

3.10.4.2 Leidinggewing

Leidinggewing en korrektiewe optrede vereis dat die skoolhoof nie sy gedelegeerde opdrag en gesag sal terugtrek nie maar eerder aan die potensiele onderwysleier hulp en opleiding sal gee om self, deur hernude pogings en alternatiewe oplossing, te ontwikkel (Uris, 1981:53). Die onderwysleiers verwag leidinggewing van die hoof ten opsigte van hulle take.

Die mate waarin die potensiele onderwysleier daarin slaag om aan die beplande doelwitte en standaard te voldoen, bied aan die skoolhoof die geleentheid om korrektief op te tree, te motiveer en waar nodig, leiding te gee en verdere delegering te beplan (Maré, 1987:61). Die spesialeskool-hoof kan tydens delegering en beheeruitoefening deur middel van doeltreffende kommunisering, noue skakeling met sy bestuurspan bewerkstellig.

3.10.5 Kommunikering

Die bestuursfunksies koördinering en delegering kan alleenlik doeltreffend funksioneer indien daar positiewe kommunisering tussen alle betrokkenes plaasvind (De Wet, 1981:173). Kommunikering kan beskou word as die slagaar van taakoms krywing, motivering, besluitneming, selektering van mense, kontrole, koördinering en bestuursopleiding en -ontwikkeling (Kirk, 1985:76).

Bird (1980:114) wys daarop dat kommunikering baie sentraal staan binne die hele leierskapsituasie en die ontwikkeling van mense: "... 'delegating', making 'decisions' and 'selecting people', require input information, understanding and communication for implementation."

Kommunikering kan slegs doeltreffend plaasvind indien daar 'n gunstige atmosfeer binne die skoolorganisasie geskep word waarbinne delegering kan plaasvind (Van Loggerenberg, 1986:13). Organisasieklimaatskepping is dus essensieel in die spesiale skool ten opsigte van delegering en kan alleenlik deur die skepping van formele en informele kommuniseringskanale bereik word.

Kommunikering is in sy wese 'n bestuurstaak wat mededeling en wisselwerking moontlik maak. Delegering kan nie doeltreffend plaasvind as daar nie oordrag van informasie plaasvind sodat alle betrokkenes presies weet wat van hulle verwag word nie (Maré, 1987:59). Doeltreffende kommunikeringsproses berus op die volgende grondbeginsels (Suidwes-Afrika, 1984:69):

- Die kommunikeringsproses kan vergemaklik word deur:

-- 'n Beleid ten opsigte van delegering duidelik te omskryf;

-- doelwitte duidelik te omlin;

-- aksieplanne duidelik te formuleer en aan almal bekend te maak, en

-- die redes vir gedelegeerde opdragte realisties en verstaanbaar te stel.

- 'n Oop en ontspanne demokratiese organisasieklimaat is bevorderlik vir sinvolle kommunikeringsproses.

- Die skoolhoof moet die werk deur mense gedoen kry en dit is slegs moontlik deur doeltreffende kommunikeringsproses.

- Dit is die skoolhoof se verantwoordelikheid om sorg te dra dat doeltreffende formele- en informele kommunikeringskanale geskep word. Dit moet binne die hiërargiese gesagstruktuur en -verhoudings van die spesiale skool geskied.

Kommunikering is die slagaar van doeltreffende delegering, taakomskriving, motivering, besluitneming, beheeruitoefening, koördinerende en bestuursontwikkeling (Kirk, 1985:76). Deur tweerigtingkommunikering word interpersoonlike verhoudings en 'n affektiewe spesialeskool-organisasieklimaat geskep.

Tweerigtingkommunikering ontwikkel oerbetrokkenheid sodat 'n atmosfeer van vertroue in die skool geskep word wat onderwysers en leer-

linge stimuleer om beter te presteer (De Jager, 1984:98). Kommunikasie vorm die grondslag vir doeltreffende delegering en kan slegs plaasvind indien daar 'n gunstige organisasieklimaat van onderlinge vertroue en lojaliteit heers (Van Loggerenberg, 1986:13).

3.11 Samevatting

Die doeltreffende bereiking van onderwys- en opvoedkundige doelwitte met spesiale onderwys is die maatstaf waaraan 'n spesialeskool-hoof se bestuursukses gemeet word. Uit die hoofstuk blyk dit dat die skoolhoof alleen nie oor al die kennis, vaardighede en houdings beskik om 'n spesiale skool doeltreffend te bestuur nie.

Delegering word beskou as die subbestuurstaak van organisering waardeur die spesialeskool-hoof sy verantwoordelikhede kan verlig. Delegering kan verder beskou word as die opdra van verantwoordelikheid en gesag aan potensiële onderwysleiers om bepaalde take te verrig, enersyds om die skoolhoof se taak te vergemaklik en andersyds om sinvolle verdeling van werk en leidinggewing moontlik te maak.

Deur deeglike beplanning word die skoolhoof se take opgedeel in aktiewe en reaktiewe take (vgl. par. 3.6 en fig. 3.2). Die reaktiewe take word, nadat doelwitformulering plaasgevind het, aan sy potensiële onderwysleiers gedelegeer. Die take en verwagte standaarde met spesiale onderwys word in 'n beleidstuk saamgevat.

Na beplanning moet organisering geskied. Organisering behels die identifisering en groepering van take in 'n goed beplande struktuur, die delegering van verantwoordelikheid en gesag aan ondergeskiktes sodat almal gelukkig kan saamwerk om die gemeenskaplike doelwitte met spesiale onderwys, soos in die beleidstuk vervat, doeltreffend te verwezenlik.

'n Goed beplande beheeruitoefeningsproses moet in werking gestel word om te help verseker dat die vasgestelde doelwitte bereik word. Dit gaan in hierdie verband ook om goeie verhoudings te skep en leiding te gee aan potensiële onderwysleiers om doeltreffend die spesiale

skool se doelwitte te verwesenlik.

In hoofstuk vier word bestuursontwikkeling as bestuurstaak van die spesialeskool-hoof van nader beskou.

HOOFSTUK 4

BESTUURSONTWIKKELING AS 'N BESTUURSTAAK VAN DIE SPESIALESKOOH-
HOOF

4.1 Inleiding

Die dringende behoefte aan doeltreffende onderwysleiers op alle bestuursvlakke vereis dat daar indringend aandag aan bestuursontwikkeling in onderwys gegee moet word (Wallace, 1986:12). In die toekoms sal daar van skoolhoofde verwag word om, naas hulle akademiese en professionele onderwyskwalifikasies, ook oor die nodige professionele bestuurskwalifikasies en ervaring te beskik (Bondesio, 1983:27).

Die feit dat baie min skoolhoofde oor voldoende bestuurskwalifikasies beskik, bring mee dat daar nou in alle erns aandag geskenk sal moet word aan die rigting waarin die onderwyspraktyk ontwikkel (Van der Westhuizen, 1987:1).

Onderwysbestuurskundiges moet 'n bestuursbeleid beplan en formuleer sodat die nodige strukture daargestel kan word waarbinne die spesiale onderwys se bestuurspraktyk sinvol kan ontwikkel. Hieronder sal spesiale onderwys nie kan tred hou met vernuwung op tegnologiese en ander terreine nie. Die skole kan stagneer en uiteindelik nie meer aan sy onderwys- en opvoedkundige doelstellings beantwoord nie (Goodlad, 1984:320).

4.2 Die veranderde taak van die skoolhoof

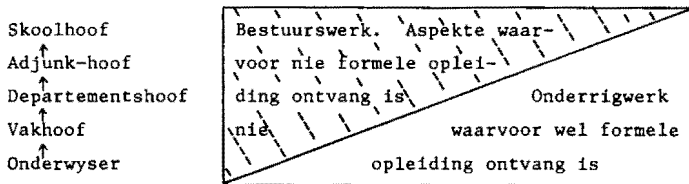
Daar bestaan tans heelwat teenstrydighede betreffende die opleiding en ontwikkeling van spesialeskool-hoofde en potenssiële onderwysleiers vir hulle onderskeie bevorderingsposte. Potenssiële onderwysleiers ervaar dat ten opsigte van bevordering hulle al meer hulle kollegas moet betrek en beïnvloed om onderwys- en opvoedkundige doelstellings te bereik, maar dat hulle opleiding en ontwikkeling steeds slegs didakties-pedagogies van aard is (Wallace, 1986:12).

Daar is reeds in literatuurstudies deur verskeie onderwysnav-
aangetoon dat die skoolhoof se taak evolusionêre verandering
gaan het (Van der Westhuizen, 1987:1). Die skoolhoof se doeltref-
fendheid word grotendeels deur sy bestuurskennis, -vaardigheid en
houding bepaal.

Ervaring in die skoolpraktyk het bewys dat daar 'n wesenlike verskui-
wing van die didakties-pedagogiese taak van die skoolhoof is na 'n
meer bestuursmatige taak (Buckley, 1985:4). Boshoff (1980:5) beklem-
toon die feit dat die skoolhoof minder vir sy bestuurstaak opgelei
is as die vakonderwyser vir sy taak.

In die onderwys kom die verskynsel veral voor namate die onderwys-
leier in die onderwys hiërargie styg en sy bestuurstaak dermate toe-
neem. Hierdie verskynsel dat die skoolhoof nie bestuursmatig opge-
lei is nie, kan generies soos volg in figuur 4.1 voorgestel word
(Van der Westhuizen, 1986:3).

FIGUUR 4.1 ONDERWYSBESTUUR IN GENERIESE PERSPEKTIEF



Bestuurswerk in onderwysbestuursontwikkeling impliseer die skepping
van 'n interaksie tussen die skoolhoof en sy potensiële onderwysleiers
op alle posvlakke sodat die interaktiewe resultate tot doeltreffender
opvoeding en onderwys kan lei (Barnard, 1981:5-10).

Doeltreffende opvoeding en onderwys kan slegs bereik word indien al
die onderskeie onderwysleiers bestuursmatig vir hulle onderskeie
poste opgelei en ontwikkel is (Denys, 1980:22). Tans bestaan daar
geen formele beleid oor enige bestuurskwalifikasies, -opleiding en
-ontwikkeling nie. Die bestaande bestuursontwikkelingspraktyk is ge-

baseer op (Van der Westhuizen, 1987¹:13):

- 'n Kort oriënteringskursus in onderwysbestuur vir nuutaangestelde skoolhoofde, en
- 'n verpligte simposium in skoolbestuur wat van tyd tot tyd deur die Onderwyskollege vir Verdere Opleiding in Pretoria aangebied word vir diensdoende skoolhoofde.

Tydens 'n simposium in onderwysbestuur vir nuutaangestelde hoofde van spesiale skole het Davies (1984:15) ten opsigte van die geleidelike ontwikkeling van leierskap tot die volgende gevolgtrekkings gekom:

- Leierskap kan en moet ontwikkel word;
- die bestuursvaardigheid van die skoolhoof moet tred hou met vernuwing, en
- natuurlike leierskap moet in bestuursleierskap ontwikkel.

Die bestuursvaardighede wat vereis word vir doeltreffende leierskap in spesiale onderwys sluit kennis van die bestuurstake, kennis van mense, produkte, prosesse, beleid, stelsels en prosedures wat deur 'n skoolhoof aangeleer kan word, in. Wat houdings betref, behels dit meer die ontwikkeling van leierskapseienskappe, besluitneming, kommunisering en motivering (Maré, 1987:61).

4.3 Die aard en wese van bestuursontwikkeling

Een van die spesialeskool-hoof se primêre bestuurstake sal in die toekoms wees om onder andere potensiële onderwysleiers te identifiseer en deur indiensopleiding bestuursmatig vir hulle onderskeie bevorderingsposte te ontwikkel. Die indiensopleiding van potensiële onderwysleiers berus op twee interafhanklike prosesse, naamlik bestuursopleiding wat opgevolg word deur bestuursontwikkeling (Van der Westhuizen, 1986¹:4).

Basiese bestuursopleiding dui op die formele en informele opleiding in die teorie van die vier basiese bestuurstake en word gewoonlik deur opleidingsintansies aangebied (De Villiers, 1981:4). Deur bestuursopleiding moet veral die konseptuele vaardighede van skoolhoofde en potensiele onderwysleiers verbreed word (Krugell, 1982:84-85). Hierdeur word hulle kennis van die basiese bestuursbegrippe en -grondbeginsels ten opsigte van bestuur in 'n spesiale skool as organisasie, verhoog.

Die basiese bestuursopleiding moet aanvanklik die skoolhoof en potensiele onderwysleiers voorberei vir hulle bestuurstake om doeltreffender onderwys- en opvoedkundige doelwitte te bereik deur ander personeel (Retief & Koorts, 1976:2). Bestuursopleiding moet mens- en taakgeoriënteerd wees en moet in die behoefte wat doeltreffende leierskap in die skoolorganisasie aan sy onderwysleiers stel, voorsien om as bestuurspan die gemeenskaplike doelwitte te verwesenlik.

Die verwesenliking van gemeenskaplike doelwitte deur almal betrokke vereis dat bestuursopleiding voortgesit sal word deur bestuursontwikkeling in die skool self (Haskim & Boles, 1984:247). Bestuursontwikkeling impliseer die pogings van die skoolhoof om deur indiensopleiding sy geïdentifiseerde onderwysleiers se konseptuele, tegniese en interpersoonlike bestuursvaardighede in die skool as sulks te ontwikkel (Benecke, 1987:13).

Die doelmatigste plek om bestuursontwikkeling te laat geskied, is in die werksituasie self (Rebore, 1982:179). Shepley (1979:16) sê van bestuursontwikkeling van skoolhoofde in die werksituasie: "Training headteachers is best done in their own schools, where their level of skill in leading, discussion, interviewing or self-presentation can be seen every day."

Bestuursontwikkeling in die werksituasie impliseer professionele beoefenis van die skoolhoof om sy geïdentifiseerde onderwysleiers bestuursmatig verder te ontwikkel (Peterson, 1986:154). Verdere bestuursontwikkeling kan slegs geskied na deeglike identifisering en evaluering van die bestaande organisatoriese en individuele bestuursontwikkelings-

behoefte van sy onderwysleiers, wat op sowel die mate van bestuursop-
leiding asook op reeds verworwe bestuurservaring in spesiale onderwys,
berus.

Bestuursontwikkelingsbehoefte kan slegs verwesenlik word as die skool-
hoof bereid is om sy personeel bestuursmatig te ontwikkel en die hele
organisasieklimaat deursuur is met geleenthede vir bestuursontwikkel-
ing (Haskim & Boles, 1984:248). In die skoolorganisasie kom die dina-
mie van bestuursontwikkeling tot uiting in die interaksie wat die
skoolhoof met sy bestuurspan het.

Bestuursontwikkeling in spesiale onderwys kan beskryf word as die kon-
tinu verbetering van die verrigting van bestuurlike, die voorsiening
van 'n reserwe bekwame, gekwalifiseerde personeel om bestuursopvolging
te verseker, verbeterde werkverrigting en individuele bestuurders en
die verbetering in koördinerende van alle pogings in die bestuurspan,
asook die bevrediging van behoeftes van die individuele lede van die
bestuursgroep.

Samevattend kan bestuursontwikkeling beskou word as die bestuurlike
waardeur die spesialeskool-hoof sy bestuurspan op 'n gekoördineerde wyse
betrek en kontinuu lei tot doeltreffende onderwys- en opvoedkundige
resultate.

4.4 Doel van bestuursontwikkeling

4.4.1 Doeltreffende onderwysbestuur

Die einddoel van enige bestuursontwikkelingsprogram in 'n skool is die
daarstelling van bekwame onderwysleiers om die gemeenskaplike onder-
wys- en opvoedkundige doelwitte te verwesenlik (Peterson, 1986:151).
Doelwitverwesenliking vereis van die spesialeskool-hoof doeltreffende
toepassing van onderwysbestuur in sy skool.

Onderwysbestuur het ontwikkel tot 'n komplekse wetenskapsgebied. Onder-
wysbestuur word deur Van der Westhuizen (1986:53) gedefinieer as: "n
Bepaalde soort werk in die onderwys wat bestaan uit daardie reëlbare

take of handelinge wat deur 'n persoon of liggaam in 'n gesagsposisie in 'n bepaalde reëlingsgebied uitgevoer moet word ten einde opvoedende onderwys te laat plaasvind."

Die skoolhoof moet, om opvoedende onderwys te laat plaasvind, tipiese bestuurstake verrig omdat hy met tipiese bestuursprobleme te doen het (Krugell, 1982:67). Die tipiese bestuurstake en bestuursprobleme binne 'n tipiese spesiale skool dui op die universele en individuele karakter van onderwysbestuur in hulle verhouding tot bestuursontwikkeling.

Bestuursontwikkeling as 'n faset van onderwysbestuur het ten doel om te verseker dat onderwysleiers in die skool geplaas word waar hulle (Brooksbank, 1980:177):

- Bevordering binne 'n redelike tyd sal kry sodra hulle daartoe in staat is;
- hulle optimale potensiaal kan bereik;
- in staat sal wees om doeltreffende resultate in hulle huidige poste behaal, gesien in die lig van veranderde tegnologie, tegnieke en ander druk;
- steeds gemotiveerd sal bly om goed te presteer en hul bekwaamheid in onderwysbestuur te verhoog deur die toepassing van die basiese bestuurstake.

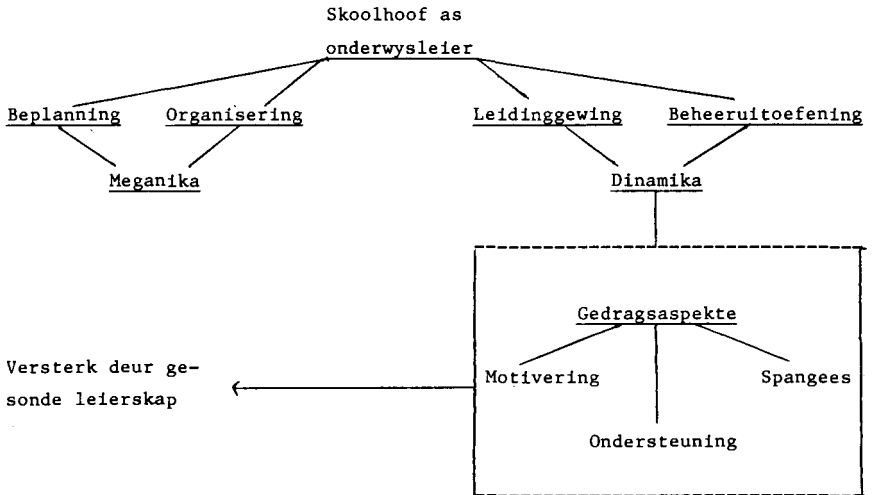
Doeltreffende leierskap berus op onderwysleiers se vermoëns, asook die doeltreffende aanwending van die vier basiese bestuurstake in die skoolpraktyk. In die literatuurstudie word die basiese bestuurstake (vgl. hfst. 3, fig. 3.3) geïdentifiseer as beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening (BOLB) elk met hulle subtake (Van der Westhuizen, 1986²:45):

Die aanwending van die bestuurstake in die spesiale skool berus op die onderwysleiers se kennis, vaardighede en houdings om: leierskap suksesvol uit te voer, selfstandige besluite te neem, doelwitte te beplan,

aksieplanne te formuleer, personeel aan te wend, gesagsverhoudings daar te stel, mense deur kommunikerings te motiveer, leiding te gee, beheer uit te oefen, probleme op te los, verdere doelwitte te beplan, en alle hulpbronne doelmatig aan te wend om die gemeenskaplike onderwys- en opvoedkundige doelwitte te verwesenlik.

Die basiese bestuurstake kan ingedeel word in "dinkwerk" en "doenwerk". Die "dinkwerk" beskou Van der Westhuizen as die meganika van goeie onderwysbestuur en dit bestaan uit die beplannings- en organiseringstake. Die "doenwerk" word beskou as die dinamika van bestuur wat leidinggewing en beheeruitoefening insluit, soos aangedui in figuur 4.2 (Van der Westhuizen, 1986:46).

FIGUUR 4.2 'N UITEENSETTING VAN DIE BESTUURSTAAK VAN DIE SPESIALESKOOLOOFT



Uit die skematiese uiteensetting word afgelei dat die skoolhoof die onderwysleier is. Hy kan nie die spesiale skool alleen bestuur nie en betrek sy potensiële onderwysleiers deur die bestuurstake om doelwitte gesamentlik te verwesenlik. Doeltreffende leierskap en skoolbe-

stuur voorsien 'n ondersteunende klimaat, motivering en bou spangees. Die meganika van bestuur is veral belangrik vir doeltreffende onderwysbestuur wat op bepaalde bestuursvaardighede wat by onderwysleiers ontwikkel moet word, berus.

4.4.2 Die ontwikkeling van bestuursvaardighede

Allen (1979:101) definieer 'n vaardigheid as: "Die vermoë om gespesialiseerde werk met erkende bevoegdheid te verrig. Vaardigheid sluit die vermoë in om kennis in die praktyk te gebruik. Dit beteken (1) om die inligting wat nodig is by te bring en (2) om te leer hoe om dit te gebruik met die verlangde graad van bevoegdheid. Laasgenoemde word ook die ontwikkeling van 'n vaardigheid genoem."

Die noodsaaklikste vaardighede wat by 'n potensiële onderwysleier ontwikkel moet word, is konseptuele, tegniese en interpersoonlike vaardighede (Benecke, 1987:13).

4.4.2.1 Die ontwikkeling van konseptuele vaardighede

Bestuursontwikkeling moet as eindresultaat 'n onderwysleier daarstel wat oor die nodige konseptuele vaardigheid beskik om die "meganika" en "dinamika" van die bestuurstake wat 'n bepaalde bevorderingspos vereis (vgl. fig. 4.2) doeltreffend uit te voer (Krugell, 1982:71).

Reynders in Krugell (1982:71) beklemtoon die volgende konseptuele vaardighede wat ontwikkel moet word:

- 'n Skerp analitiese vermoë;
- 'n skeppende en kreatiewe verbeeldingskrag;
- 'n vermoë om te kommunikeer en opdragte te gee;
- 'n begrip te vorm van die vernaamste tegniese hulpmiddele en hulle doelmatige aanwending;

- om motivering te gebruik om karakter en persoonlikheid te vorm;
- om 'n basis vir wetenskaplike vooruitgang te lê.

Die spesialeskool-hoof moet by die delegering van take en gesag sy potensiële onderwysleiers se konseptuele vermoëns in ag neem. Konseptuele vaardighede is die vermoë wat berus op intellek om besluite te kan neem, geleenthede en probleme te identifiseer en konflik op die talle vlakke van spesiale onderwys te hanteer en op te los.

Konseptuele vaardighede behels die kennis om 'n situasie in sy totaliteit te kan waarneem, besluite te kan neem en die probleme te kan oplos. Dit berus dus op die intellektuele kwaliteite van 'n leier wat ontwikkel moet word (Benecke, 1987:13). Kennis alleen is nie voldoende nie, die onderwysleier moet resultate bereik deur mense.

4.4.2.2 Die ontwikkeling van interpersoonlike vaardighede

Die skoolhoof is die belangrikste persoon in die onderwysbestuur wat deur sy bestuurspan en personeel, onderwysresultate verseker (Van Niekerk, 1982:29). Daar is veral drie aspekte insake bogenoemde wat by interpersoonlike verhoudings belangrik is (Bernard, 1981:58):

- Doeltreffende leierskap;
- verhoudinge tussen persone, en
- bekwaamheid en vermoë om te lei.

Cawood (1973:173) lê by interpersoonlike vaardighede wat ontwikkel moet word by leierskap, klem op die volgende:

- Leierskap as 'n aangeleentheid vir goeie menseverhoudings;
- leierskap as doeltreffende kommunisering, en
- leierskap impliseer die vermoë om leerlinge, onderwysers en ouers

te laat saamwerk.

In spesiale onderwys speel interpersoonlike vaardighede 'n kardinale rol. 'n Potensiële onderwysleier wat nie oor die vermoë beskik om met ander mense oor die weg te kom nie, moet nie vertrou word met gesag nie. So 'n persoon, al beskik hy oor al die ander vaardighede, behoort nie bevorder te word nie aangesien so 'n persoon 'n affektiewe spesialeskool-organisasieklimaat nadelig sal beïnvloed.

Die onderwysleier moet, om interpersoonlike vermoëns te ontwikkel, sy kennis verhoog van leierskap, menslike gedrag, leierskapstyle en leierskapspatrone.

Interpersoonlike vaardighede kan beskou word as die vermoë van 'n skoolhoof om goed met sy personeel en ander mense oor die weg te kom. Bestuursvermoë kom tot uiting in ondersteunende, akkommoderende en rigtinggewende gedrag.

-- Ondersteunende gedrag: die dinamiese skoolhoof sal poog om sy personeel voortdurend te motiveer om steeds beter prestasies te bereik, hy sal erkenning gee aan hulle goeie pogings en indien nodig, professionele leiding gee.

-- Akkommoderende gedrag: die skoolhoof moet deur sy bestuurstyl aan sy onderwysleiers geleentheid bied om self besluite te neem, hulle opinies en oplossings van probleme as alternatiewes te oorweeg.

-- Rigtinggewende gedrag: die skoolhoof moet sy Christelik-nasionale leefwyse so uitleef dat sy potensiële onderwysleiers hom gewilliglik sal volg. Deur kommunisering behoort hy duidelike taakomsrywings te gee asook uit te wys aan wie gesag opgedra is, sodat almal gesamentlik kan strewende om onderwys- en opvoedkundige resultate doeltreffend te bereik.

Samevattend is die interpersoonlike vaardighede wat by 'n onderwysleier in spesiale onderwys ontwikkel moet word, die volgende:

- Hy moet leer hoe mense mekaar beïnvloed en empatie ontwikkel met ander mense se sienswyses en probleme;
- hy moet insig ontwikkel in die strukturele en psigologiese aspekte van die skoolorganisasie, asook betreffende die verhouding tussen gesag en verantwoordelikheid;
- hy moet leer wat sy sosiale posisie en verpligtinge binne die organisasie is, wat sy regte en verpligtinge teenoor ondergeskiktes en hoofde is;
- hy moet leer om 'n middeweg te vind tussen 'n "leef en laat leef" vorm van bestuur (demokraties) en outokratiese vorm van bestuur;
- hy moet leer om in 'n span te werk, 'n produktiewe groepte te ontwikkel en inisiatief in 'n groep te bevorder.

Die volgende faset wat aandag in bestuursontwikkeling moet geniet, is tegniese vaardighede.

4.4.2.3 Die ontwikkeling van tegniese vaardighede

'n Onderwysleier hoef nie volledige tegniese kennis aan te leer nie maar dit is belangrik dat hy 'n deeglike kennis van die tegniese sy van die skoolorganisasie sal ontwikkel (Krugell, 1982:73). Tegniese vaardigheid word deur Benecke (1987:13) gedefinieer as: "'n vermoë om 'n spesiale bekwaamheid wat in verband met 'n metode, proses of prosedure bestaan, te gebruik".

Die onderwysleier se tegniese kennis moet hom in staat stel om probleme wat ondervind word, te verstaan, maar ook waar nodig, personeel van die nodige advies te kan voorsien. Bestuursontwikkeling het ten doel enige beplande poging om huidige en toekomstige bestuursverrigtinge te verbeter deur inligting te verskaf, positiewe houdings te vorm en vaardighede te verbeter (Krugell, 1982:69).

In die spesiale skool impliseer tegniese vaardighede by 'n onderwys-

leier 'n spesiale bekwaamheid wat in verband staan met spesiale metodes en tegnieke, prosesse of prosedures in die didaktiese, pedagogiese en voorberoepsopleiding van die verstandelik gestremde. Hierdie tegnieke vaardighede word nie ingesluit by die onderwyser se aanvanklike formele opleiding nie en berus op indiensopleiding in die praktyk van spesiale onderwys.

Doelmatige bestuursontwikkeling in die spesiale skool berus verder op bepaalde beginsels wat vervolgens toegelig word.

4.5 Bepaalde beginsels in bestuursontwikkeling

4.5.1 Die onderwysleier se lewensbeskouing

Die Christen onderwysleier se lewensbeskouing word nie slegs deur die beginsels van die Skrif bepaal nie maar word ook hierdeur in sy leierskap ondersteun en gerig tydens vernuwing in onderwys en onderwysbestuur (Van der Westhuizen, 1986²:10-29). Die Onderwyswet nummer 39 van 1967, Artikel 2(1) bepaal dat alle Blanke Onderwys in die Republiek van Suid-Afrika 'n Christelike en nasionale karakter moet hê.

Die spesialeskool-hoof het by bestuursontwikkeling 'n besondere verantwoordelikheid, eerstens teenoor God, maar ook teenoor die Onderwysbeleid en sy medemens. Hierdie verantwoordelikheid van die skoolhoof is in bepaalde voorveronderstellings gefundeer. Onderwysbestuur, asook bestuursontwikkeling, berus op bepaalde ontologiese, antropologiese en kenteoretiese voorveronderstellings (Van der Westhuizen, 1986²:12).

Leierskap is vir die Calvinistiese skoolhoof die dinamiese wyse waarop die roepingsbewuste leier as beginselvaste, daadkrachtige profeet, priester en koning die geroepe kinders (onderwysers en leerlinge) van God in 'n Godgegewe groepsverband so gesagsvol, dienswaardig, besield en in volkome oorgawe aan Gods beskikking rig en lei, dat hulle eensgesind en ywerig in alles waarop hulle die hand, hart en verstand, as profete, priesters en konings lê - die eer van God bo alles soek (Potgieter, 1972:32).

In spesiale onderwys het die onderwysleiers die groot roeping aanvaar om die minderbegaafde kindertjies van God se potensiaal optimaal te ontwikkel en so by te dra dat Sy wil met mense geskied - spesiale eise word hier aan onderwysleiers gestel.

Bestuursontwikkeling in onderwys impliseer die skepping van 'n interaksie tussen al die onderwysleiers op alle bestuursvlakke sodat interaktiewe resultate tot verwesenliking van die opvoeding en onderwys van ons kinders kan lei (Van der Westhuizen, 1986:57). Om hieraan te voldoen, word besondere eise aan die gedrag van onderwysleiers gestel en aan sy verhouding met kollegas in die spesialeskool-organisasie.

Die skoolhoof se bestuursontwikkelingsprogram met sy potensiele onderwysleiers sal in die gees van God se Woord geskied (Viljoen, 1983:5). Die spesialeskool-hoof as gesagsdraer binne sy skool, sal deur die gesag wat aan hom toegesê is, die gees, rigting, beleid, beheer, gesindhede en bestuursontwikkelingsklimaat van sy skool, in interafhanklikheid van God, bepaal.

4.5.2 Organisasieklimaatskepping

Bestuursontwikkeling kan slegs doelmatig plaasvind indien die hele skoolorganisasie deursuur is met geleenthede vir die indiensopleiding van potensiele onderwysleiers (Dyman, 1980:96). Krugell (1982:70) identifiseer ten opsigte hiervan die volgende beginsels:

- Bestuursontwikkeling vereis doelbewuste optrede van die kant van die organisasie.
- Die organisatoriese klimaat moet ten gunste van bestuursontwikkeling wees.
- Die topbestuur se beleid, houding en optrede moet bestuursontwikkeling moontlik maak en aanmoedig.

Die sukses van bestuursontwikkeling word in 'n groot mate deur die kwaliteit van die potensiele onderwysleiers bepaal.

4.5.3 Identifisering van geskikte potensiële onderwysleiers

Doeltreffende bestuursontwikkeling berus, net soos by delegering, op die beginsel dat slegs die beste bestuursmateriaal gekies moet word (Baker & Holmberg, 1981:20). Slegs onderwysers wat oor die potensiële kennis, vaardighede en werksdoeltreffendheid beskik wat op werklike bestuursprestasies berus, behoort geïdentifiseer te word as geskik vir bestuursopleiding en -ontwikkeling (Bird, 1980:114).

Die spesialeskool-hoof behoort voordat hy take aan 'n potensiële onderwysleier deleger, hom eers vergewis dat:

- Die leier oor 'n redelike kennis van ortopedagogiek en ortodidaktiek beskik;
- hy oor die nodige psigologiese- en persoonlikheidsienskappe beskik om met die verstandelik gestremde leerlinge te kan werk;
- 'n Christelike lewensfilosofie handhaaf in sy optrede teenoor die kind en teenoor sy kollegas.

Alhoewel die skoolhoof poog om die regte persoon te identifiseer, bly hy steeds aanspreeklik vir die nodige regstellings en indiensopleiding, en is kontrole van resultate uiters belangrik.

Die feit dat leierskap aangeleer en ontwikkel kan word, beteken dat dit 'n taamlike tydsame proses kan wees.

4.5.4 Bestuursontwikkeling en tydsbestek

Bestuursontwikkeling sal oor 'n taamlike lang periode strek (Van Niekerk, 1982:26-27). Doeltreffende en bekwame onderwysleiers kan nie ontwikkel word deur slegs 'n kort kursus, kitsopleiding, 'n spesifieke pos te vul of 'n universiteit by te woon nie (Krugell, 1982:71).

Bestuursontwikkeling is 'n langtermynproses wat deeglike vooraf beplanning, evaluering, identifisering en koördinerings deur die skoolhoof ver-

eis (Schiff, 1978:121). Deur gereelde leidinggewing en beheeruitoefening moet die skoolhoof bepaal watter mate van sukses daar is, en of verdere bestuursontwikkeling beplan moet word.

Die spesialeskool-hoof wat bereid is om sy potensiële onderwysleiers te motiveer, verseker dat hulle gewilliglik hulleself beter sal bekwaam om steeds beter prestasies te lewer.

4.5.5 Bestuursontwikkeling en selfaktualisering

Indien die spesialeskool-hoof sy potensiële onderwysleiers motiveer tot selfaktualisering, sal hy des te meer suksesvol wees in sy bestuursontwikkelingsprogram. Die konsep van selfaktualisering tydens bestuursontwikkeling geniet in 'n groter mate voorkeur (Maré, 1987:61).

Die volgende is belangrike bestuurstrategieë wat sal lei tot selfaktualisering by potensiële onderwysleiers (Lipham, 1981:10):

- Die skoolhoof moet in sy beplanning soveel as moontlik geleenthede vir bestuursontwikkeling skep;
- die skoolhoof moet soveel as moontlik bestuurswerk wat deur 'n potensiële onderwysleier op 'n bepaalde stadium hanteer kan word, aan hom delegeer;
- die basis van motivering moet verander van ekstrasieke motivering na intrinsieke motivering;
- potensiële onderwysleiers moet ontwikkel word om self kontrole toe te pas, om werk selfstandig af te handel en self besluite te neem ten opsigte van alternatiewe metodes waar daar probleme is.

Anderson (1984:18) bevestig hierdie siening van selfaktualisering by bestuursontwikkeling as hy beweer:

"Because of their involvement in choosing how to improve, they are much more accepting of the need for development."

Elke potensieële onderwyseier beskik oor die eienskappe wat tot self-ontwikkeling lei, maar niemand kan hom dwing nie (Kleynhans, 1980:749). Die potensieële onderwyseier moet vrywillig by 'n bestuursontwikkelingsprogram inskakel met die strewe om sy kennis, vaardighede en houding self te verbeter (Knoop, 1985:7). Hy moet 'n belangstelling toon in spesiale onderwys en inisiatief om van spesialeskool-bestuur meer te leer.

Selfaktualisering berus op twee bene, te wete, positiewe ingesteldheid en bekwaamheid (Ehlers, 1981:15-17). Positief ingestelde potensieële onderwyseiers het die neiging om op vorige prestasie te verbeter om so-doende hulle eie bekwaamheid te verhoog (Davis, 1974:30-32).

Die spesialeskool-hoof speel bewustelik of onbewustelik 'n belangrike rol om potensieële onderwyseiers se prestasies en selfbeeld te verhoog, deurdat:

- Potensieële onderwyseiers geneig is om hulleself te sien soos hulle ver wag die hoof hulle sien;
- die voorbeeld wat deur die skoolhoof gestel word, deur hulle nagevolg of verwerp word;
- potensieële onderwyseiers sonder 'n positiewe selfbeeld, verloor belangstelling en gaan soek bevrediging elders (vgl. Allen, 1969:173).

Suksesvolle bestuursontwikkeling impliseer dat daar by die potensieële onderwyseier 'n persoonlike en professionele bestuursgesteldheid geskep moet word (Kleynhans, 1980:319). Laasgenoemde beweer dat hierdeur 'n besondere verantwoordelikeheidsin gekweek word, asook 'n trots om resultate van hoë kwaliteit te lewer.

Samevattend blyk dit dus dat, om onderwyseiers te stimuleer, die skoolhoof insig en kennis moet hê van die onderskeie onderwyseiers se persoonlike behoeftes, hulle werksomstandighede en hulle aanpassing in die gemeenskap (Mullins, 1975:21). De Wet (1981:127) is van mening dat die skoolhoof nie net moet beplan om sy potensieële onderwyseiers aan die

werk te kry nie maar hy moet hulle ook motiveer om aanhoudend doeltreffende resultate te lewer.

Om bogenoemde doelwitte te laat realiseer, speel kommunisering 'n kardinale rol in bestuursontwikkeling.

4.6 Die rol van kommunisering in bestuursontwikkeling

Kommunisering is 'n deurlopende en 'n voortdurende bestuurstaak en vorm die grondslag van die spesialeskool-organisasie. Kommunisering omvat die wisselwerking tussen die verskillende bestuurstake en hulle sub-take. Dit is die verbindingskanaal wat die skoolhoof kreatief kan benut om die meganika en dinamika van bestuur lewend en polsend in bestuursontwikkeling te betrek (Suidwes-Afrika, 1984:68).

Bird (1980:113) beklemtoon die belangrikheid van kommunisering tydens indiensopleiding in bestuur van die potensiële onderwysleiers: "Communication is the very core of 'motivating' people and 'developing' people!"

Bestuursmatige leierskap in die spesiale skool sal berus op doelmatige kommunisering met alle betrokkenes.

Kommunisering kan beskou word as die besondere bestuurswerk wat die leier moet doen om begrip te bewerkstellig (Allen, 1969:114). Reynders, (1988:118) onderskei die volgende vereistes vir kommunisering:

- Dit moet duidelik wees;
- dit moet met konsultering gepaard gaan;
- dit moet volledig wees;
- dit moet redelik wees, en
- kommuniseringskanale moet funksioneel wees sodat gesagstrukture herken kan word.

Deur kommunisering, mondeling of skriftelik (beleidstuk), moet die skoolhoof sy potensiële onderwysleiers inlig oor wat presies van hul-
le verwag word (Laubscher, 1980:90-91). Elke potensiële onderwysleier
moet ten opsigte van sy gedelegeerde aktiwiteite presies weet wat sy:

- Doelwitte;
- verantwoordelikhede, en
- gesag is.

Die skoolhoof moet tydens bestuursontwikkeling die nodige kommunike-
ringskanale vir die deurgee en terugvoering van opdragte en bevele
skep. Landers & Myers (in Van der Westhuizen, 1986:197) sê ten op-
sigte van kommuniseringskanale en die verband wat dit op bestuur het,
die volgende:

"To be effective a school administrator must:

- (1) understand the school's role as a social institution,
- (2) know the community it serves,
- (3) understand the role in the public relations programme, and
- (4) master and use the various media skills involved in maintaining
good public relations."

Tydens bestuursontwikkeling in 'n spesiale skool is 'n belangrike deel
van kommunisering die deurgee van opdragte:

- 'n Opdrag moet duidelik, eenvoudig en presies wees. Dit moet die
vrae dek van hoekom, wat, wie, wanneer, waar en hoe;
- 'n opdrag moet kort en bondig wees sonder om kortaf te wees;
- die hoeveelheid opdragte moet beperk wees;

- opdragte moet realisties wees;
- opdragte moet konsekwent en nie teenstrydig wees nie;
- opdragte moet nie gesag ondermyn of verantwoordelikheid verwar nie;
- 'n opdrag moet gegee word op 'n manier wat geen ruimte laat vir twyfel oor hoe, wanneer en waar dit uitgevoer moet word nie;
- opdragte, verantwoordelikheid en gesag moet prakties uitvoerbaar wees. Dit moet toepaslik en geskik vir sowel die onderwysleiers as die spesiale skool, wees.

Deur doeltreffende kommunisering en die skepping van kommuniseringskanale vind positiewe houdingsverandering ten opsigte van spesiale onderwys plaas en ontwikkel goeie menseverhoudings.

4.7 Die skep van houdings tydens bestuursontwikkeling

Deur die transendentiaal-empiriese metodes van ondersoek na die onderskeie bestuursbenaderings (algemene, sosiale, organisasie, burokratiese, rol, bestuursruitbenadering) word tot die volgende gevolgtrekkings geraak (Van der Westhuizen, 1986:107):

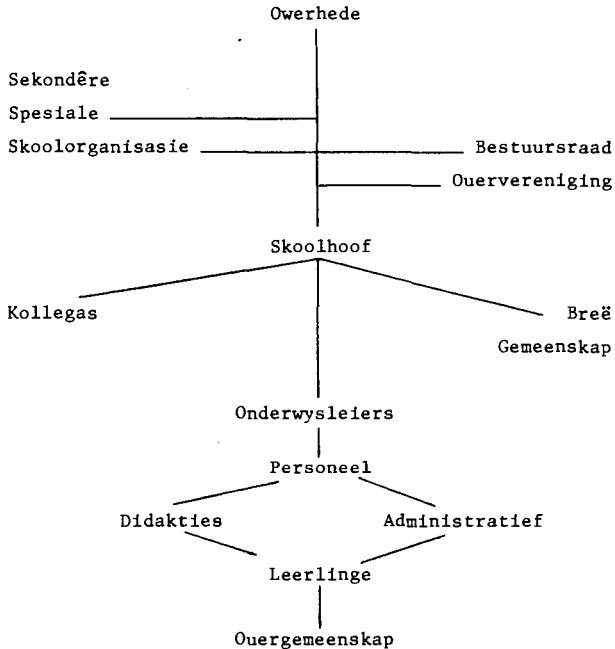
- Onderwysbestuur is 'n vervlegtingshandeling tussen die verskillende benaderings;
- onderwysbestuur vereis 'n eiesoortige benadering tussen die konglomeraat van bestuursbenaderings;
- geen enkele bestuursbenadering moet veralgemeen word nie;
- onderwysbestuur behoort 'n eweredige en 'n gebalanseerde handeling tussen 'n mensbenadering en 'n taakbenadering te wees.

Uit bogenoemde ondersoek het die navorser tot die gevolgtrekking geraak dat sowel die mens as die taak tydens bestuursopleiding en -ont-

wikkeling in ag geneem moet word. Hierdie balans tussen georiënteerdheid word bereik deur die skep van positiew uiteindelik in doeltreffende onderwys- en opvoedkundig realiseer.

Doeltreffende onderwys- en opvoedkundige resultate sal bereik word as die spesialeskool-hoof in die skep van verhoudings goeie menseverhoudings ekstern en intern rig soos skematies uiteengesit in figuur 4.3.

FIGUUR 4.3 INTERPERSOONLIKE VERHOUDINGSSTIGTING DEUR DIE SPESIALESKOOI-HOOF



Newell (1978:5) beklemtoon die belangrikheid van die skep van positiewe verhouding binne die skoolorganisasie as hy beweer:

- Dat die bereiking van opvoedkundige doelstellings slegs deur mense

moontlik is:

- dat die skep van positiewe verhouding doeltreffende persoonlike skakeling ontwikkel;
- dat mense op mekaar aangewese is vir hulle voortbestaan.

So belangrik is hierdie verhouding dat die Groot Leier hieraan rigting gee as Hy sê: "Jy moet jou naaste liefhê soos jouself." Naasteliefde in die spesiale skool berus veral op kennis van die aard en wese van die verstandelik gestremde leerlinge en hulle aanvaarding.

In 1 Korintiërs 1:4 skryf Paulus onder andere aan die gemeente (organisasie) wat hy in Korinte gestig het: "Ek doen 'n beroep op julle almal broers, in die Naam van ons Here Jesus Christus om eensgesind te wees."

Uit wat reeds gesê is en uit hierdie aanhalings, is dit duidelik dat die skep van positiewe verhouding 'n belangrike bestuurstaak van die spesialeskool-hoof is, omdat dit veral goeie menseverhoudinge op alle bestuursvlakke bevorder. Teichler (1982:66) het in sy navorsing daarop gewys dat sekere beginsels by die ontwikkeling van goeie menseverhoudinge wel deur ervaring aangeleer kan word. Marx (1981:282-283) sê onderstaande is onder andere van die beginsels wat deur potensiële onderwysleiers aangeleer moet word:

- Kennis van en insig in die mens self.
- Onderlinge vertroue.
- Erkenning van ander se kennis.
- Vaardighede en vermoëns.
- Selfmotivering.
- Spanwerk en spangees.

- Openhartigheid.
- Die skep van positiewe verhouding.
- Waarneming en evaluering.
- Selfaktualisering.
- Waardering en erkentlikheid.
- Kommunikering.
- Delegering.
- Kontrole en korrektiewe optrede.

As daar dan ten slotte in aanmerking geneem word dat onderwysbestuur deur mense bedryf word, en dat daar daaglik met 'n verskeidenheid mense gewerk word, kan dit nie anders nie as dat die ontwikkeling van goeie menseverhoudings as een van die belangrikste bestuurstake van die spesialeskool-hoof en sy onderwysleiers beskou moet word.

4.8 Bestuursontwikkelingsmetodes

4.8.1 Bestuursontwikkeling binne die spesiale skool

Bestuursontwikkelingsmetodes veronderstel sowel bestuursopleiding en -ontwikkeling (Krugell, 1982:76). Bestuursontwikkelingsprogramme om doeltreffende bestuursontwikkeling te verbeter, vereis dat die skool-hoof 'n verskeidenheid bestuursontwikkelingsmetodes en -tegnieke sal inisieer tydens die bestuursontwikkeling van sy potensieële onderwysleiers (Barnard, 1981:37).

Krugell (1982:75-79) en ander navorsers soos Beach (1970), Megginson (1972), Milner & Milner (1973) en Stockard (1977) onderskei verskillende bestuursopleiding- en bestuursontwikkelingsmetodes soos in figuur 4.4 wat op die bevrediging van organisatoriese en individuele

interne bestuursontwikkelingsbehoefes gerig is.

FIGUUR 4.4 INTERNE BESTUURSONTWIKKELINGSMETODES

Interne bestuursontwikkelingsmetodes	
Bestuursopleidingsmetodes	Bestuursontwikkelingsmetodes
Lesingmetode	Bestuurservaring
Oudio-visuele metode	Vergaderings
Die Japanse model	Posrotasie
Die Takseersentrum	Takseersentrum
Gevallestudiemetode	Opleidingsopdragte
Posmandjieontleding	Bestuursinternskappe
Bestuursruitbenadering	Samesprekings
Laboratorium opleidings- metode	Toesprake
	Delegering (vgl. hfst. 3)

h Verskeidenheid van die bogenoemde bestuursopleiding- en bestuursontwikkelingsmetodes en -tegnieke moet deur die skoolhoof benut word om die bestuursontwikkelingsbehoefes van potensiële onderwysleiers te bevredig (Wood, 1974:112).

Deur h verskeidenheid van die bogenoemde metodes en tegnieke tydens bestuursontwikkeling aan te wend, verseker die skoolhoof dat sy potensiële onderwysleiers voldoende ontwikkeling en ervaring in alle bestuursaspekte van die spesialeskool-organisasie kry. Die volgende voordele in hierdie verband word onderskei:

- Diegene met bestuursvermoë word maklik geïdentifiseer;
- lede kry praktiese ervaring in groepsbesluitneming en spanwerk;
- dit is meestal goedkoop metodes;
- elke persoon word individueel of in groepsverband betrek;

- individuele behoeftes word in die organisasie bevredig;
- selfaktualisering vind plaas omdat die potensiële onderwysleiers op demokratiese wyse betrokke raak;
- kennis, vaardighede en goeie menseverhoudings word ontwikkel;
- in klein groepvergaderings kry elke onderwysleier geleentheid om deel te neem en sodoende ontwikkel vrymoedigheid;
- deur gesimuleerde, tipiese bestuursituasies kan potensiële onderwysleiers hulself evalueer, hulle bekwaamhede en behoeftes bepaal en 'n werksontleding maak om verdere bestuursontwikkelingsbehoeftes te identifiseer.

Die dinamiese skoolhoof kan met 'n klein bietjie inisiatief die eens eentonige bestuursvergaderings en konserwatiewe bestuursontwikkelingsmetodes progressief in 'n interessante bestuursontwikkelingsprogram ontwikkel (Lipham & Hoeh, 1974:258). Die metodes en tegnieke wat die skoolhoof kan aanwend in sy program sal aan sy lewensbeskouing, sy leierskapvermoë, sy leierskapstyl en die organisasieklimaat wat hy ten opsigte van bestuursontwikkeling skep, verwant wees (Turner, 1974: 490).

4.8.2 Enkele bestuursopleiding- en ontwikkelingsmetodes

Slegs enkele metodes wat 'n positiewe bydrae tot veral die ontwikkeling van adjunk-hoofde en departementshoofde in spesiale onderwys kan bydra, word kortliks behandel.

4.8.2.1 Posrotasie

Allen (1979:78) definieer posrotasie as: "Die doelgerigte verskuiwing van 'n persoon van een pos na 'n ander, sodat verwante kennis en vaardighede makliker aangeleer en die persoon die geleentheid gegun kan word om 'n beter begrip van die onderneming en sy werk te kan kry."

Krugell (1982:74) is van mening dat posrotasie in onderwys veral op middelvlakbestuur 'n bydrae kan lewer. Deur posrotasie kan die adjunk-hoof die geleentheid kry om met die komplekse didaktiese en bestuurs-aktiwiteite van 'n skoolhoof kennis te maak. Deur doeltreffende posrotasie verseker die spesialeskool-hoof dat sy potensiële onderwysleiers se bestuurskennis binne die komplekse spesialeskool-organisasie bestuursmatig ontwikkel.

4.8.2.2 Delegering

Delegering en bestuursontwikkeling kan nooit as twee afsonderlike komponente beskou word nie (Montana & Nash, 1981:784). Gedelegeerde take en gesag bring mee dat al die beginsels van goeie onderwysbestuur toegepas moet word, en dit sal weer verdere bestuursontwikkeling laat geskied (Jenks & Kelley, 1986:69-70).

Deur groter verantwoordelikhede en gesag te delegeer aan 'n adjunk-hoof, verseker die skoolhoof dat bestuursontwikkeling geredelik sal plaasvind (Peterson, 1986:151-152). Die adjunk-hoof sal, om doeltreffende resultate met spesiale onderwys te bereik, binne sy gedelegeerde verantwoordelikhedsraamwerk die volgende bestuurstake moet verrig:

- Doelwitte beplan;
- 'n spertyd vasstel;
- personeel organiseer en van sy take oordra;
- middele benodig en finansies beplan;
- beheermaatreëls vasstel;
- die nodige leiding gee, en
- 'n leierskapstyl toepas, waardeur hy sy personeel sal motiveer en lei om doeltreffende resultate te bereik (Peach, 1981:5-7).

4.8.2.3 Die takseersentrum

Die takseersentrum is 'n bewese betroubare en geldige meetinstrument en dit kan 'n besondere bydrae lewer tot doeltreffende bestuursontwikkeling, asook keuring van kandidate vir bevorderingsposte in spesiale onderwys. 'n Takseersentrum word deur Jaffee & Sefcik (in Van der Westhuizen, 1987:191) gedefinieer as: "It is a process in which individuals have an opportunity to participate in a series of situations which resemble what they might be called upon to do in the real world. They are tested by situational or simulation exercises and multiple-trained assessors process information in a fair and impartial manner."

- Die doel van die takseersentrum is die volgende (Van der Westhuizen, 1987:193):

-- Om addisionele inligting van 'n potensiële leier se optrede tydens 'n bestuursituasie in te win;

-- om addisionele inligting oor 'n potensiële leier se bestuursvermoëns te verkry;

-- om waar te neem hoe daar tydens 'n tipiese gesimuleerde werksituasie opgetree word om 'n bestuurstaak uit te voer;

-- om 'n betroubare prosedure vir die evaluering van bestuurspotensiaal te gebruik;

-- om die tekortkominge en gebreke van 'n potensiële leier se bestuurstyl vas te stel;

-- om deur middel van wetenskaplike kriteria en objektiewe terugvoering 'n bestuursontwikkelingsprogram vir sinvolle opleiding te ontwikkel, en

-- om bestuursvaardighede te ontwikkel.

By die aanwending van die takseersentrum met die oog op bestuursont-

wikkeling in spesiale onderwys, is dit veral die situasietoetse wat 'n besondere bydrae kan lewer. Situasietoetse is onder andere: posmandjies, leierlose groepbesprekings, spraak- en skryfoefeninge, korrespondensie met persone buite die organisasie, ontledingsprobleme, ensovoorts.

Die takseersentrum bied aan die potensieële onderwyseier, en selfs die spesialeskool-hoof, 'n geldige objektiewe middel vir die beoordeling van sy eie bestuurspotensiaal asook bestuursgebreke waaraan besondere aandag by verdere bestuursontwikkeling gegee moet word.

- Die voordele van 'n takseersentrum

Die takseersentrum word nie net gebruik vir die evaluering van gedrag nie maar lewer ook 'n bydrae tot die bestuursontwikkeling van leiers se bestuursvermoëns. Volgens Newton & Smith (in Van der Westhuizen, 1987:196):

- is dit die beste beskikbare metode om potensieële hoofde bestuursmatig te ontwikkel;
- rus dit die hoof toe om doeltreffend te bestuur;
- kan dit bydra om die regte leier vir die regte taak te selekteer;
- geskied bestuurrsselektering en -ontwikkeling volgens betroubare, objektiewe en geldige kriteria;
- ontwikkel waarnemers hulle eie bestuursvermoë tydens sessies;
- dui dit duidelik die bestuursgebreke aan wat aandag moet geniet;
- verskaf dit addisionele inligting vir die aanstelling van potensieële onderwyseiers in 'n bevorderingspos;
- verkry deelnemers positiewe terugvoering, en

-- kan 'n takseersentrum die basis vir sinvolle bestuursontwikkeling vorm.

Samevattend kan dus gesê word dat leidinggewing 'n uiters belangrike komponent van die "dinamika" van bestuur is, dit vorm die hartklop van die spesialeskool-organisasie. Dit is uiters belangrik dat die ontwikkeling van leierskap 'n kardinale plek in die skoolorganisasie en skoolbeleid sal inneem.

4.8.3 Bestuursopleiding buite die skoolorganisasie

Volgens Joubert & Steyn (1980:3-5) is opleidingskursusse in onderwysbestuur buite die skoolorganisasie veral nuttig en aanvullend tot in-diensopleiding binne die skool. Hansen (1980:68) wys egter daarop dat dit nie praktiese ervaring in die werksituasie self kan vervang nie.

Krugell (1982:78-79) dui die volgende opleidingskursusse aan wat die onderwysleier se kennis kan verbreed en 'n grondslag vir verdere bestuursontwikkeling bied:

- Kort kursusse soos aangebied deur professionele persone, byvoorbeeld superintendente van onderwys;
- kort kursusse by universiteite en kolleges waar slegs enkele aspekte van bestuur toegelig word;
- hoofdekursusse vir nuutaangestelde skoolhoofde wat deur die kommunikasieafdeling van die Transvaalse Onderwysdepartement aangebied word;
- 'n deelydse diploma-kursus wat deur die Onderwyskollege vir Verdere Opleiding in Onderwysbestuur aangebied word;
- nagraadse kursusse met onderwysbestuur as spesialiseringsrigting wat tot D.Ed.-vlak by die meeste universiteite aangebied word.

Nagraadse bestuursopleiding het veral waarde as die onderwysleier alreeds praktiese bestuurservaring opgedoen het. Die akademiese kennis wat verskaf word, moet so ver moontlik van so 'n aard wees dat indiensopleiding daarop kan voortbou (Dyman, 1980:95).

4.9 Die toepassing van bestuursontwikkeling in onderwysverband

4.9.1 Opmerking

Goeie leierskap in onderwysbestuur impliseer dat die skoolhoof se bestuursvermoë betreffende sy potensiële onderwysleiers se kennis en bestuursvaardighede binne 'n heterogene skoolorganisasie moet ontwikkel met die doel om (Harris, 1980:13):

- Hulle psigologiese, fisiologiese en sosiologiese behoeftes te bevredig.

- Die gemeenskaplike opvoedkundige doelstellings doeltreffend te verwesenlik.

Volgens die sienswyse van Hanson (1979:259) moet daar by bestuursontwikkeling van potensiële onderwysleiers veral gelet word op:

- Bevorderingsrypheid: dit is die mate van rypheid en ervaring van 'n potensiële onderwysleier in 'n spesifieke pos waarvoor hy volgens die hoof die nodige bestuurskennis het.

- Psigologiese rypheid: dit dui onder andere veral op die rypheid waaroor 'n potensiële onderwysleier moet beskik om suksesvol met ander mense te kan werk. Dit veronderstel dat selfvertroue en selfrespek bykomend nodig is om bestuurswerk werklik doeltreffend te kan verrig (Suidwes-Afrika, 1984:50).

Cassell & Heihberger (1975:139-141) sê in sy leierskapsteorie: "What we needed in ... future concurrent studies is not just recognition of this situational determinants but, rather, a systematic conceptualization of situational variances as it might relate to leadership behaviour."

Die bestuursontwikkeling van potensiële onderwysleiers vereis 'n totale bestuursontwikkelingsprogram wat aan die eise van die huidige situasie, soos binne 'n bepaalde spesiale skool ervaar word, voldoen.

4.9.2 'n Totale Bestuursontwikkelingsplan (TBOP)

Die behoefte aan 'n goedbeplande, geïntegreerde bestuursontwikkelingsprogram vir potensiële onderwysleiers in al die bevorderingsposte, is noodsaaklik (Maskim & Boles, 1984:249). Veral in dié tyd van tegnologiese ontploffings, vernuwing op bestuursterreine, asook in ortodidaktiek en -pedagogiek op onderwysgebied, die diversiteit van volkere en die dualiteit van die Suid-Afrikaanse arbeidersmark, vereis dat daar vroegtydig voorsiening vir 'n doelmatige onderwysleierskorps deur middel van 'n totale bestuursontwikkelingsprogram gemaak moet word vir die huidige en toekomstige situasie (Dyman, 1980:95).

Dit is van belang dat die spesialeskool-hoof die bestuursontwikkelingsbehoefte in sy skoolomgewing identifiseer en sy bestuursontwikkelingsprogram daarvolgens beplan. Hierdeur ontstaan daar in 'n totale bestuursontwikkelingsprogram 'n driedimensionaliteit, naamlik mens, taak en situasie. Die bestuursontwikkelingsprogram sal deur die rypeidsvlak van die potensiële onderwysleiers se bestuurskennis en -ervaring in spesiale onderwys in daardie spesifieke situasie, bepaal word.

In die lewenssiklusteorie van Cassell & Heihberger (1975:139-141), wat op situasie-leierskap gebaseer is, moet die spesialeskool-hoof by die beplanning van die TBOP die volgende in gedagte hou:

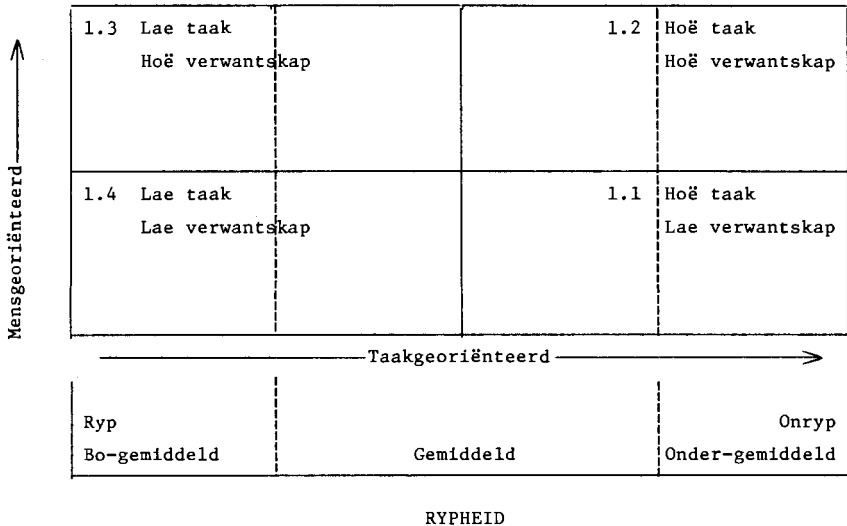
- Die mate waarin die skoolhoof voorskrywend (outokraties) moet optree (taakgeoriënteerd).
- Die mate waarin die skoolhoof ondersteunend (demokraties) moet optree (mensgeoriënteerd).
- Die mate van rypeid van sy potensiële onderwysleiers om individueel of as 'n groep take suksesvol af te handel.

Rypheid kan beskou word as potensiële onderwysleiers se vermoëns (orto-didakties en bestuurskundig), ervaring in onderrig en onderwysaangeleenthede en gewilligheid tot selfaktualisering om groter verantwoordelikhede en gesag te kan aanvaar (Maré, 1987:61).

Wanneer die spesialeskool-hoof dus 'n TBOP beplan, moet hy oor die vermoë beskik om sy leierskapsgedrag aan te pas tussen algehele voorskrywende gedrag en algehele ondersteunende gedrag, soos bepaal sal word deur die rypheid van die individu of die groep. In die lewenssiklus-teorie van Cassell & Heihberger (1975:139) soos in figuur 4.5 hieronder uitgebeeld, word die mate van bestuursopleiding en -ontwikkeling wat vereis word, van nader beskou en bespreek.

FIGUUR 4.5 DIE LEWENSSIKLUSTEORIE VAN CASSELL & HEIHBERGER, TOEGEPAS IN 'N SPESIALE SKOOL

DOELTREFFENDE BESTUURSONTWIKKELING



-- Voorskrywende gedrag hoog; ondersteuning laag (1.1)

By die pas geïdentifiseerde onderwysleier sal die leierskapstyl van die spesialeskool-hoof baie meer voorskrywend wees. Die leier sal gretiger wees om presies te wil weet watter rol hy moet vervul, hoe en wat hy moet doen en wanneer hy dit behoort te doen. Doelgerigte beplanning, duidelike riglyne en gereelde kontrole oor resultate maak ondersteuning onnodig.

-- Hoë voorskrywing; hoë ondersteuning (1.2)

Die spesialeskool-hoof identifiseer die onderwysleier as die leier wat redelike ervaring, kennis, bekwaamheid en 'n positiewe houding het, maar om een of ander rede ontbreek selfmotivering. Aan hierdie potensiële onderwysleier moet sowel voorskrywing (bekwaamheid en ervaring) as ondersteuning (entoesiasme, selfontwikkeling) verleen word (1.2). Deur hierdie leierskapsgedrag word kommunisering aangemoedig en selfmotivering en onderlinge vertrouwe verhoog. Die skoolhoof bly hier steeds verantwoordelik vir besluitneming en kontrole.

-- Hoë ondersteuning; lae voorskrywing (1.3)

Die spesialeskool-hoof identifiseer hierdie potensiële leier wat oor kennis, vaardighede en 'n positiewe houding beskik, maar hy stel nie daarin belang om hom verder te bekwaam of om hoër prestasies te lewer nie. Baie keer is hy die tipe leier wat emosionele probleme soos haat en jaloesie, of finansiële probleme (kan nie verskuif nie) of traagheid ondervind - hy volg die weg van die minste weerstand. Die skoolhoof sal daadwerklike ondersteuning deur middel van kommunisering, oordreding en baie motivering moet bied, asook gereeld prestasie aanmoedig. Die leier sal dus eerder ondersteunend as voorskrywend optree om goeie gesindheid te bevorder ten opsigte van die taak en die skep van 'n positiewe houding.

-- Lae ondersteuning; lae voorskrywing (1.4)

Hierdie potensiële leier het homself reeds in 'n groot mate as bekwaam

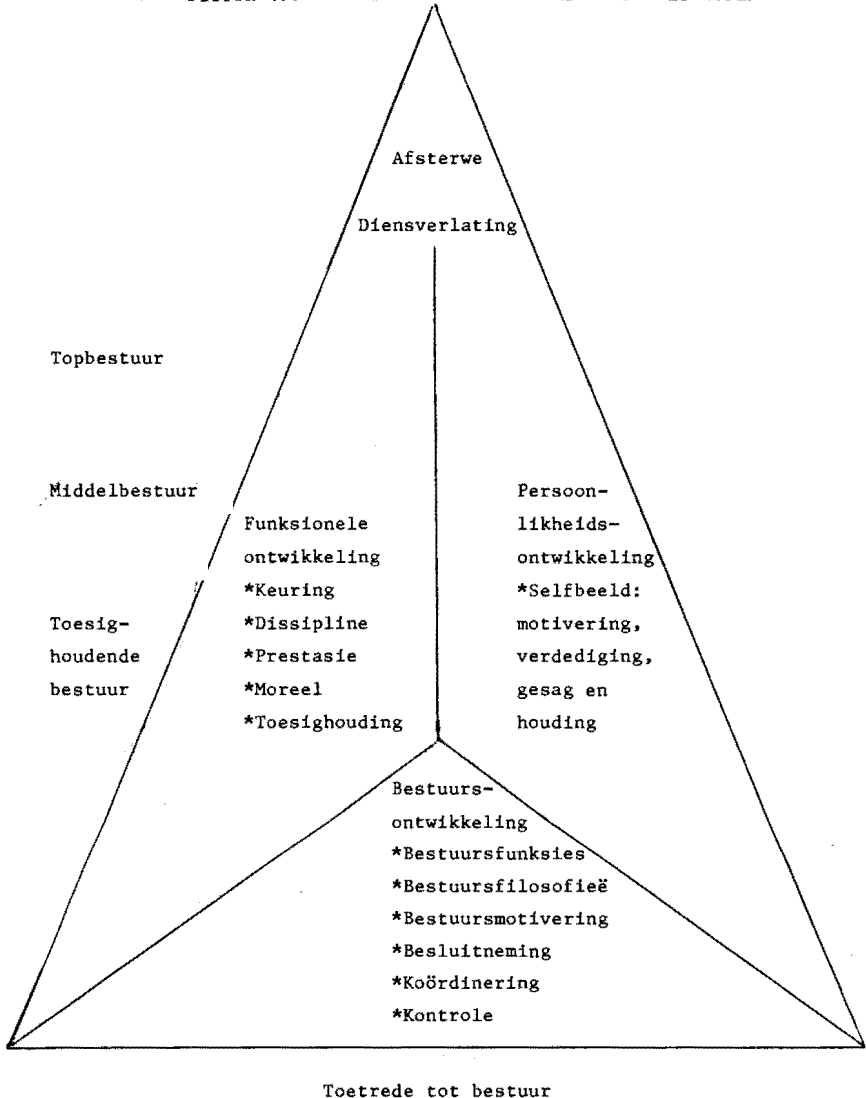
bewys. Hy beskik oor goeie kennis betreffende onderrig en bestuursvaardighede; hy kan goed met mense kommunikeer; sy besluite is in belang van die bereiking van die skool se doelwitte. Hy verwag voorskrywing slegs in die sin van groter gesag om homself beter te bekwaam en hoër prestasies te bereik - ondersteuning is in hierdie geval slegs in die sin van waardering vir goeie prestasies gelewer, nodig.

Hieruit kan afgelei word dat 'n TBOP in onderwysbestuur in 'n spesiale skool 'n komplekse vervlegtingshandeling is. Die skoolhoof moet dus uit hierdie konglomeraat van leierskapswyses sy TBOP formuleer om sy eie doeltreffendheid as leier te verhoog.

Blake & Mouton (1969:51) meld in aansluiting hiermee: "Every manager carries on his own shoulder the responsibility for solving human problems associated with achieving maximum results through utilization of people. How can this best be accomplished?"

Van der Westhuizen (1986³:124) beantwoord hierdie vraag as hy daarop wys dat die skoolhoof se TBOP die potensiële onderwysleier in sy totaliteit moet oplei en ontwikkel. In figuur 4.6 hieronder word die totale benadering diagrammaties voorgestel wat doeltreffend in die spesiale skool benut kan word.

FIGUUR 4.6 DIE TOTALE BESTUURSONTWIKKELINGSPLAN



Uit figuur 4.6 kan dus afgelei word dat in 'n TBOP daar 'n noue verband tussen bestuursontwikkeling, funksionele ontwikkeling en persoonlik-

heidsontwikkeling bestaan.

Samevattend kan gesê word dat die spesialeskool-hoof 'n potensiële onderwysleier binne 'n bepaalde bevorderingspos bestuursmatig vir sy gedelegeerde verantwoordelikhede ontwikkel het. Die skoolhoof kan nou verdere delegering van verantwoordelikhede en gesag oorweeg en kan met vrymoedigheid die betrokke onderwysleier aanbeveel vir verdere bevordering.

4.10 Samevatting

Opsommend kan aanvaar word dat bestuursontwikkeling 'n kontinue proses van evaluering, indiensopleiding, interne en eksterne leerervaring, aanpassings en gedragsveranderinge in die spesialeskool-praktik impliseer.

By die beplanning van 'n totale bestuursontwikkelingsprogram is daar vernuwing en ontwikkeling van leierskapstyl en -gedrag. By bestuursontwikkeling sal daar definitiewe gedragsveranderinge plaasvind wanneer 'n onderwysleier van natuurlike leierskap na bestuursleierskap ontwikkel.

'n Onderwysleier word voortdurend aan nuwe, uitdagende situasies en probleme onderwerp waarin sy kennis en bestuursvaardighede op die proef gestel word en geleenthede vir verdere ontwikkeling in spesialeskoolbestuur geskep word.

Wedersydse kommunisering is van die grootste belang vir doeltreffende leierskap en moet daarom aangeleer word om goeie leierskap en onderlinge vertroue te stimuleer.

Motivering is die basis waarop alle leer en ontwikkeling gebaseer is - hieronder kan die behoeftes om te presteer en bekwaamheid te verhoog, nie bevredig word nie.

Suksesvolle leierskap in spesiale onderwys berus onder meer op die bestuursvermoë van die skoolhoof om sy personeel se kennis, vaardighede

en houdings professioneel te benut ten einde individuele sowel as gemeenskaplike doelstellings te verwesenlik.

Die organisasieklimaat en die menseverhoudings wat die onderwysleier inisieer, sal die sukses van sy eie leierspotensiaal bepaal.

Die onderwysleier moet tydens sy groei en ontwikkeling as bestuursleier van 'n egosentriese na 'n bestuursbenadering ontwikkel. Hy sal bestuursmatig ontwikkel om al meer demokraties op te tree.

Die hoeveelheid gedragsverandering sal in 'n groot mate deur die kennis, ervaring en vermoëns van die groep bepaal word. Nuut aangestelde onderwysleiers en onwillige potensiële onderwysleiers het 'n groter behoefte aan voorskrywende (outokratiese) beheer maar, na gelang hulle hulle bekwaamhede en prestasie verhoog, word minder toesig en slegs ondersteuning vereis.

Die bekwame skoolhoof sal aanvanklik meer tyd aan die identifisering van potensiële leiers bestee, asook aan die beplanning van hulle in-diensopleiding. Hy sal die nodige organisasieklimaat skep waarin hulle in die praktyk van spesiale onderwys hulle bestuursvermoëns kan toepas.

Hierdeur sal die spesialeskool-hoof verseker dat hy in 'n al groter mate van sy take en verantwoordelikhede aan sy onderwysleiers kan opdra en dit stel hom ook in staat om, wanneer die situasie dit vereis, vinnig van 'n gesentraliseerde outokratiese besluitnemingsproses na 'n gedesentraliseerde, demokratiese bestuursbenadering, te beweeg.

HOOFSTUK 5

DELEGERING AS MIDDEL TOT BESTUURSONTWIKKELING IN DIE SPESIALE SKOOL

5.1 Inleiding

Uit die literatuurstudie blyk dit duidelik dat daar 'n behoefte by 'n spesialeskool-hoof bestaan om van sy oormaat take en verantwoordelikhede aan sy senior personeel te delegeer. Delegering moet deur sinvolle leidinggewing opgevolg word.

By die departementshoofde en adjunk-hoof is daar nie net 'n behoefte om opgelei te word nie maar veral ook dat hulle bestuursmatig ontwikkel moet word om sekere kennisaspekte van leierskap ten opsigte van spesiale onderwys te bemeester. Doeltreffende leierskap sal suksesvolle onderwys- en opvoedkundige resultate met die spesialeskoolleerlinge verseker. Dit maak dit noodsaaklik dat die hoof van die spesiale skool sy senior personeel in staat stel om bestuursmatig te ontwikkel. Ten einde doeltreffende delegering en bestuursontwikkeling te kan bereik, moet die skoolhoof:

- Eerstens die nodige operasionele ruimte in sy spesiale skool skep waarbinne die adjunk-hoof en departementshoofde entoesiasies en gewilliglik gedelegeerde verantwoordelikhede sal aanvaar en sinvol sal uitvoer.
- Tweedens moet hy 'n ondersteunende klimaat skep waarbinne hy deur middel van indiensopleiding sy senior personeel bestuursmatig kan ontwikkel.

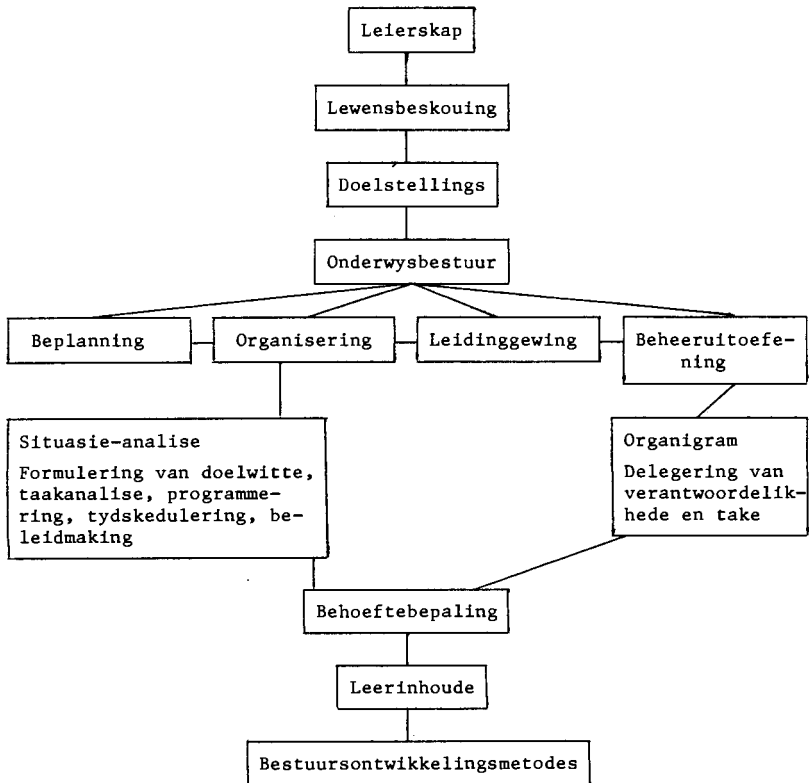
Die eiesoortigheid van spesiale onderwys het sy eie wetenskaplike paradigma, denke en tradisie. Die opvoeding, die onderwys en onderwysbestuur in die spesiale skool sal subjektief en objektief geëvalueer word met die doel om 'n model vir delegering as middel tot bestuursontwikkeling daar te stel.

5.2 'n Model vir delegering as middel tot bestuursontwikkeling in die spesiale skool

'n Model kan beskou word as 'n hulpkonstruksie om bepaalde aspekte van die werklikheid oor te dra (Theunissen, 1985:121).

Om delegering en bestuursontwikkeling in die spesiale skool bestuursmatig te laat geskied, kan dit skematies in 'n model as volg voorgestel word:

FIGUUR 5.1 'N MODEL VIR DELEGERING AS MIDDEL TOT BESTUURSONTWIKKELING IN DIE SPESIALE SKOOL



5.2.1 Leierskap in die spesiale skool

Om huidiglik aan te pas by vernuwing en die besondere hoë eise wat spesiale onderwys aan sy leiers stel, sal die skoolhoof sy natuurlike leierskapstyl bestuursmatig moet aanpas en ontwikkel in doeltreffende bestuursleierskap. Volgens die doelstellings en die eise wat spesiale onderwys stel, sal hy sowel taakgeoriënteerd as mensgeoriënteerd sy leierskap moet beoefen.

Peterson (1986:153) sê ten opsigte van bogenoemde die volgende:

"Principals work is complex and demanding. Nevertheless with additional training, socialization, and support, administrators can be more effective in the ways they learn about their work."

Deur 'n toepaslike leierskapstyl, moet die skoolhoof sy skool in 'n doeltreffende en affektiewe eenheid beplan en organiseer. Doeltreffend sodat daar deur middel van sy senior personeel met ander mense en die middele tot hulle beskikking die doelstellings met die spesiale skool se leerlinge verwesenlik kan word. Affektief sodat elke spesiaal-skool-leerling, ten spyte van sy fisiologiese, psigologiese en sosio-logiese gebreke, steeds kind van God in liefde aanvaar, opgevoed en onderrig sal word.

'n Onderwysleier in die spesiale skool kan beskou word as 'n persoon wat sy personeel in staat stel om saam te werk om die gemeenskaplike doelwitte met die onderrig en opvoeding van die verstandelik gestremde leerlinge te bereik. Hierdie leierskap bring die volgende begrippe na vore (Prinsloo, 1985:58):

- 'n Leier moet in groepsverband gesien word;
- 'n leier moet sodanig handel dat hy die taak van die groep vergemaklik, en
- sowel die groep as die leier moet kan saamwerk om gestelde doelwitte te bereik.

Von Osdol (1976:131) verwys na die belangrikheid van die skoolhoof se leierskapstaak in spesiale onderwys as hy sê:

"The principal is the key to success of special education programs in the school. He must be an active leader in the community as well as in his building in educating the community and staff, about programs offered or needed. As problems arise regarding special education children, the principal must meet the problems with an affirmative approach and make necessary changes to meet those changes."

In die spesiale skool moet die onderwyseier die belange van sy skool op die hart dra sodat die "pa-kindverhouding" verwerklik kan word. Hierdie besondere verhouding vereis dat die hoof en sy onderwyseiers (Prinsloo, 1985:59):

- Hulle met die spesialeskool-leerling in sy totaliteit bemoei, binne en buite die skool, in sy vreugde en in sy leed;
- alle leerlinge op hulle noemname ken en elke kind, ten spyte van hulle gebreke, in liefde sal aanvaar;
- 'n doeltreffende, affektiewe en ondersteunende organisasieklimaat deur volgehoue leidinggewing en positiewe motivering in sy skool ontwikkel;
- geduldig sal luister na elke kind se probleme, hoe gering ookal;
- die leerlinge belangrik genoeg sal ag, om met hulle te gesels en in gesprek te tree;
- leerlinge wat oortree individueel sal identifiseer, dissiplineer en regverdig tugtig;
- 'n opregte belangstelling in elke kind sal toon en hul vriend sal wees, maar nie hulle maat nie;
- gesonde, maar spontane seun-dogterverhoudings toelaat, en die nodige

riglyne daarstel;

- om na elke kind se probleme te luister, en 'n oplossing daarvoor te soek;
- elke kind, deur optrede, woorde en daede na Christus sal lei.

Leierskap in die spesiale skool veronderstel dus 'n wete en 'n kuns. Die wete veronderstel kennis, tegniek en inge oefende vaardighede. Die kunsaspek veronderstel die aanleg in komponente soos besieling, tegniek en gawe. Die belangrikste element van doeltreffende leierskap in die spesiale skool is sinvolle kommunisering en menseverhoudings. Goede menseverhoudings in spesiale onderwys berus op:

- Spanbou;
- motivering;
- ondersteuning;
- individuele leiding tydens konflikthantering.

Leierskap in die spesiale skool geskied altyd binne die begrip mens-tot-mens in afhanklikheid van God (Prinsloo, 1985:58-59). Leierskap berus op 'n bepaalde lewens- en wêreldbeskouing.

5.2.2 Lewensbeskouing en die spesiale skool

Steyn (1984:5) verklaar onomwonde dat leierskap en indiensopleiding (bestuursontwikkeling) in die spesiale skool op 'n Christelik-nasionale lewensbeskouing gefundeer is as hy tydens 'n simposium vir spesialeskool-hoofde sê:

"Alles wat op onderwys en opvoedkundige terreine gedoen word, moet geskied vanuit 'n bepaalde lewens- en wêreldbeskouing. Dit moet Christelik, opvoedkundig en didakties verantwoordbaar wees."

Die skoolhoof sal tydens delegering en bestuursontwikkeling deur sy leierskapstyl en -gedrag sy potensiële onderwysleiers Christelik-nasionaal bestuursmatig ontwikkel. Deur woord en daad sal hy aan sy leierskap 'n Christelike karakter gee.

Die potensiële onderwysleiers in die spesiale skool sal tydens delegering en bestuursontwikkeling deur die skoolhoof ooreenkomstig hierdie Christelik-nasionale lewensbeskouing, indiensopleiding geniet en ontwikkel word, sodat dit aan hulle leierskap 'n bepaalde karakter sal gee.

Wanneer die adjunk-hoof en departementshoofde met hulle toegewysde personeel met die verstandelik gestremde leerlinge werk, sal dit aan hulle 'n besondere kragbron bied om hulle leierskap volgens die Woord van God uit te voer.

Die doeltreffendheid van leierskap tydens delegering en bestuursontwikkeling berus op bepaalde doelstellings.

5.2.3 Die doelstellings van delegering en bestuursontwikkeling in die spesiale skool

Die hoof moet eerstens die doelstellings wat hy met delegering beoog as middel tot bestuursontwikkeling deeglik beplan en organiseer. Aangesien die skoolhoof vir delegering en bestuursontwikkeling verantwoordelik is, moet hy 'n deeglik beplande gestruktueerde en geskeduleerde aksieprogram ontwikkel sodat:

- Elke potensiële onderwysleier se natuurlike leierseienskappe in bestuursleierskap ontwikkel;
- elke potensiële onderwysleier ooreenkomstig ons Christelik-nasionale lewensbeskouing vir sy leierskapstaak en bevordering in die toekoms ontwikkel (vgl. par. 3.3 en par. 4.4).

5.2.4 Onderwysbestuur tydens delegering en bestuursontwikkeling in die spesiale skool

Die skoolhoof se aanspreeklikheid ten opsigte van alle gebeure in sy skool vereis dat hy tydens delegering en bestuursontwikkeling die bestuursproses doeltreffend sal hanteer (vgl. par. 2.2.3 en par. 4.4.1).

Die spesialeskool-hoof moet deur die doeltreffende toepassing van die bestuursfunksies 'n behoorlik beplande, gestruktureerde, gedifferensieerde en geskeduleerde aksieprogram (pligstaat) vir elke potensieële onderwyseier opstel en ook ten uitvoer bring.

5.2.4.1 Beplanning

Beplanning is die "dinkwerk" wat die spesialeskool-hoof moet verrig om toekomstige optredes te beplan, aktiwiteite te analiseer, doelwitte te formuleer, besluite tussen alternatiewe oplossings te neem, tesame met die opstel van 'n aksieprogram, beleid en tydskedules sodat sy doelwitte deur ander mense verwesenlik kan word. Beplanning kan slegs doeltreffend wees as die skoolhoof deeglik organiseer.

5.2.4.2 Organiserings

Organiserings tree in werking waar twee of meer mense gemeenskaplike doelstellings wil bereik. Organiserings vind in samehang met beplanning plaas om die gedelegeerde take en gepaardgaande bestuursontwikkeling te orden, te reël en te rangskik (Allen, 1969:173).

Organiserings in die spesiale skool kan beskou word as die bepaling van 'n verskeidenheid take wat uitgevoer moet word ten einde die skool se doelstellings te bereik, die verdeling van werk in aktiwiteite wat logies en sinvol deur 'n potensieële onderwyseier gedoen kan word en die daarstel van metodes om die werk wat die onderskeie onderwyseiers van die spesiale skool as organisasie doen, te evalueer, te kontroleer en leiding te gee deur dit saam te voeg tot 'n harmonieuse eenheid (vgl. Stoner, 1978:221 en Cloete, 1984:84 en par. 3.10.3).

Die spesialeskool-hoof moet veral tydens die opdra van verantwoordelikhede en gesag, sy onderskeie potensieële onderwysleiers se kennis, ervaring, maar veral menseverhoudings, in ag neem. Om met die verstandelik-gestremde te werk, vereis nie net besondere ortodidaktiese en -pedagogiese kennis nie, maar veral geduld, affektiewe optrede, 'n demokratiese leierskapstyl en 'n vaste geloof en vertroue in Christus.

Wanneer aan die adjunk-hoof en departementshoofde verantwoordelikhede en gesag gedelegeer word, moet hulle in staat wees om hulle eie bestuur binne hulle onderskeie departemente toe te pas (vgl. par. 3.5). Deur die nodige leidinggewing en bestuursontwikkeling sal die skoolhoof verseker dat die doeltreffende en affektiewe organisasieklimaat, wat hy beplan het, verder sal realiseer.

5.2.4.3 Leidinggewing

Leidinggewing is die bestuursfunksie wat hoofsaaklik rondom die onderwysleier en sy persoonlikheid wentel. Kast & Rosenzweig (1979:322) omskryf die leierskap van 'n leier as die vermoë om mense te oortuig om geformuleerde doelwitte te bereik.

Die vermoë om leiding te gee, te kommunikeer en te motiveer is belangrike elemente van leidinggewing in die spesiale skool. Doeltreffende leidinggewing behels volgens Stonier (1979:19) die volgende:

- Die opdra van take aan ondergeskiktes;
- vertikale en horisontale kommunisering;
- personeel se motivering om hoër prestasies en bekwaamheid te bereik en hulle bekwaamheid te verhoog;
- keuring en plasing van personeel om verdere delegering te laat geskied;
- die toepassing van dissipline en die hantering van konflik;

- personeel en bestuursontwikkeling (vgl. hfst. 4).

Delegering en leidinggewing is nou verwant. Steyn (1984:5) wys daarop dat indiensopleiding en die delegering van take aan personeel 'n integrale eenheid vorm. Hy sê:

"'n Personeellid se indiensopleiding word bepaal deur die werksverdeling en is die praktiese aspek daarvan."

Bestuursontwikkeling as 'n komponent van leidinggewing moet in die spesiale skool beskou word as die skoolhoof se professionele bestuursleiding aan sy potensiële onderwysleiers sodat hy 'n doelmatige en affektiewe organisasieklimaat vir 'n gemotiveerde topstruktuur daar kan stel, asook hoe hy met alle betrokkenes oor onderwys- en opvoedkundige resultate kommunikeer (vgl. par. 3.10.4 en 4.6).

Doeltreffende leidinggewing, beplanning en organisering berus op doeltreffende beheeruitoefening.

5.2.4.4 Beheeruitoefening

Die doeltreffende "dinkwerk" tydens delegering en bestuursontwikkeling se beplanning en organisering sal waardeloos wees sonder beheeruitoefening oor die resultate wat bereik moet word. Allen (1969:324) verstaan onder beheeruitoefening: "the work a manager does to assess and regulate work in progress and completed."

Deur goeie beheeruitoefening kan die hoof van die spesiale skool verseker dat opdragte uitgevoer word, en dat die gedelegeerde gesag doeltreffend aangewend word. Hy kan die vordering van sy onderskeie potensiële onderwysleiers ten opsigte van die bereiking van doelwitte monitor, asook vasstel watter verdere bestuursontwikkeling en delegering nodig is, en watter korrektiewe aksies geneem moet word indien afwykings voorkom.

In die spesiale skool moet die skoolhoof veral beheer uitoefen oor sy potensiële onderwysleiers se interpersoonlike vaardighede (vgl. par. 4.4.2.2). Dit behels meer as net om goed met personeel oor die weg te

kom; dit moet tot uiting kom in ondersteunende, akkommoderende en rigtinggewende gedrag (vgl. par. 4.4.2). Deur positiewe oefening, erkenning, kommunisering en motivering, verbeter prestasies tot voordeel van opvoedende onderwys, en vind die verstandelik gestremde leerling daarby baat.

5.2.5 Situasië-analise

Tydens die situasië-analise moet die skoolhoof die volgende aspekte in gedagte hou:

- Die doelwitte van die onderwysbeleid, en meer spesifiek spesiale onderwys, moet in operasionele terme gestel word.
- Die kennis, vaardighede en houdings waaroor potensieële onderwysleiers in spesiale onderwys moet beskik om hulle gedelegeerde take te verrig, moet bestudeer en neergeskryf word.
- Die potensieële onderwysleiers moet deur die skoolhoof verder geëvalueer word ten opsigte van die kennis, vaardighede en verhoudings waaroor hulle reeds beskik.
- Die spesialeskool-hoof sal by uitstek die geskikste persoon wees om deur middel van evaluering, delegering doeltreffend te beplan, wat bestuursontwikkeling tot gevolg sal hê.

Aan die einde van die situasië-analise sal die skoolhoof 'n duidelike beeld hê van waar, wanneer, hoe en deur wie wat in sy skool gedoen moet word en hy sal daaruit kan vasstel wat die bestuursontwikkelingsbehoefte van sy skool is.

5.2.5.1 Die formulering van doelwitte

Die spesialeskool-hoof moet tweedens die doelwitte wat hy met delegering en bestuursontwikkeling visualiseer, deeglik beplan en formuleer. Die verskil tussen die werklike kennis, vaardighede en houdings wat 'n bepaalde bevorderingspos vereis, en die kennis, vaardighede en houdings

waaroor 'n bepaalde onderwyseier reeds beskik, moet geëvalueer word.

Hierdie verskil sal die mate van delegering van take en gesag, asook die bestuursontwikkelingsdoelwitte, bepaal. In die spesiale skool sal doeltreffende beplanning op die skoolhoof se vermoë om die delegerings- en bestuursontwikkelingsdoelwitte te identifiseer en individualiseer, berus.

Die skoolhoof moet sy topbestuur betrek en vooruitskattings van toekomstige situasies, didakties-pedagogies, sosiologies en andragologies kan maak. Hy moet as gevolg van die verstandelik gestremde leerlinge se onvoorspelbare reaksies, alternatiewe optredes ter bereiking van doelwitte visualiseer, op die beste alternatiewe oplossings kan besluit, en dan sy aksieprogramme opstel of aanpas.

Ten einde doeltreffende beplanning tydens delegering en bestuursontwikkeling te kan doen, moet die hoof deurlopend aandag gee aan pligte, verantwoordelikhede, evaluering, beheeruitoefening, poste en rolidensifikasie. Dit is belangrik dat die skoolhoof sy senior personeel deur middel van die nominale-groepstegniek en dinkskrums betrek.

5.2.5.2 Taakanalise, programmering, tydskedulering en beleidmaking

Na die beplanning van die gesamentlike doelwitte moet die skoolhoof sy eie take en doelwitte analiseer (vgl. par. 3.6) in ooreenstemming met die Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (1986:40) en die Handleiding vir Spesiale Onderwys (1983) ten opsigte van:

- Taakanalise (vgl. par. 3.6):

-- Die skoolhoof analiseer sy verantwoordelikhede in aktiewe en reaktiewe take.

-- Hy beplan watter take en verantwoordelikhede hy onmiddellik kan deleger.

-- Hy beplan vir watter take hy eers sy potensiële onderwyseiers bestuursmatig moet ontwikkel.

- Programmering (vgl. par. 3.10.2):

-- Hy stel 'n aksieprogram op en beskryf die optredes volledig in 'n beleidstuk.

- Tydskedulering (vgl. par. 3.10.2.3):

-- Hy beplan tydskedules vir elke aktiwiteit in die aksieprogram (jaarprogram, termynprogram, maandprogram en weekprogram).

- Beleidmaking (vgl. par. 3.10.2.3):

-- Die aksieplanne word saamgesnoer in 'n beleidstuk.

-- 'n Individuele pligstaat vir elke onderwysleier (Benecke, 1987⁴:7).

Deur doelgerigte beplanning moet die hoof van die spesiale skool sy verantwoordelikhede en gesag so deleger dat hy genoegsame tyd beskikbaar sal hê vir onbeplande gebeure, verdere beplanning, beheeruitoefening, leidinggewing en aanpassings van die aksieprogramme waar nodig (vgl. par. 3.10.3).

Die skoolhoof se beleidmaking kan skematies uiteengesit word in 'n organigram.

5.2.6 'n Organigram vir die spesiale skool

Deur middel van organisering word die gedelegeerde verantwoordelikhede en take van die spesiale skool se onderwysleiers in werkbare eenhede (departemente) opgedeel en opgedra aan die onderskeie onderwysleiers. Hierdie gedelegeerde verantwoordelikhede en take kan saamgevat word in 'n organigram.

Ruperti (1979:18) beskryf 'n organigram as: "n Oorsigtelike voorstelling van die sleutelorgane wat by die organisasie betrek is en van hulle houdings tot mekaar."

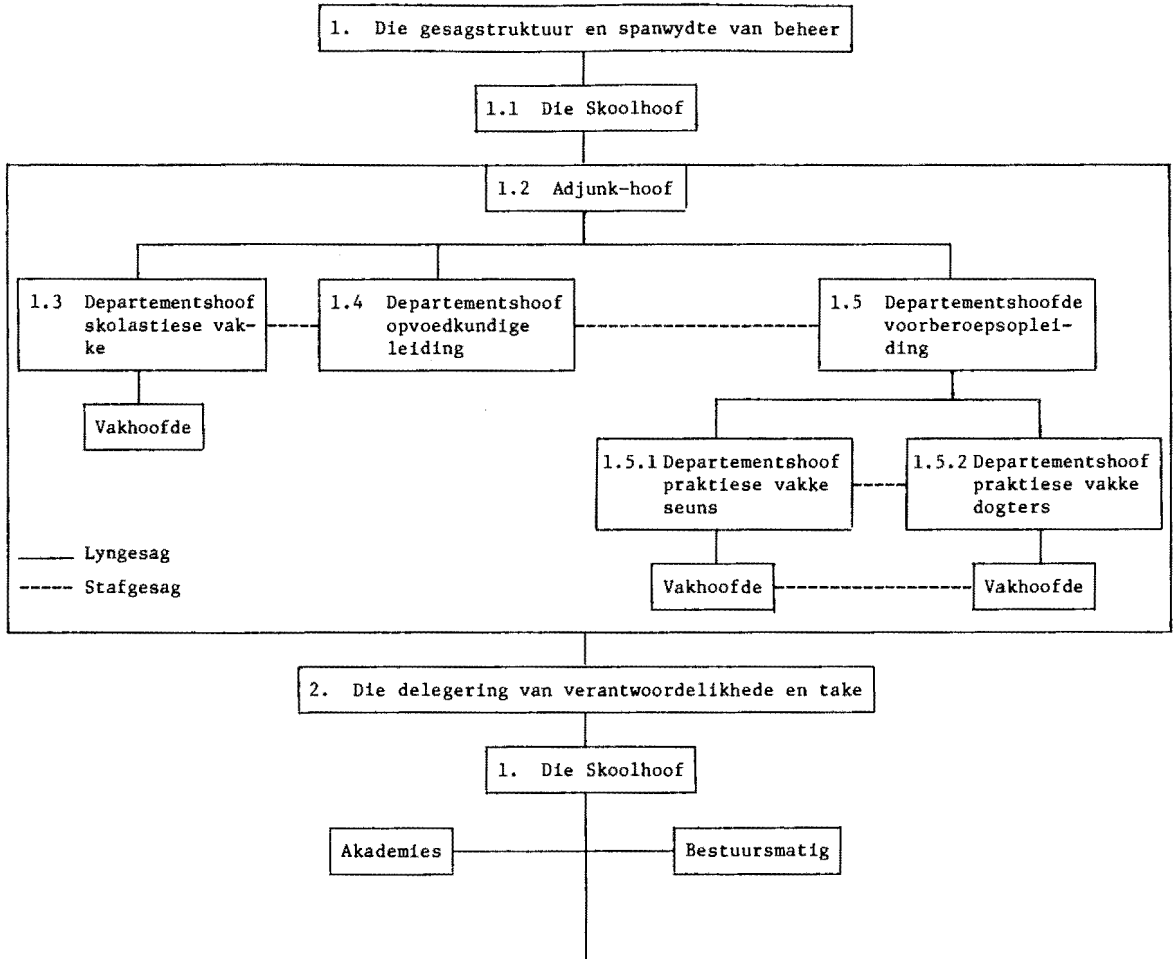
Nadat die skoolhoof sy organigram opgestel het, moet hy die take en verantwoordelikhede, asook gepaardgaande gesag, in 'n beleidstuk of pligstate vir sy spesifieke skool saamvat (vgl. par. 3.10.3.2.1). Die erkenning van gesagslyne en die delegering van gesag speel 'n belangrike rol by die skepping van 'n doeltreffende organisasieklimaat in die spesiale skool (vgl. par. 4.5.2).

Die verantwoordelikhede, take en gesag van die hoof, adjunk-hoof en van elke departementshoof word skematies in die organigram omskryf, sodat die onderwysleiers en personeellede presies sal weet wat van hulle verwag word, en aan wie hulle verantwoordelik is.

Deur deeglike taakanalises en posomskrywings in 'n organigram, soos in figuur 5.2, bepaal die skoolhoof ook terselfdertyd die standaard en norme waarteen hy sy potensiële onderwysleiers se resultate gaan evalueer en kontroleer, asook die verdere mate van bestuursontwikkeling wat verder beplan moet word (vgl. par. 3.10.4.1).

FIGUUR 5.2

'N ORGANIGRAM VIR DIE SPESIALE SKOOL



Handleiding vir algemene skoolorganisasie (1986:40):

"Die hoof is die professionele leier van sy skool, dra die volle verantwoordelikheid vir alle beplanning en die uitvoering daarvan en bou die beeld van die skool na binne en buite uit. Hy is verantwoordelik vir die toepassing van die tersaaklike artikels van Wet 39 van 1967, sowel as die Onderwysordonansie, -regulasies en departementele beleid soos in die verskillende stukke vervat. Daar word veral ge-wys op die bepaling dat skole 'n Christelik en breë nasionale karakter moet hê."

1. Beplanning

1.1 'n Omvattende skoolbeleid

- Al die aktiwiteite van die onderskeie departemente en hulle afdelings.
- Doelwitformulering.
- Programmering en aksieplanne.
- Begrotings.
- Tydskedulerings.
- Beleidmaking (skoolbeleid, vakbeleid en pligstate).

1.2 Eie verantwoordelikhede en doelwitte

- Verdeel bogenoemde in aktiewe en reaktiewe take.
- Formuleer eie doelwitte.
- Stel eie aksieprogram op.
- Tydskedulering (jaar-, semester-, maand-, week- en dagprogram).

1.3 Beplan die delegering van reaktiewe take en bepaal wat aan wie opgedra moet word

- Werksverdeling aan potensiële onderwysleiers in bevorderingsposte ooreenkomstig hulle ervaring in spesiale onderwys en hulle bestuursmatigheid.

- Personeelbenutting: leidinggewing, bestuursopleiding en -ontwikkeling.
- Beheeruitoefening oor gedelegeerde verantwoordelikhede en gesag.
- Teikengroepe vir bestuursontwikkeling.
- Programmering van aksieprogramme.
- Tydskedulering.
- Beleidmaking (pligstate).

1.4 Algemene reaktiewe take wat beplanning vereis

- Roosters.
- Verslae.
- Jaarprogramme.
- Buitemuurse aktiwiteite.
- Koshuisfunksionering.
- Die insameling van skoolfonds.
- Die vulling van poste.
- Die bestuur van die administratiewe afdeling volgens regulasies en ordonansies.
- Die skool se dissipline en toepassing van tug.
- Beheer oor provinsiale gelde.
- Die beraming jaarliks.
- Skakeling met Onderwys hulpsentrum.
- Skakeling met Transvaalse Onderwysdepartement, ouers en gemeenskap.
- Beheer oor besteding van alle fondse.
- Beheer oor alle voorrade.

2. Organisering

2.1 Die skepping van 'n doeltreffende en affektiewe organisasiestruktuur (organigram) deur:

- Bou van organisatoriese strukture.
- Delegering van bevoegdhede.
- Bewerkstelling van werkverhoudings.
- Kommunikeringsmaatreëls.
- Koördinerings van aktiwiteite.

2.2 Die hoof van die spesiale skool moet:

- 'n Organigram opstel.
- Organiseer die hiërargiese struktuur, oogmerke van die departemente, spanwydte en eenheid van beheer.
- Organiseer die pligte wat gedoen moet word in 'n duidelike pligstaat.
- Koördineer die departemente en afdelings sodat die werk gesinkroniseerd ver-
rig word.

2.3 Hy organiseer verder:

- Liassering en veilige bewaring van vertroulike dokumente (SPEDI's, vertroulike dokumente en verslae).
- Boekhouding van alle finansies.
- Bevoorrading.
- Bestuursraad.
- Hantering van skoolfonds en alle departementele gelde.
- Getuigskrif van skoolverlaters.
- Merietebepalings van personeel en koördineer met adjunk-hoof en departements-
hoofde.
- Toetsing en werksverskaffing deur en met die Departement van Mannekrag.
- Besoeke van werkgewers aan die skool.
- Plasing van leerlinge in werk en keuring vir nasionale diensplig.

3. Leidinggewing

3.1 Bestuursontwikkeling aan adjunk-hoof en departementshoofde sodat:

- Hulle die gedelegeerde verantwoordelikhede binne hulle onderskeie departemente met behulp van toegewysde personeel en hulpmiddels volgens die skoolbeleid kan uitvoer.
- Individuele ondersteuning aan elke onderwysleier deur middel van 'n pligstaat, kommunisering, vergaderings en beheeruitoefening.

3.2 Die Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (1986) spesifiseer die volgende:

- Opvoedkundige hantering van akademiese, kulturele en opvoedkundige programme.
- Onderrigaangeleenthede deur middel van klasbesoeke en vergaderings.
- Die vordering en bevordering van spesialeskool-leerlinge.
- Verdere studiemoontlikhede vir personeel, veral in bestuur.
- Vernuwing op die gebied van spesiale onderwys.
- Indiensopleiding, bestuurs- en personeelontwikkeling en evaluering.
- Hulp aan beginneronderwysers en besoekende onderwysstudente.
- Departementsvergaderings en vakvergaderings.
- Klassifisering van leerlinge.
- Die aard en wese van spesialeskool-leerlinge.
- Plasing van spesialeskool-leerlinge in vermoënsgroepe en aanbieding van ge-individualiseerde onderrig.
- Plasing van leerlinge van spesiale skole in beroepe.
- Skakeling met die Departement van Mannekrag.
- Skakeling met Onderwys hulpsentrum.
- Onderhoude met ouers en werkgewers.
- Die identifisering van onderwysers vir merietetoekennings en bevorderings.

4. Beheeruitoefening

4.1 Beheeruitoefening en die monitor van sy adjunk-hoof en departementshoofde. Hulle is self verantwoordelik vir beheeruitoefening in hulle onderskeie afdelings en moet volgens die beplande beleid gereeld terugvoering aan die skoolhoof gee.

- Monitor die bestuursvaardigheid van sy senior personeel.
- Evalueer die wyse waarop hulle hulle gedelegeerde verantwoordelikhede deur hulle personeel bereik.
- Beheer om bestuursgebreke by die onderskeie departementshoofde en adjunk-hoof te bepaal. Beplan verdere leidinggewing en beheer.

4.2 Beheeruitoefening oor ander personeel deur middel van:

- Klasbesoeke, formeel en informeel.
- Kommunikering, formeel en informeel.
- Vakvergaderings.

4.3 Administratiewe personeel gemonitor word ten opsigte van:

- Pligstate.
- Algemene organisasie en administrasie van alle gelde. Insameling en administrering van gelde.
- Voorraadopgawes en uitreikings.

2. Die Adjunk-hoof

Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (1986:41):

"As die aangewese plaasvervanger is hy in die hoof se afwesigheid verantwoordelik vir alle professionele, administratiewe en organisatoriese aangeleenthede binne en buite die skool. Hy is aan die hoof verantwoordelik en voer sy opdragte uit."

Akademies

1. Verantwoordelik vir onderrig van byvoorbeeld Afrikaans aan Jaarvlak 5-leerlinge.

2. Buitemuurs - hooforganiseerder van kultuuraktiwiteite - rig volkspele af.

3. Dien op al die onderskeie departemente se vakkomitees.

Bestuursmatig

Skolasties

Voorberoepsopleiding

Buitemuurs

Administratief

1. Beplanning

1.1 Mede-verantwoordelik vir alle besluitneming rakende die uitvoering van aktiwiteite en die bereiking van doelwitte soos omskryf in die skoolbeleid.

1.2 Hy word as hooforganiseerder deur die skoolhoof aangewys ten opsigte van die beplanning van:

- Roosters.
- Leerlingraad.
- Insameling van statistiek en opstel van opgawes.
- Voorraad en voorraadopnames.
- Eksamens, datumbepalings en roosters.
- Onderwysstudente.

1.3 Hy word verder betrek by die beplanning van:

- Skoolfunksies.
- Personeevaluering en merietebepaling.
- Skoolfondsadministrasie.
- Begroting en aanwending van per capita gelde.
- Die toewysing van geld vir kantoor en skolastiese afdelings.
- Toetsing van nuwe leerlinge; toetsmateriaal; regulasies vir plasings in vermoëns-groepe.

2. Organisering

2.1 Die adjunk-hoof help die hoof tydens die organisering van 'n organisasie-struktuur; die evaluering van departementshoofde se kennis, vermoëns en vaardighede; die toewysing van take, verantwoordelikheid en gesag. Die skepping van 'n affektiewe organisasieklimaat; goeie menseverhoudings.

2.2 Hy is verantwoordelik vir die organisering van:

- Afneem van skolastiese en diagnostiese toetse van leerlinge by inskrywing.
- Organiseer saam met die departementshoof: skolastiese vakke, die klasindelings.
- Organiseer die toewysing van fondse aan die seuns se voorbereoepsopleiding.
- Organiseer jaarlikse verkoping van artikels wat in die sentrums vervaardig word.
- Help met organisering van buitemuurse aktiwiteite.

3. Leidinggewing

3.1 Hy is primêr verantwoordelik om saam met die skoolhoof leiding te gee aan alle personeel ten opsigte van:

- Departementele beleid.
- Die skoolbeleid.

- Spesiale onderwys.
- Ortodidaktiek en ortopedagogiek.
- Individualisering en differensiëring.
- Die spesialeskool-kind, sy fisiologiese, psigologiese en sosiologiese gebreke en remediëringstegnieke.
- Vakvergaderings.
- Dissipline en tug.
- Houdingskepping.
- Christelike-nasionele optredes.

3.2 Die Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (1986) maak ook voorsiening vir leidinggewing ten opsigte van:

- Personeelontwikkeling.
- Vakvergaderings.
- Die standaardisering van vakke.
- Akademiese, professionele en administratiewe sake.
- Dissipline en tug.

4. Beheeruitoefening

- 4.1 Hy kontroleer alle aspekte van die afdelings wat aan hom gedelegeer is.
- 4.2 Skoolfondsbesteding.
- 4.3 Fondsinsamelings.
- 4.4 Verkopings van artikels.
- 4.5 Skoolbywoning.
- 4.6 Toelating en oorplasing van leerlinge.
- 4.7 Finale uitslae van skoolverlaters, getuigskrifte, adresse van werkgewers of SAW-eenhede waar leerlinge geplaas word.
- 4.8 Skoolbusse en reisbeurse.

4.9 Geboue, voorraad en uitrusting.

Die departementshoof: Opvoedkundige leiding

Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (1986):

"Hy doen verantwoording aan die skoolhoof vir alle aspekte rakende sy departement en hy voer sy gedelegeerde opdragte uit. Hy is die akademiese sowel as die professionele leier in opvoedkundige leiding en is verantwoordelik vir die doeltreffende funksionering daarvan onder leiding van die hoof en adjunk-hoof."

Akademies

1. Hy moet 90% van die voorgeskrewe skoolure wy aan klasonderrig of sy vak.

2. Bied Bybelonderrig aan,

Bestuursmatig

Bybel-
onderrig

Voorligtingsprogram
- Voogwerk
- Beroepsleiding
- Geestesweerbaarheid
- Fisieke aktiwiteite

Kadette

Noodplan

1. Beplanning

Deur doeltreffende beplanning het hy ten doel:

1.1 Die doeltreffende funksionering van die opvoedkundige hulpprogramme:

- Die beleid ten opsigte van Bybelonderwys, uitvoering, beheer en leidinggewing.

aan Jaarvlak-5 en spesialiseringsgroep.

3. Wetenskap aan Jaarvlak-5 en spesialiseringsgroep.

4. Buitekurrikulêr: onderhoude met ouers en werkgewers.

- Die beleid ten opsigte van voogwerk.
- Die beleid ten opsigte van kadette.

1.2 Die daarstelling en implementering van 'n werkbare stelsel om leerlinge met leer-, aanpassings-, emosionele- en ander gedragsprobleme te identifiseer en hulp te verleen.

2. Organisering

2.1 Hy tree op as hooforganiseerder van die volgende:

- Bybelonderrig.
- Weerbaarheidsopvoeding met al sy komponente.
- Kadette.
- Besoek aan maatskaplike werkgewers.
- Toetsing van skoolverlaters deur Departement van Mannekrag.
- Rapporteer van leerlinge aan Onderwys hulpsentrums op TOD 157.
- Registrasie van leerlinge vir militêre diensplig.
- Plasing van leerlinge in beroepe (beskutte arbeid).
- Verdere andragogiese hulpverlening.

2.2 Hy organiseer en reël verder:

- Alle veldskoolaktiwiteite.
- Reis- en verblyfreëlings.

2.3 Hy organiseer oueraande. Bespreek veral beroepsmoontlikhede met ouers.

3. Leidinggewing

3.1 Hy is in besonder verantwoordelik vir leiding en hulpgewing ten opsigte van:

- Bekendstelling van die voorligtingsprogram aan al die voogonderwysers.

- Hulpprogramme aan leerlinge met leer- en gedragsprobleme.
- Remediërende onderwys.
- Die aard en wese van die spesialeskool-kind en vereistes vir sy sinvolle volwassewording.
- Veldskole.

3.2 Aan ouers ten opsigte van:

- Tekortkominge in kind se huislike omstandighede.
- Voorligting ten opsigte van hulpverlening.
- Voorligting ten opsigte van moontlike beroepskeuses.
- Militêre diensplig.

3.3 Personeel van Onderwys hulpsentrum:

- Leiding aan kinders wat as gevolg van probleme aangemeld is.
- Hulpprogramme.
- Deklassifisering.
- Verslae en administratiewe reëlings.

3.4 Godsdiensoonderrig:

- Skoolbeleid ten opsigte van kurrikulum, vakbeleid en aanbieding.

3.5 Kadette:

- Bevelvoerder.
- Dissipline tydens kadetperiodes, skiet-, drill- en orkeswerk.
- Kwartiermeester se administrasie.
- Voorbereiding van offisiere en onder-offisiere.
- Algemene veiligheid tydens skietwerk.

Die departementshoof: Praktiese vakke vir dogters

Handleiding vir Algemene Skoolorganisasie (1986):

"Sy is verantwoordelik aan die skoolhoof vir alle sake rakende die huishoudkundige afdeling van die skool. Sy is die akademiese en professionele leier in haar departement en is verantwoordelik vir die doeltreffende funksionering daarvan onder leiding van die skoolhoof en adjunk-hoof."

Akademies

Verantwoordelik vir die onderrig, opvoeding en leidinggewing van:

1.1 Inrigtingbestuur:

- Kookkuns, vir Jaarvlak-4 en -5.
- Huisbestuur, vir Jaarvlak -4 en -5.

Bestuursmatig

Huishoudkunde

Naaldwerk en kleding

Haarkappery

Handel en ander dienste

1. Beplanning

1.1 Beplanning en toepassing van departementele en skoolbeleid ten opsigte van bogenoemde in verband met:

- Jaarlikse indeling van dogters in die onderskeie sentrums en hulle rotering.
- Die onderrig en opvoeding van dogters in die verskillende komponente.
- Die opstel van roosters vir die afdeling.
- Dissipline en hulpverlening aan dogters.
- Dogters se skooldrag en haarstyle.
- Opvoedkundige uitstappies.
- Skoolvoorraad en apparaat benodig.

- Moederkunde vir spesialiseringsgroep.
- Eerstehulp vir spesialiseringsgroep.
- Verpleging vir spesialiseringsgroep.
- Waskunde vir spesialiseringsgroep.

1.2 Jeugweerbaarheid.

1.3 Beroepsvoorligting aan spesialiseringsgroep.

1.4 Kultureel: revue en klavierbegeleiding.

1.5 Buitemuurs: netbal.

- Die begroting van dié departement.
- Boekhouding en besteding van departementele gelde.
- Daaglikse bestellings van verbruikbare voorraad.
- Die implementering van doelwitte wat tydens streek- en oriënteringskursusse aangebied was.
- Evaluering van personeel. Lid van die topbestuur ten opsigte van meriete-bepalings van haar personeel.
- Leidinggewing, skeduleer 'n semesterprogram ten opsigte van vakvergaderings en leerinhoud.
- Beheeruitoefening oor personeel en leerlinge se werk, programmering en skedulering in 'n beleidstuk.

2. Organisering

2.1 Sy is die hooforganiseerder van:

- Ortopedagogiese en ortodidaktiese onderrig aan leerlinge ten opsigte van individualisering en differensiëring.
- Rcosters.
- Toetse en eksamens.
- Opvoedkundige uitstappies en terugvoering.
- Verversings en onthale.
- Vakvergaderings met die personeel.

3. Leidinggewing

Sy gee leiding met betrekking tot:

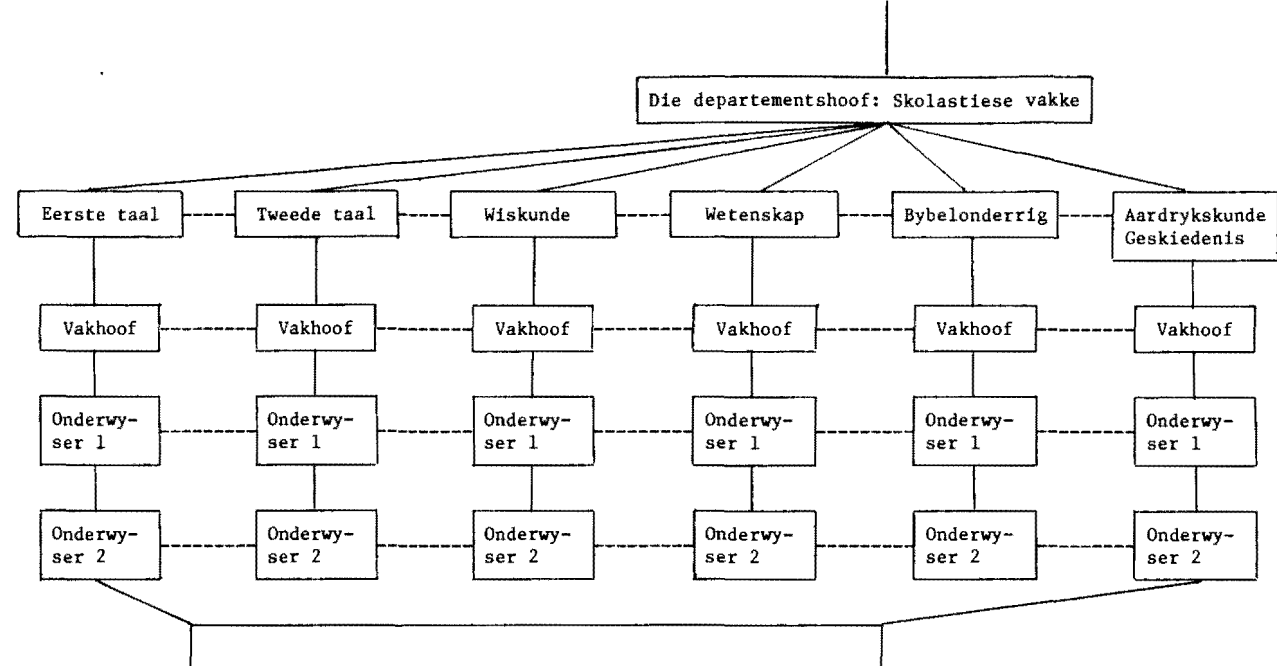
- Die aard en wese van die spesialeskool-kind.
- Die toepassing van die skoolbeleid rakende alle sake in verband met dogters se dissipline, verhoudingstigting, hantering van leerprobleme en gedragsprobleme.
- Personeelontwikkeling.

- Vakvergaderings.
- Kursusse.
- Standaard van skoolwerk, vraestelle en vakke.
- Die akademiese, administratiewe en professionele sake in verband met die Huishoudkundige departement.
- Die opvoedkundige welsyn van dogters.
- Beroepsmoontlikhede vir dogters.

4. Beheeruitoefening

Sy oefen in haar departement beheer uit oor:

- Die toepassing van die skoolbeleid ten opsigte van dogters.
- Leerlinge se praktiese werk, werksboeke, verslae, eksamenuitslae en verdeling in die onderskeie komponente van Huishoudkunde.
- Personeel se vaklêers, voorbereiding en daaglikse vorderingsverslae.
- Voorrade, handboeke en hulpmiddels.
- Administratiewe verantwoordelikhede van personeel.
- Amptelike dokumente van personeel in haar afdeling wat die skool verlaat.



Akademies

1. Wiskunde vir Jaarvlak-5 en spesialiseringsgroep - 90% van skoolure aan die onderrig van die vak.
2. Geskiedenis vir Jaarvlak-5.

Bestuursmatig

1. Professionele leier in sy departement en is verantwoordelik vir die doeltreffende funksionering daarvan ten opsigte van die volgende:

1.1 Beplanning

- Brei uit op die beplanning van die hoof.
- Bied hulp aan adjunk-hoof met beplanning van skoolrooster.
- Is voorraadbeampte ten opsigte van skoolvoorraad en apparaat benodig.
- Beplan 'n jaarlikse konsep-begroting vir sy departement.

- Skriftelike beleid ten opsigte van:
- Vaklêers se inhoud.
- Voorbereiding.
- Kontrole.
- Evaluering.
- Leidinggewing - kursusse en oriënteringskursusse.
- Vakvergaderings met vakhoofde en personeel en beplan indiensopleiding volgens behoefte.
- Beplan datums vir beheeruitoefening.

1.2 Organisering

- Reageer op die organisering van skoolhoof.
- Gebruik en kommunikeer met sy mense aan hom opgedra.
- Benut gedelegeerde gesag om doeltreffende resultate te bereik - leiding, kommunisering, motivering en beheeruitoefening.
- Plasing van leerlinge volgens prestasie in moedertaal in homogene en heterogene groepe.

1.3 Leidinggewing

Dit vorm 'n belangrike faset van dié departementshoof se leierskapfunksie.

- Evalueer tekortkoming deur middel van:
- Vakvergaderings.
- Boekkontrole.
- Inneem van voorbereiding- en verslaelêers.
- Onderhoude.
- Gee hierna leiding ten opsigte van:
- Vernuwning in spesiale onderwys.
- Vernuwning in ortodidaktiese metodes en tegnieke.
- Toepassing van ortopedagogiek.

- Evaluering van leerlinge se werk; diagnosering van probleme, remediërende optredes.
- Motivering van leerlinge; herstel van selfbeeld; persoonlikheids- en gedragsontwikkeling.
- Sillabusse, werkskemas, huiswerk.
- Gebruik van multimediasentrum.
- Gebruik van hulpmiddels, nasienwerk, nasorgwerk.
- Die opvoedkundige welsyn van elke kind in sy departement.

1.4 Beheeruitoefening

- Dit is die belangrikste bestuursfunksie - moet gereeld terugvoering gee aan skoolhoof oor gebeure in sy departement, sluit aan by die beplanning van tydske- dules.
- Oefen beheer uit oor:
 - Standaard van onderwysers se werk.
 - Onderwys en opvoedkundige resultate wat bereik word met die verstandelik ge- stremde.
 - Toetse, vraestelle en memorandumums.
 - Diagnostiese toetse en toepassing van resultate om gedifferensieerde en in- dividuele onderwys te bereik.
 - Puntestate.
 - Handboeke, voorrade en hulpmiddels.
- Leiding aan onderwysstudente ten opsigte van die didaktiek van spesiale on- derwys.
- Kommunikeer, motiveer en gee leiding waar nodig.
- Gee terugvoering aan skoolhoof oor alle gebeure in sy departement.

5.2.7 Behoeftebepaling tydens delegering en bestuursontwikkeling

Haskim & Boles (1984:247) sê ten opsigte van die bestuursrol van onderwysleiers en behoeftebepaling die volgende:

"With their roles and functions yearly (if not more often) taking on different dimensions, educational administrators currently hold a wide range of responsibilities - from maintaining pupil discipline to managing the entire organization, and from motivating community support to the accomplishment of ultimate educational aims. In addition to these roles and functions, the administrators are confronted with everchanging forces and trends which demand or portend changes for educational program."

Voordat daar enigsins op 'n spesifieke bestuursbehoefte tydens delegering en bestuursontwikkeling besluit moet word, moet die skoolhoof eers die werklike behoeftes van sowel die organisasie as die individuele onderwysleiers bepaal.

In die literatuurstudie is daar op verskillende behoeftebepalingsmetodes gewys waardeur delegering en bestuursontwikkelingsmetodes bepaal kan word. Die volgende is enkele voorbeelde hiervan:

5.2.7.1 Die opname-metode

Steyn (1984:6) wys daarop dat deur bepaalde gestruktureerde vraelyste bepaalde behoeftes geïdentifiseer kan word binne die spesiale skool se organisasie.

5.2.7.2 Organisasie-oudit

Daar is bepaalde kriteria wat die skoolhoof in die spesiale skool kan bestudeer ten einde sy skool se organisasiedoeltreffendheid te kan bepaal. Hy kan die volgende benut:

- Inspeksieverslae: professioneel en administratief.

- Personeelrekords: aansoekvorms, getuigskrifte.

5.2.7.3 Individuele behoeftebepalingsmetodes

Die onderskeie potensiële onderwysleiers se behoeftes kan deur middel van die volgende metodes individueel of in groepverband bepaal word:

- Gesprekvoering - formeel en informeel.
- Individuele opleidingsbehoeftevraelyste.
- Evaluering deur middel van TOD 193 en merietebepalings.
- Waarneming en meting van gedrag van individuele onderwysleiers binne groepsverband deur middel van bestuursimulasies (Posmandjie) en bestuurspele.
- Persoonlike waarneming.
- Die takseersentrum. Steyn (1984:5-6) wys op die belangrikheid van evaluering as middel om indiensopleidingsbehoefte te bepaal as hy beweert: "Evaluering is 'n voorvereiste vir indiensopleiding, want daardeur word 'n onderwyser se voortreflike vermoëns, behoeftes, belangstellings en gebreke bepaal. Die beplanning van opleiding word so 'n sinvolle en wetenskaplike aangeleentheid."

5.2.8 Leerinhoud met betrekking tot die bestuursontwikkelingsprogram

Volgens Steyn in Calitz et al., (1982:11) is die leieropleiding 'n beplande aksie waartydens geselekteerde inhoud vir die leerder ontsluit word, sodat hy in staat gestel word om sy taak doeltreffender te verwesenlik.

Die onderwysleier in die spesiale skool bevind hom in 'n unieke situasie waar hy in samewerking met die skoolhoof, kollegas en ondergeskik-

tes sy taak doeltreffend moet verrig. Wallace (1986:12) sê van bogenoemde: "Not only up to date knowledge is needed for this. Additionally these teachers should learn how to lead a group of teachers."

5.2.8.1 Preliminêre leerinhoude

Die leerinhoude aan nuutaangestelde onderwysers met min groei en ervaring in spesiale onderwys in bevorderingsposte, behoort in hulle opleidingprogram aanvanklik meer kennis te verwerf van die volgende:

- Die Beleid ten opsigte van Spesiale Onderwys soos vervat in die Handleiding vir Spesiale Onderwys 1983.
- Die spesiale skool se organisasie en administrasie, soos omskryf in elke spesiale skool se skoolbeleid.

5.2.8.2 Intermediêre en gevorderde leerinhoude

Leerinhoude aan onderwysleiers wat hulle groei en ontwikkeling vir bevorderingsposte binne die organisasie van die spesiale skool deurloop het, sal volgens vermoë en ervaring, bestuursontwikkeling in die volgende komponente ontvang:

5.2.8.2.1 Menskundige leerinhoude

Menskundige leerinhoude met die doel om beter menseverhoudings te bewerkstellig soos:

- Leierskap en leierskapstyle.
- Konflikhantering.
- Doelwitbestuur.
- Evalueringsprosedures ten opsigte van personeel (TOD 193).
- Kommunikering en motivering.

- Toepassing van doeltreffende dissipline volgens die beleid.
- Hantering van die verstandelik gestremde leerling met geen waaghouding en positiewe selfbeeld nie.
- Hantering van emosionele en sosiologiese probleme van die kind in 'n spesiale skool.

5.2.8.2.2 Bestuursmatige leerinhoude

Professionele bestuursontwikkeling binne die praktyk van spesiale onderwys sal die volgende leerinhoude behels:

- Die oorhoofse gedifferensieerde onderwysbeleid en onderwysregulasies.
- Die beplanning van 'n skoolorganisasie se beleid, finansiële beplanning en bestuur.
- Organisering as bestuurstechniek om mense en middele doeltreffend aan te wend, delegering en koördinerings om 'n doeltreffende organisasieklimaat te skep.
- Beheeruitoefening om doeltreffende resultate deur evaluering te verseker.
- Leidinggewing, met besondere verwysing na korrektiewe optredes, beheeruitoefening en motiveringsaspekte.

Ander vaardighede en kennis wat na gelang van die opleidingsbehoefte ingesluit kan word, is:

- Lojaliteit.
- Groepdinamiese tegnieke.
- Vergaderingsprosedures.

- Groepsopptrede.
- Gespreksvoering.
- Redevoering.

Wallace (1986:15) sluit af met die positiewe gedagte: "In-service training may be of immediate practical value, covering a specific part of the job, or more theoretical, leading to a deeper and broader understanding of education and its management."

5.2.9 Bestuursontwikkelingsmetodes

Bestuursontwikkelingsmetodes kan basies in twee groepe verdeel word, naamlik opleiding buite die organisasie, en opleiding- en bestuursontwikkeling binne die praktyk van die spesiale skool self. Vir die doel van die afdeling word slegs na laasgenoemde verwys.

Die volgende interne bestuursontwikkelingsmetodes in figuur 5.3 kan progressief deur die hoof van die spesiale skool benut word (vgl. par. 4.8).

FIGUUR 5.3 INTERNE BESTUURSONTWIKKELINGSMETODES

Bestuursopleidings- metodes	Bestuursontwikkelings- metodes
Lesingmetode	Bestuurservaring
Oudio-visuele metodes	Openbare toesprake
Konferensies	Vergaderings
Komitee-opdragte	Naleeswerk
Insidentontleding	Posrotasies
Posmandjie-ontleding	Assistent vir die bestuurder
Probleemoplossing- en kreatiwiteitsopleiding	Afrigting
Rollespel	Raadgewing
Bestuurspele	Rolinstudering
Taakmetode	Bestuursinternskappe
Organisasie-gedragsmo- difikasie	Posontleding
Bestuursruitbenadering	
Laboratoriumopleiding	

Peterson (1986:155) sê onder andere die volgende van bestuursontwikkeling: "Training programs should emphasize the ability to learn from experience and provide opportunities to improve principal's abilities ...".

Bestuursontwikkeling is volledig in hoofstuk 4 bespreek en word by bogenoemde volstaan.

5.3 Samevatting

Samevattend kan uit die literatuurstudie afgelei word dat delegering en bestuursontwikkeling 'n vervlegtingshandeling is wat geïntegreerd plaasvind.

Die spesiale skool se eiesoortigheid word deur die Suid-Afrikaanse Onderwysbeleid, die RGN-verslag (1981) en die spesialeskool-kurrikulum bevestig.

Hierdie eiesoortigheid van spesiale onderwys gee aan onderwysbestuur 'n individuele karakter. Hierdie individualiteit berus en is gefundeer in die universele voorveronderstellings van onderwysbestuur.

Doeltreffende onderwysbestuur in die spesiale skool berus op doelmatige leierskap en die uitlewing van 'n Christelik-nasionale lewensbeskousing. Die skoolhoof moet sy leierskapstyl en -gedrag so aanwend dat dit situasie-, mens- sowel as taakgeoriënteerd is.

Doeltreffende delegering en bestuursontwikkeling in die spesiale skool berus op die skoolhoof se vermoë om:

- Te beplan;
- te organiseer;
- leiding te gee, en
- beheer uit te oefen.

Delegering en bestuursontwikkeling kan slegs sinvol wees nadat die skoolhoof die organisasie- sowel as die menslike behoeftes geëvalueer het.

Na deeglike behoeftebepaling kan die skoolhoof sy senior personeel volgens ervaring in spesiale onderwys en professionele bestuursvermoë in teikengroepe indeel. Elke teikengroep se bestuursontwikkeling moet beplan en daarvolgens elkeen se leerinhoude afsonderlik vasgestel word.

Vervolgens word in hoofstuk 6 'n samevatting gegee van die voorafgaande hoofstukke en bepaalde voorstelle in die verband gemaak.

HOOFSTUK 6

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 Samevatting

In hierdie hoofstuk word die resultate van die literatuurstudie saamgevat. In die voorafgaande hoofstukke is gepoog om onderwysbestuurkundig te besin oor die noodsaaklikheid van die bestuurstaak delegering en die bydrae wat dit kan lewer om potensiële onderwysleiers voor te berei vir bevorderingsposte.

Hoofstuk een omskryf enkele oriënteringsfeite ten opsigte van spesiale onderwys; die motivering vir die studie, probleemstellings; die doel van die studie asook 'n uiteensetting van die hoofstukke. In die tweede hoofstuk vind begripspresisering ten opsigte van onderwysbestuur en die beskrywing van die spesiale skool plaas.

Met die derde hoofstuk is gepoog om deur 'n literatuurstudie die belangrikheid van doeltreffende delegering te bespreek. In hoofstuk vier val die klem op die metodes en tegnieke van bestuursopleiding en -ontwikkeling.

In hoofstuk vyf is daar na die individualiteit van onderwysbestuur in die spesiale skool gekyk. Die resultate van die literatuurstudie is geanaliseer sodat bepaal kan word of bestuursontwikkeling tot sy reg kom, en in watter mate delegering daarvoor aangewend kan word.

In hierdie laaste hoofstuk word 'n kort samevatting van die literatuurstudie gemaak. Daar word ook enkele aanbevelings met die oog op die toekoms gemaak.

6.2 Gevolgtrekkings uit die literatuurstudie

Die volgende belangrike gevolgtrekking het uit die literatuurstudie na vore gekom:

6.2.1 Die spesiale skool as 'n eie entiteit in die gedifferensieerde onderwysstelsel

Artikel 14 van die Goewermentskennisgewing no 2029 van 12 November 1971 bevestig in die Suid-Afrikaanse Onderwysbeleid onder andere die volgende:

- Wet 41 van 1971 bepaal dat die spesifieke geklassifiseerde groep verstandelik gestremde leerlinge spesiale onderwys moet ontvang in spesiale klasse en skole.
- Die term "spesiale onderwys" word gebruik om hierdie leerlinge te onderskei van ander gestremde leerlinge wat geklassifiseer word onder die term "buitengewone onderwys".
- Spesiale onderwys veronderstel 'n eiesoortige ortodidaktiese en -pedagogiese bemoeienis wat binne 'n eiesoortige skoolorganisasie plaasvind.
- Die leerling van die spesiale skool moet, naas ortodidakties-pedagogiese onderrig, ook voorberoepsopleiding ontvang om die leerlinge te steun in hulle beroepsnood.
- Die spesialeskool-hoof en sy bestuurspan bly ook pedagogies-andragogies aanspreeklik vir die leerlinge nadat hulle die skool verlaat het.
- As belyers van 'n Christelike-nasionale beleid moet die skoolhoof en sy onderwysleiers (bestuurspan) die besondere doelstellings met die gestremde leerlinge as realiteit aanvaar.
- Die spesialeskool-hoof moet vanuit 'n Christelike lewens- en wêreld-beskouing sy onderskeie onderwysleiers en ondergeskiktes in die praktyk van spesiale onderwys rig, in diens oplei en ontwikkel vir hulle professionele onderrig en professionele bestuurstaak.

Die spesiale skool is in die gedifferensieerde onderwysstelsel (net

soos die sekondêre skole) 'n diensorganisasie in 'n komplekse tegnologiese welvaartsgemeenskap.

Die hoë eise wat laasgenoemde en die hedendaagse vernuwing stel, vereis dat die hoof en sy bestuurspan in 'n al groter mate hulle skole bestuurskundig doeltreffend moet bestuur.

6.2.2 Gevolgtrekkings met betrekking tot die rol wat delegering tydens bestuursontwikkeling speel

Die volgende besliste riglyne het by die literatuurstudie van delegering na vore getree:

- Doeltreffende onderwys- en opvoedkundige resultate word in 'n groot mate deur die hoof se professionele optrede as leier van sy skool bepaal.
 - Die skoolhoof se professionele hantering en benutting van die erkende bestuursfunksies, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening, is fundamenteel vir doeltreffende skoolbestuur.
 - As gevolg van die hoë eise wat die gemeenskap en innovasie aan onderwys stel, is die skoolhoof nie meer in staat om al sy didaktiese en bestuurstake self doeltreffend uit te voer nie.
 - Doeltreffende onderwys- en opvoedkundige resultate berus in 'n al groter mate op die hoof se bereidheid om uit die oorvloed van sy verpligtinge sommige te deleger aan sy onderwysleiers (bestuurspan).
 - Dit blyk ook dat meeste potensiële onderwysleiers oor 'n magdom kennis, vaardighede en houdings beskik. Deur delegering kan die skoolhoof hierdie kwaliteite van sy personeel benut om sy eie sowel as die skool se doelstellings en doelwitte meer doeltreffend te verwesenlik:
- Deur sinvolle beheeruitoefening oor gedelegeerde take word die mate waartoe doeltreffende onderwys en opvoedkundige resultate be-

reik word, bepaal.

-- Die skoolhoof moet beheeruitoefening en delegering nie slegs toepas om sukses te meet nie. Deur beheeruitoefening moet die skoolhoof bepaal watter tekortkominge daar nog by sy onderskeie onderwysleiers is. Hierdie gebreke sal die skoolhoof se hoeveelheid en mate van in-diensopleiding in bestuur met sy onderskeie onderwysleiers bepaal.

-- Elke individuele onderwysleier (selfs die adjunk-hoof) het 'n behoefte aan leidinggewing en ondersteuning.

-- Doeltreffende leidinggewing lei tot doeltreffende verwesenliking van resultate en dien as motivering om beter te presteer.

-- Die mate van doeltreffende bestuursresultate wat bereik word deur 'n onderwysleier, sal bepaal of groter verantwoordelikhede en outoriteit aan hom toevertrou moet word en of verdere bestuursontwikkeling moet geskied.

-- Die opdra van groter outoriteit verhoog onderlinge vertroue en motiveer die betrokkenes tot selfaktualisering.

-- Selfaktualisering is die katalisator vir doeltreffende leierskap. Deur hierdie proses word potensiële onderwysleiers gemotiveer om hulself beter te bekwaam en toe te rus sodat, wanneer hulle skoolhoofde word, hulle met vertroue hul professionele leierskapstaak kan aandurf.

-- Sommige skoolhoofde delegeer nog nie as gevolg van bepaalde psilogiese en organisatoriese redes. Hierdie oënsynlike vrees van hoofde om te delegeer, sal alle betrokkenes nadelig beïnvloed en dit mag 'n outokratiese organisasieklimaat tot gevolg hê.

-- Die skoolhoof wat bereid is om homself te evalueer, en sy eie kennis, vaardighede en houdings ten opsigte van die bestuur te verander en te ontwikkel, kan bogenoemde probleem te bowe kom.

-- 'n Goue reël by suksesvolle delegering is om elke potensiële onderwysleier in totaliteit te ken en aan elke betrokke presies uit te spel wat verwag word en aan wie outoriteit opgedra is.

Samevattend kan beweer word dat doeltreffende delegering nie outomaties plaasvind nie, maar dat dit 'n bestuurstegniek is wat deur toepassing ontwikkel. Doeltreffende toepassing berus op:

- 'n Deeglike kennis van bestuur en die metodes, tegnieke en beginsels van delegering;
- 'n aanvaarding van die besondere bydrae wat dit kan lewer as 'n instrument tot motivering en bestuursontwikkeling;
- 'n bereidheid om dit in die skoolprogramme toe te pas om steeds meer doeltreffende onderwys- en opvoedkundige resultate te verseker.

6.2.3 Gevolgtrekkings met betrekking tot bestuursontwikkeling

Die volgende belangrike bevindinge het in die literatuurstudie na vore getree:

- Die professionele optrede en hantering van die bestuursfunksie delegering deur die skoolhoof sal die organisasieklimaat en doeltreffendheid van personeelopleiding en bestuursontwikkeling binne 'n bepaalde spesiale skool bepaal en beïnvloed.
- In spesiale onderwys moet aanvaar word dat alle onderwysers, afgesien van akademiese en professionele kwalifikasies, nie sonder meer geskik is vir die eise wat leierskap aan bevorderingsposte stel nie.
- Die skoolhoof speel by uitstek 'n belangrike rol by die tydige evaluering en identifisering van geskikte potensiële onderwysleiers vir bevorderingsposte in spesiale skole en verdere bestuursopleiding en -ontwikkeling.
- Dat daar nie geverifieerde leierskapteorieë bestaan wat bevestig

dat potensiële onderwysleiers oor bepaalde persoonlikheidseienskappe
hoef te beskik nie.

- Dat 'n bekwame onderwyser wat gewillig is, deur indiensopleiding en ontwikkeling in die bestuursfunksies, doeltreffende leierskap kan bemeester.

- Dat geïdentifiseerde potensiële onderwysleiers onder die bekwame voorgedyskap van die spesialeskool-hoof deur indiensopleiding ortodidakties en -pedagogies en professioneel bestuurskundig ontwikkel kan word.

- Dat onderwysleierskap situasioneel is.

- Die skoolhoof moet self bereid wees om te leer en sy kennis van bestuur te ontwikkel.

- Die skoolhoof moet bereid wees om volgens behoefte en situasie sy professionele leierskapstyl en gedrag aan te pas.

- By doeltreffende bestuursontwikkeling is dit absoluut noodsaaklik dat die skoolhoof sy potensiële onderwysleiers ken ten opsigte van hulle kennis, vaardighede en houdings.

- Die skoolhoof moet, deur die aanwending van die erkende bestuursfunksies in die algemeen en delegering in die besonder, van sy magdom verantwoordelikhede en gesag aan die potensiële onderwysleiers op die verskillende posvlakke opdra.

- Dat aan elke potensiële onderwysleier binne 'n bepaalde departement of bestuursraamwerk, genoegsame gesag verleen word om selfstandig hul verantwoordelikhede deur ander personeel te verwesenlik.

- Die doeltreffende bereiking van onderwys-, opvoedkundige en bestuursresultate moet opgevolg word deur groter en belangriker verantwoordelikhede.

- Die skoolhoof moet altyd bereid wees om te ondersteun en op te lei. Hierdeur word onderlinge vertroue, kommunisering, besluitneming en 'n doeltreffende en affektiewe bestuursontwikkelingsklimaat bevorder.

- Een van die primêre gevolgtrekkings is dat alle ontwikkeling uiteindelik selfontwikkeling moet wees.

Bestuursontwikkeling moet binne die skoolpraktyk van die spesiale skool plaasvind, en aangevul word deur indiensopleidingskursusse geïnisieer deur die Transvaalse Onderwysdepartement. Redelike waarde word geheg aan die opleiding deur die Onderwyskollege vir Verdere Opleiding en nagraadse opleiding aan universiteite as aanvullende kennis tot bestuursontwikkeling.

6.3 Aanbevelings

In die lig van die voorafgaande gevolgtrekking oor die bevestiging van die noodsaaklikheid van die aanwending van die bestuursfunksie delegering en die belangrike bydrae wat dit lewer tot bestuursontwikkeling in die praktyk, word die volgende aanbevelings gemaak:

6.3.1 Algemene aanbevelings

Die eiensortigheid van spesiale onderwys het tot gevolg dat die bestuursontwikkeling ook individueel van aard moet wees. Die Transvaalse Onderwysdepartement moet besin oor die moontlikheid van kort kursusse in bestuur vir alle posvlakke wat opgevolg word deur oriënteringskursusse wat praktykgerig is, en aanvullend sal wees tot die indiensopleiding deur die skoolhoof.

- Die Transvaalse Onderwysdepartement behoort oorweging te skenk aan die aanstelling van 'n Adjunk-Superintendent van Onderwys: Skoolbestuur en Administrasie. Skoolhoofde het nie werklik 'n persoon wat op hierdie gebied hulp en leiding kan gee nie. In skoolorganisasie is dit nie onderwys- en opvoedkundige aspekte wat spanning veroorsaak nie maar die eise wat leierskap aan onderwysleiers stel. So

h pos kan ook in 'n groot mate as desentralisering van die Transvaalse Onderwysdepartement se kommunikasiediens beskou word.

6.3.2 Aanbevelings met betrekking tot delegering as bestuurs-taak tot bestuursontwikkeling

Spesiale onderwys is daarop ingestel om die leerling in die spesiale skool voor te berei vir 'n regverdige staanplek in die gemeenskap en sy beroepsnood te verlig. Die kompleksiteit van die doelstellings en die skepping van 'n doeltreffende skoolorganisasie vereis dat daar besondere voorsiening gemaak word vir die vroegtydige en doeltreffende identifisering en bestuursontwikkeling van adjunk-hoofde en departementshoofde om die skoolhoof in die uitvoering van sy leierskapstaak by te staan.

Geïdentifiseerde potensiële onderwysleiers moet deur die skoolhoof nie net ortodidakties-pedagogies voorberei word nie maar veral professioneel bestuursmatig sodat die skoolhoof sy verantwoordelikhede sinvol kan delegeer aan sy bestuurspan om sodoende sy eie doeltreffendheid as professionele leier te verhoog.

Bestuursontwikkeling en delegering moet nie as aparte entiteite beskou word nie, maar eerder as aanvullend tot die totale bestuursontwikkeling van 'n potensiële onderwysleier. Die opdra van verantwoordelikhede en gesag aan 'n potensiële onderwysleier is inderdaad die praktiese aspek van sy bestuursontwikkeling in die bestuursfunksie van beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening.

Ten slotte kan aanbeveel word dat skoolhoofde van spesiale skole meer prominent deur indiensopleidingskursusse deur die Transvaalse Onderwysdepartement opleiding in skoolbestuur as sodanig moet ontvang. Tweedens kan opleidingskursusse in skoolbestuur van groot waarde wees as dit aan potensiële onderwysleiers aangebied word, reeds op die vlak van adjunk-hoof en departementshoofde.

6.4 Aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing

Uit die studie het die volgende aspekte na vore getree wat moontlike

verdere navorsing in onderwysbestuur en veral skoolbestuur in die spesiale skool, regverdig.

- Die identifisering van en evaluering van potensiële skoolhoofde, met besondere verwysing na die kennis, vaardighede en houdings waarvoor 'n potensiële skoolhoof moet beskik om doeltreffende leierskap te verseker ('n takseersentrum).

- 'n Opleidingsmodel in bestuursontwikkeling kan ontwerp word vir toepassing in die spesiale skool.

6.5 Slotopmerking

Die literatuurstudie het dit beklemtoon dat die skoolhoof in spesiale onderwys in die huidige tydsgewrig net nie meer persoonlik al sy verantwoordelikhede doeltreffend kan uitvoer nie.

Delegering van take ter wille van bestuursontwikkeling is nie net van primêre belang nie maar is inherent aan 'n Christelike lewensbeskouing. Dit bevestig die skoolhoof se positiewe gesindheid en onderlinge vertroue teenoor sy mede-kollega-in-wording en sy oortuiging dat laasgenoemde hierdie bestuursontwikkeling sal benut tot voordeel van die kind en tot die eer van God.

BRONNELYS

- ALLEN, L.A. 1969. Professional management guide. New York: McGraw-Hill.
1979. Algemene woordelys van professionele bestuur. Johannesburg: Louis A. Allen Associates, Inc.
- ANDERSON, J.G. 1984. When leaders develop themselves. Training and development journal, 38:18, Oct.
- BAKER, H.K. & HOLMBERG, S.H. 1981. Stepping up to supervision: mastering delegation. Supervisory management, 26(2):15-21, Oct.
- BARNARD, S.S. 1981. Vergelykende opvoedkunde vir onderwysstudente. Durban: Butterworth.
- BARTH, R.S. 1984. The professional development of principals. Educational leadership, 42(2):93-94, Oct.
- BENECKE, G. 1987,(1). Behoefte gebaseerde basiese bestuursopleiding. (1) Sake-rapport-Rapport: 13, Jun. 7.
- 1987,(2). Behoefte gebaseerde basiese bestuursopleiding. (2) Sake-rapport-Rapport: 7, Jun. 14.
- BERNARD, P.B. 1981. Onderwysbestuur en onderwysleiding. Pretoria: Butterworth.
- BIRD, F.E. 1980. Mine safety and loss control: a management guide. Loganville, Ga.: Institute Press.
- BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. 1969. The managerial grid. Houston: Gulf.
- BONDESIO, M.J. 1983. Is onderwys 'n professie? Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde, 3(1):26-31.
- BOSHOFF, W.J. 1980- Opleiding van onderwysleiers: 'n vergelykende studie. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - P U vir C H O).
- BROOKSBANK, K. 1980. Educational administration. London: Educational Press.
- BUCKLEY, R. 1985. The training of secondary school heads in Western Europe. Windsor: NFER-NELSON.
- CALITZ, L.P., DU PLESSIS, S.J.P. & STEYN, I.N. 1982. Die kurrikulum: 'n handleiding vir dosente en onderwysers. Durban: Butterworth.
- CARUTH, D. & PRESSLEY, T.A. 1984. Keyfactors in positive delegation. Supervisory management, 29(3):6-11, Jul.
- CASSELL, R.M. & HEIHBERGER, R.L. 1975. Leadership development: theory and practice. Lexington, Mass.: The Christopher Publishing House.

- CAWOOD, J. 1973. Die skoolhoof as onderwysleier - 'n andragogiese wesensbron. Stellenbosch. (Verhandeling (M.Ed.) - Universiteit van Stellenbosch).
1976. Die voorbereiding van voortgesette opleiding van onderwysleiers in andragogies-didaktiese perspektief. Stellenbosch. (Proefskrif (D.Ed.) - Universiteit van Stellenbosch).
- CAWOOD, J. & GIBBON, J. 1981. Educational leadership: staff development. Cape Town: Nasou.
- CLOETE, J.J.N. 1977. Suid-Afrikaanse publieke administrasie. Pretoria: Van Schaik.
1984. Inleiding tot die publieke administrasie. Pretoria: Van Schaik.
- DAVIES, E.H. 1984. Die evolusie van leierskap. Referaat gelewer by simposium vir hoofde van spesiale skole. Pretoria: Transvaalse Onderwysdepartement.
- DAVIS, G.B. 1974. Management information systems: conceptual foundations, structures and development. Johannesburg: McGraw-Hill.
- DAY, D. 1983. Remarks: effective delegation. Personnel journal, 62(11):916-919, Nov.
- DE JAGER, I. 1984. Personeelontwikkeling as taak van die Kring-superintendent van Onderwys in Transvaal. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - P U vir C H O).
- DENYS, J. 1980. Leadership in schools. London: Hanemann.
- DE VILLIERS, W.J. 1981. Bestuursbehoefte in die mynbousektor vir die tagtiger-jare. Ongepubliseerde referaat gelewer by die dosente-ontwikkelingsprogram op 29 September te Johannesburg. R A U.
- DE WET, P.R. 1979. Doeltreffende onderwysbestuur: 'n onderwysadministratiewe perspektiefstelling met verwysing na bepaalde fasette van skoolhoofskap. Stellenbosch. (Proefskrif (D.Ed.) - Universiteit van Stellenbosch).
1981. Inleiding tot onderwysbestuur. Kaapstad: Lex Patria.
- DUIGNAN, P. & JOHNSON, N. 1984. The Social organization of schools and staff development practices. Australian administrator, 5(4):1-6, Aug.
- DU TOIT, C.M. 1980. Fundamentele bedryfsekonomie. Durban: Butterworth.

- DYMAN, R.M. 1980. Delegasie as personeelontwikkelingsfunksie. Saipa, 15(3):91-98, Sep.
- EHLERS, C.B. 1981. Die bestuurstaak van die skoolhoof by die implementering van 'n opvoedkundige leidings-program in die primêre skool. Johannesburg. (Verhandeling (M.Ed.) - R A U).
- FARRANT, P.D. 1983. Spread your delegation. Supervision, 10:8-10, Dec.
- FINNEY, P.D. 1981. Delegation and the art of accountability. Management world, 10:29-30, Sep.
- FISHMER, J.H. 1983. Delegating authority. Local government in Southern Africa: 42-50, Nov./Dec.
- GOODLAD, J.I. 1984. A place called school: prospects for the future. New York: McGraw-Hill.
- GORTON, R.A. 1976. School administration: challenge and opportunity for leadership. Dubuque, Iowa: W.M.C. Brown.
1983. School administration and supervision: leadership challenges and opportunities. Dubuque, Iowa: W.M.C. Brown.
- GUTHRIE, J.W. 1986. School-based management: the text needed education reform. Phi-delta kappan, 68(4):305-309, Dec.
- HANSEN, J.M. 1980. Why inservice? An obligation of schools to provide the best. NASSP-bulletin, 64(440):67-73, Dec.
- HANSON, E.M. 1979. Educational administration and organizational behaviour. Brixton: Allyn & Bacon.
- HARRIS, B.M. 1980. Improving staff performance through inservice education. Boston: Allyn & Bacon.
- HASKIM, P. & BOLES, H.W. 1984. A model for inservice professional development of educational administrators. The journal of educational administration, 22(2):247-261, Summer.
- HERZOG, T.A. 1984. The art of delegation. C.A. Magazine, 117:118-120, Oct.
- JACOBS, H. 1982. Beroepsoriëntering as komponent van die voorligtingspraktik in die spesiale skool. Pretoria. (Verhandeling (M.Ed.) - U P).
- JENKS, J.M. & KELLEY, J.M. 1985. Don't do - delegate: delegation: the secret power of management success. New York: Watts.

- JOUBERT, D.D. & STEYN, A.F. 1980. Groepsdinamika. Stellenbosch: Universiteitsuitgewers en -boekhandelaars.
- KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E. 1979. Organization and management: an analysis of managerial functions. New York: McGraw-Hill.
- KLEYNHANS, F.J. 1979. Boss. The Transvaal educational news: 9-11, July.
1980. Die rol van delegering as een van die skoolhoof se bestuursfunksies. Die Unie, 76(10): 319-321, April.
- KIRK, D.J. 1985. Guidelines for delegation. The CPA journal, 55(1): 75-76, Jan.
- KNOOP, R. 1985. Should you delegate? Or invite participation? Education Canada, 25(3):5-9, Fall/Automme.
- KÖHN, M. 1977. Dynamic managing, principles process, practice. Menlo Park, Calif.: Cummings.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C. & WEIHRICH, H. 1980. Management. Auckland: McGraw-Hill.
- KRUGELL, J.F. 1982. Aspekte van die bestuurstaak en bestuursopleiding van skoolhoofde. Potchefstroom. (Verhandeling (M.Comm.) - P U vir C H O).
- LAUBSCHER, N.P. 1980. Personeelbestuur as pedagogiese vraagstuk met spesiale verwysing na die sekondêre skool in Transvaal. Pretoria. (Verhandeling (M.Ed.) - UNISA).
- LESSINGER, L.M. 1977. The principal and accountability. (In Maree, H.O. Bestuursleiding: referaat gelewer by simposium vir nuutaangestelde hoofde van sekondêre skole te Pretoria. Pretoria. Transvaalse Onderwysdepartement. p. 1-18.)
- LIPHAM, J.M. & HOEH, J.A. 1974. The principalship: foundations and functions. New York: Harper & Row.
- LIPHAM, J.M. 1981. Effective principal, effective school. The National Association of Secondary School Principals. New York: Harper & Row.
- MARÉ, J.H. 1987. Delegering van uitvoerende bevoegdhede. Saipa, 22(2):56-65, Junie.
- MARX, F.W. 1981. Bedryfsleiding. Pretoria: HAUM.
- MCCONKEY, D.D. 1974. No-Nonsense delegation. New York: AMACOM.
- MONTANA, J.P. & NASH, D.F. 1981. Delegation: the art of managing. Personneljournal, 60(19):784-787, Oct.

- MUIR, J. 1986. Effective management through delegation. The British journal of administrative management: 31-31, June.
- MULLINS, B. 1975. Gesonde onderlinge verhoudinge - die primêre funksie van die hoof met spesiale verwysing na die hantering van skole. Pretoria: Transvaalse Onderwysdepartement.
- NELL, W.L. 1974. Opleidingskursusse vir skoolhoofde en ander persone in bevorderingsposte: "indrukke na aanleiding van 'n oorsese besoek", Die Unie, 74:141, Okt.
1976. Basiese komponente van goeie skoolorganisasie. Die Unie, 71(10):307-311, Feb.
- NELSON, R.B. & FIORE, P. 1984. Delegation; goal attainment through others. Training by design. New York: Beaufort.
- NEWELL, C.A. 1978. Human behaviour in educational administration. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- OWENS, R.G. 1980. Organizational behaviour in schools. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
1981. Organizational behaviour in education. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- PEACH, P.P. 1981. Evaluering van personeel met besondere verwysing na evaluering van die skoolhoof. Pretoria. (Verhandeling (M.Ed.) - U P).
- PETERS, R.S. 1976. The role of the head. London: Routledge & Kegan Paul.
- PETERSON, K.D. 1986. Principals' work, socialization and training: developing more effective leaders. Theory into practice, 25(3): 151-155, Summer.
- POTGIETER, D.G. 1972. Die roeping, taak en opleiding van die hoof van die Christelike-Afrikaanse skool. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - P U vir C H O).
- PRETORIUS, G.D., LABUSCHAGNE, C.H. & FREY, J.M. 1983. Organisasie en administrasie van die onderwys. Potchefstroom: Wesvalia Boekhandel.
- PRINSLOO, M.L. 1985. Die verhouding skoolhoof tot leerlinge: 'n bestuursopgawe. Onderwysbulletin, 29(2):54-62, Aug.
- RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING. 1981. Onderwysvoorsiening in die R S A: verslag van die Hoofkomitee van die R G N - ondersoek na die Onderwys. Pretoria: R G N.
- REBORE, R.W. 1982. Personnel administration in education: a management approach. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- RETIEF, T. & KOORTS, J.T. 1976. Induksie en opleiding in die nywerheid. Nasionale instituut vir personeelnavorsing. Johannesburg: Wetenskaplike en Nywerheidsnavorsingsraad.
- REYNDERS, H.J.J. 1977. Die taak van die bedryfsleier. Pretoria: Van Schaik.
- RHEEDERS, H.J.H. 1982. Kriteria vir die bevorderbaarheid van onderwysers. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - P U vir C H O).
- ROETS, F.W.M. 1981. 'n Onderzoek na enkele beginsels van onderwysbestuur. Pretoria. (Verhandeling (M.Ed.) - UNISA).
- ROGERS, R.E. 1975. Organizational theory. Boston: Allyn & Bacon.
- RUE, L.W. & BYARS, L.L. 1980. Management: theory and application. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- RUPERTI, R.M. 1979. Die onderwysstelsel in Suider-Afrika. Pretoria: Van Schaik.
- SAVARY, S. 1985. Ineffective delegation - symptom or problem? Supervising management: 27-33, June.
- SCHIFF, M. 1978. The principal as personnel leader. Educational horizons, 56(3):121-125, Spring.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1979. Supervision: human perspectives. New York: McGraw-Hill.
- SHEPLEY, A. 1979. How to train heads. Education, 154(1):16.
- SMITH, Jr. J.C. 1984. Management by delegation. The Bureaucrat, 13(2):29-31, Summer.
- STEENKAMP, C.J.H. 1984. Delegasie. Referaat gelewer by 'n simposium vir hoofde van spesiale skole. Pretoria: Transvaalse Onderwysdepartement.
1985. Die Beroepsnood van die verstandelik gestremde leerling van die spesiale skool. Pretoria. (Proefskrif (D.Ed.) - UNISA).
- STEYN, H.J. 1984. Die opleiding en beroepsmoontlikhede vir spesiale-skool-leerlinge. Referaat gelewer tydens streekkursusse. Pretoria: Transvaalse Onderwysdepartement.
- STEYN, P.R. 1984. Personeelontwikkeling en indiensopleiding. Referaat gelewer by 'n simposium vir hoofde van spesiale skole. Pretoria: Transvaalse Onderwysdepartement.
- ST JOHN, W. 1982. Effective planning, delegation and priority setting. NASSP-bulletin, 66(451):16-24, Feb.

- STONER, J.A.F. 1978. Management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- STONIER, J.L. 1979. Head and his staff. Educational journal, 89(1): 15-26, Apr.
- SUIDWES-AFRIKA. 1984. Handleiding vir onderwysbestuur. Windhoek, S W A: Direktoraat Onderwys: Administrasie vir Blankes.
- TAYLOR, H.L. 1984. Delegate: the key to successful management. New York: Beaufort.
- TEICHLER, M.G. 1982. Enkele bestuursfunksies van die sekondêre skoolhoof met spesiale verwysing na interpersoonlike verhoudingstyl. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - P U vir C H O).
- THEUNISSEN, J.M. 1985. 'n Model vir die opleiding van leerlingleiers in die sekondêre skool. Potchefstroom. (Verhandeling (M.Ed.) - P U vir C H O).
- TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT. 1983. Handleiding vir spesiale onderwys. Pretoria: T.O.D.
1986. Handleiding vir algemene skoolorganisasie. Pretoria: T.O.D.
- TURNER, C.M. 1974. The head teacher as a manager. Journal of educational administration and history, 6(2):31-32, Jul.
- URIS, A. 1981. Delegation: the secret of executive success. New York: Alexander Hamilton.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1986,(1). Oriëntering. (In Van der Westhuizen, P.C. red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM. p. 1-7).
- 1986,(2). Perspektiewe op onderwysbestuur en begripsverklaring. (In Van der Westhuizen, P.C. red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM. p. 9-58).
- 1986,(3). Onderwysbestuurstake. (In Van der Westhuizen, P.C. red. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM. p. 129-217).
- 1987,(1). 'n Agenda vir 'n Onderwysbestuurspraktyk tot die jaar 2000. Potchefstroom. Departement Sentrale Publikasies P U vir C H O.

- 1987,(2). Assessment centres in education: historical and methodological considerations. South African journal of education, 7(3):191-198, Feb.
- VAN LOGGERENBERG, J.H. 1986. Organisasie: delegering. Referaat gelewer aan alle hoofde van sekondêre-, spesiale-, veld- en kliniekskole. Pretoria: Transvaalse Onderwysdepartement.
- VAN NIEKERK, J.H.S. 1982. Personeelontwikkeling as bestuurstaak van die skoolhoof. Johannesburg. (Verhandeling (M.Ed.) - R A U).
- VAN NIEKERK, P.A. 1976. Die problematiese opvoedingsgebeure. Stellenbosch: Universiteitsuitgewers.
1982. Die onderwyser en die kind met probleme. Stellenbosch: Universiteitsuitgewers.
- VEGTER, E.N. 1980. Funktionale bestuur. Durban: Butterworth.
- VILJOEN, G. v.N. 1983. Spesiale onderwys. (Toespraak gelewer by Universiteit van Pretoria op 6 Aug. te Pretoria.) Pretoria: Transvaalse Onderwysvereniging.
- VON OSDOL, B.M. 1976. Special education. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt.
- WALLACE, M. 1986. Promoting careers through management development. Education 3-13, 13(2):12-16.
- WOOD, C.L. 1974. Preparation inservice for school leaders. NASSP-bulletin, 58(383):110-117, Sep.