



HOOFSTUK 5

RIGLYNE VIR DIE TOEPASSING VAN BEMAGTIGING DEUR OUERS EN OPVOEDERS IN SELFBESTURENDE SKOLE IN SUID-AFRIKA

5.1 Inleiding

Sallis (1988: 9) stel dit dat 'n skool nie 'n doel opsigself is nie.

Regstellende aksie is gelyk aan opleiding en ontwikkeling. Alhoewel die herverspreiding van welvaart 'n integrale doel van regstellende aksie is, is die doel om welvaart te genereer. Regstellende aksie is 'n proses: dit moet beoordeel word op die wyse wat dit geïmplementeer word (CSD 1993: 1).

5.2 Regulasies met betrekking tot funksies van Beheerliggame

Kragtens die Wet op Skoolonderwys (1995: 6) is in die Gautengse Buitengewone Provinsiale Koerant (Kennisgewing 786 van 1997) verskeie regulasies met betrekking tot Beheerliggame van Openbare skole uitgevaardig.

In die Buitengewone Provinsiale Koerant (artikel 57(1): 43) word die volgende regulasie gestel : "(1) 'n Beheerliggaam kan skriftelik by die Departementshoof aansoek doen dat enige van die volgende funksies daaraan toegewys word -

- (a) om die toelatingsbeleid van die skool te bepaal, behoudens die Wet en die Grondwet;
- (b) om die skool se eiendom, en geboue en gronde wat deur die skool geokkupeer word, te verbeter, met inbegrip van koshuise, indien van toepassing;
- (c) om die buitemuurse kurrikulum van die skool en die keuse van vakopsies te bepaal ooreenkomstig die provinsiale kurrikulum beleid;



- (d) om handboeke, opvoedkundige materiaal of toerusting vir die skool aan te koop;
- (e) om vir dienste aan die skool te betaal;
- (f) om navraag te doen oor skriftelike klagtes oor enige personeellid wat by die skool in diens is, om die klagte, saam met sy bevindings, te verwys na die Departementshoof, en om aan te beveel dat die Departement ondoeltreffendheid of wangedrag prosedures instel met betrekking tot persone wat by die skool in diens is; en
- (g) om navraag te doen oor skriftelike klagtes oor enige leerling wat amptelik by die skool ingeskryf is, om die klagte, saam met die bevindings, te verwys na die Departementshoof, en om aan te beveel dat die Departement ondoeltreffendheid of wangedrag prosedures instel met betrekking tot leerlinge wat amptelik by die skool ingeskryf is."

Hierdie regulasie laat ruimte vir die Beheerliggaam om hulself te bemagtig deur skriftelike toestemming tot die uitbreiding van hul funksies te verkry. Dit sou dus ten sterkste aanbeveel word dat alle Beheerliggame, sonder versuim, skriftelik aansoek doen om hierdie magte te verkry en sodoende as ouers groter sê in skoolsake te kry.

5.3 Prestasie van leerders

Onderwys is meer as wat skole gewoon was om te doen. Onderwys is die volle voorsiening van psigiese kapitaal wat persone tussen hulle ore rondra wat hulle in staat stel om suksesvol te leef en om ten volle deel te neem in die wêreld waarbinne hulle leef. Dit is bemagtiging self (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 65).

Bemagtigde opvoeders plaas eerste prioriteit op die welsyn van hul leerders en neem volle verantwoordelikheid vir die ontwikkeling van die beste moontlike leeromgewing en prestasies van leerders (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 51).



Eventueel berus alle opvoeders se mag in hulle kapasiteit om te onderrig, om leerders te beïnvloed tot hoër vlakke van prestasie as wat die blote onderrig ooit aan die lig gebring het (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 52).

Assessering van leerders dien die volgende doel: vormend, opsommend, leersaam en help met professionele ontwikkeling. Dit bied aan ouers die nodige inligting om 'n ingeligte dialoog met die skool te ondersteun; dit gee skole die geleentheid om verslag te doen oor die algehele prestasies van leerders, wat nie slegs die ouers nie, maar die breër gemeenskap kan waardeer (Wolfendale 1992: 76).

Ouers verwelkom 'n geskrewe verslag, maar dikwels kort daar leiding oor hoe hulle hul kinders kan help om beter te presteer (Wolfendale, 1992: 76).

Ouers soek verslae met die volgende eienskappe: prestasie georiënteerd; feitlik; positief; breë basis; vry van spekulasie en bewysbaar; betekenisvol; hou verband met leerdoelwitte; bondig en konstruktief (Wolfendale 1992: 76).

5.4 Nuwe dimensies vir die bemagtiging van opvoeders

Bemagtiging belooft vloeibaarheid, toenemende deelname in besluitneming en die vermoë om die spesifieke behoeftes van die leerders en opvoeders te bevredig (Richardson, Lane & Flanigan 1995: xxxi).

Sekere nuwe dimensies blyk absoluut essensieel te wees vir die bemagtiging van opvoeders vir die toekoms:

- 1) groter groepdoeltreffendheid,
- 2) bekwaamhede vir effektiewe interaksie met ander volwassenes,
- 3) gevorderde kennis van die dinamika van organisasies,
- 4) vermoë om ander kulturele waardes as die eie te aanvaar,
- 5) vermoë en aanleg om tradisioneel heilige praktyke krities te

analiseer, en

- 6) vermoë om onderwyservarings buite die klaskamer te benut (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 54).

Opvoeders word nou opgeroep tot onderrig vir multikulturële bevolkings in skole deur die land. Vorige toevlugsoorde van mono-etnisiteit, selfs in landelike en voorstedelike areas, is nou die tuiste vir verskeie etniese groepe. Bemagtigde opvoeders moet vaardighede en insig bekom wat nie algemeen te vind is in die professie nie en wat nie oorgedra word deur konvensionele wysheid nie (Richardson, Lane & Flanigan, 1995: 56). Hierdie tendens is vandag net so waar in die nuwe onderwysbedeling in Suid-Afrika.

Bemagtiging van skoolpersoneel om lae inkomste minderheidsgemeenskappe te dien, vereis dat opvoeders moet leer hoe om geestelike -, psigologiese - en sosiale behoeftes van leerders en hul families te vervul (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 58).

Opvoeders het min opleiding, vaardighede en prakties geen voorkeur om die geloofwaardigheid en lewensvatbaarheid van lang bestaande tradisies te bevraagteken nie. Kragte dwarsdeur die bestaande sisteem versterk ouer vorme en verhinder aanneming van nuwes (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 60).

Personeel moet vryheid in die klas hê om aktiwiteite te beplan wat tot beswil van die leerders sal strek, eerder as tot die beswil van die skool (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 152).

Opvoeders moet 'n ondersteunende omgewing hê waarbinne hulle kan werk. Prinsipale moet opvoeders vertrou dat hulle goeie besluite sal neem en opvoeders verantwoordelik hou vir hulle dade. Opvoeders se kundigheid moet gebruik word tot voordeel van die leerders. Die prinsipaal moet net so aktief betrokke wees by professionele ontwikkeling as wat die opvoeders is (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 152).

Die beste manier om 'n atmosfeer van vertroue te begin ontwikkel, is om die personeel die geleentheid te gee om mekaar te leer ken (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 184).

5.5 Kultuurverandering

Skoolpersoneel sal meer bemagtig wees as lede bereid is om te dink, proaktief op te tree en toe te sien dat skoolkultuur verander word (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 62).

Kontinue verbetering kan 'n normale deel van daaglikse praktyk word as die hele skoolpersoneel verplig voel en oor die vaardighede beskik om die bestaande kultuur en die uitwerking daarvan op die leerders se prestasies en die personeel se rolle, krities te analiseer (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 63).

Die geneigdheid tot kontinue analise en verbetering hou direk verband met bemagtiging (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 63).

Volgens Heller (1993: 95) is die sleutel tot sukses van toekomstige leerders geleë in die vermoë van opvoeders om verder te kyk en te beweeg as hulle onmiddellike ego-beskermende omgewings. Dit sal bydra daartoe dat hulle eerlik in staat sal wees om die kundigheid, kennis en opinies van ander te soek, te aanvaar, te inkorporeer en openlik erkenning te gee daaraan.

Vir 'n skool om bemagtig te wees, moet die gedrag van die hervormers verander. Om van personeellede te verwag om outomaties die verandering van volgelinge tot bemagtigde leiers te maak, neem tyd, opleiding, geduld, begrip en meer opleiding. Hierdie vermoë om mag te gebruik, gekombineer met die geloof dat hulle die toekoms van die onderwysproses kan verander, sal die sukses of mislukking van bemagtiging bepaal. Dit sou naïef wees om te erken dat slegs eksterne faktore beheer beïnvloed en affekteer (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 181).

Een rede waarom hervorming nodig is, is om onproduktiewe kulture



te verander en om nuwe gewoontes en waardes te skep (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 59).

5.6 Media

Die media gee destruktiewe en waninligting aan die publiek. Die enigste manier om 'n beter beeld van onderwys te skep, is om in die plaaslike gemeenskap 'n organisasie saam te stel wat nie die wanvoorstellings sal glo wat hulle lees nie (Sallis 1988: 7).

5.7 Keuses

Volgens Sallis (1988: 6) is harde werk deesdae nie eens genoeg nie. Omdat daar nie genoeg gemeenskapsbegrip is nie, is daar nie genoeg druk vir beter diens nie. Hierdie diens wat die verskeidenheid van leerlinge in ag sal neem, insluitend daardie kinders wat minder bevoorreg is, vir opregte keuses, nie net 'n ander naam vir voorreg nie, vir vennootskap met alle ouers.

Die wapen teen slapheid is keuse, 'n woord met 'n magiese klank en ontwykende betekenis. Dit kan ook nie ontken word dat skole baat by positiewe gevoelens van ouers en leerlinge wat self die skool gekies het nie. (Sallis 1988: 13).

Ouers voel ten spyte van die huidige verbeterde skool-huis verhoudinge, dat hulle steeds nie veel sê het as die skoolhekke toemaak nie. Dit word dus al hoe belangriker dat die regte skoolhekke in die eerste plek gekies word. As ouers meer invloed in skole kon hê, sou hulle dalk tevrede wees met 'n kleiner keuse (Sallis 1988: 14).

Ouers het die reg om voorkeur uit te spreek by aansien van 'n sekere skool, maar daar is steeds struikelblokke wat hulle absolute vryheid van keuse ontnem en wat die mag wat ondersteunde skole het oor toegang en seleksie beskerm. Voorbeelde hiervan is die benadeling in die verskaffing van effektiewe onderrig of effektiewe gebruik van hulpbronne, of as

in geselekteerde skole die kind nie aan die vereistes ten opsigte van vermoë of aanleg voldoen nie (Sallis 1988: 15).

Die ouers wat positiewe keuses uitoefen is gewoonlik ook die ouers wat positiewe invloed vir verandering uitoefen (Sallis 1988: 17).

Dit is nie net die ouers wat betrokke moet wees by die uitoefening van keuses van wat vir die kind aangebied word nie. Dit is die ouers wat kies en die kind se lewe wat vir altyd geaffekteer word deur die keuse (Sallis 1988: 19).

As skole die limiet van uitbreiding bereik het, wie gaan bepaal hoe plekke geallokeer sal word? Kies ons hulle of kies hulle die skool? (Sallis 1988: 22).

Covey (in Richardson, Lane & Flanigan 1995: 221-222) glo dat een manier om kampioene van kinders te maak, is om hulle te leer om tot hul eie potensiaal te visualiseer. Hy glo dat visualisasie gebaseer is op die beginsel dat alle dinge twee keer geskep word, eers verstandelik, dan fisies.

5.8 Omgewingsfaktore

Die sterkeres sal gesegregeer word en sal hulself beskerm. Die swakkeres sal net al hoe meer geïsoleer raak en hulle onderwys sal afgewater word (Sallis 1988: 7).

As ouers in die regte omgewing bly, oor vervoer beskik, weet hoe om te kies, 'n goeie aansoek kan skryf, en bowendien diep in hulle sakke kan delf vir die ekstra uitgawes, kan hulle baie goeie onderwys vir hulle kinders bekom (Sallis 1988:7).

In bevoorregte huise sal musieklesse aangaan al kan die skool dit nie voorsien nie, die interessante uitstappies sal plaasvind, boeke sal gekoop word, selfs remediërende onderrig sal "gekoop" word as kinders leerprobleme het en die skool hulle nie kan help

nie. Daardie kinders wat heeltemal op die skool aangewese is vir hierdie tipe ervarings, se ouers kla nie, omdat hulle nie hieraan gewoond is nie (Sallis 1988: 8).

5.9 Verantwoordelikheid / toerekeningsvatbaarheid

Ware verantwoordelikheid kan slegs bestaan as daar aanvaarding van gedeelde verantwoordelikheid vir sukses op die vlak van die kind, die skool en diens is (Sallis 1988: 10).

Die verbruiker se siening van toerekeningsvatbaarheid het volgens Sallis (1988: 12) niks te make met deelname nie. Die uitroep is dat ek nie die winkel wil beheer nie, maar dat ek slegs die vryheid wil hê om elders te gaan inkopies doen as ek nie hou van dit wat hulle verkoop of die diens wat aangebied word nie. Die verbruiker weet altyd die beste en die manier om standarde te verhoog en swak goedere uit te dryf, is om goeie skole te verkies. Volgens hierdie teorie sal goeie skole dus floreer en die swakkeres sal kwyn.

Daar moet gedeelde verantwoordelikheid wees, want dan werk almal harder om doelwitte te bereik. Die talente van alle personeel moet gebruik word. Almal sal voordeel trek uit die gekombineerde pogings van die totale personeel (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 204).

5.10 Verhoudinge tussen ouers en die skool

Al wat die meeste ouers wil hê, is 'n sisteem waarbinne hulle op gereelde basis eenvoudige verklarings van skoolbeleid en metodes kan kry. Verder ook 'n geleentheid om dinge te bevraagteken en te betwyfel sonder om 'n groot bohaai daaroor te maak, 'n mate van versekering dat indien 'n probleem opduik hulle dadelik daarvan in kennisgestel sal word. Daarby dat hulle aangemoedig sal word om te help, en dat hulle op soortgelyke wyse die skool kan nader as hulle probleme het (Sallis 1988: 26).

Min ouers het 'n idee van die mag waarop die skool beskik om dinge te verander. Nie net die mag om die kanse van die kind te verander nie, maar die mag om families se sin van eie waarde te verhoog, terwyl dit terselfdertyd die rol van die professionele opvoeder kan verskraal. Daar moet 'n manier gevind word om nuwe verhoudinge met daardie onbetrokke ouers te bou. Dit moet nie spruit uit medelye vir die gawe van ons eie bekwaamhede nie, maar uit die geloof dat hulle belangrik is (Sallis 1988: 43).

'n Aantal konsultasiestrategieë wat gevolg kan word, is die volgende:

- * die gebruik van vraelyste aan alle ouers of 'n willekeurige steekproef;
- * uitvoer van gestruktureerde onderhoude;
- * die hou van oop-forum byeenkomste waar ouers uitgenooi word om by te dra tot 'n oop agenda vir bespreking;
- * opvoeders wat ouers se sienings versamel oor geselekteerde onderwerpe by ouerkonsultasiesessies of oop-aande;
- * opvoeders en bestuurslede wat saamwerk om ouers se siening oor gegewe onderwerpe te verkry (Wolfendale 1992: 110).

5.11 Skoolorganisasie

Een belangrike faktor wat leerlingsukses in die leerproses affekteer, is ouerondersteuning (Sallis 1988: 41).

Uit 'n ondersoek na watter vorm van skoolorganisasie meer effektief as die ander is, kom die besliste gevolgtrekking: huislike agtergrond is oorwegend die mees kritiese faktor. Daar is geen plaasvervanger vir die hulp, ondersteuning en vertroue van 'n goeie huis nie. Die implikasies hiervan is dat indien opvoeders nie alleen kan verseker dat leerlinge bereik dit waartoe hulle in staat is nie, hoe kan ons van hulle verwag om alleen verantwoordelik te wees? Suksesvolle onderrig is 'n gedeelde verantwoordelikheid van die skool en die huis (Sallis 1988: 42).

Vooruitgang word nie gemaak deur te kla oor wanpraktyke nie, maar deur 'n goeie praktyk te vind en aan te moedig en dit te adverteer. Die onderwysstelsel bied steeds aan individue op alle vlakke 'n geleentheid om kreatief te wees en dit word deur besoekers beny. Dit is egter jammer dat daar so min effektiewe meganismes bestaan om goeie praktyke te versprei (Sallis 1988: 52).

Deur die onderskeid tussen die verpligte en vrywillige stadiums van onderwys te laat vervaag, word die waarde daarvan vergroot en die gaping tussen die generasies vernou. So word ook op die behoeftes van die gemeenskap gereageer sonder om dit te oor-interpretier (Sallis 1988: 55).

5.12 Opleiding

Dit is verblydend dat die meeste indiensopleidingskursusse vir prinsipale 'n sessie en meer insluit oor verhoudinge met ouers en bestuurders. Dit is egter kommerwekkend dat so min indiensopleidingskursusse vir gewone opvoeders en so min aanvangskursusse die "hoe" van werk met ouers insluit (Sallis 1988: 46).

Die personeel moet opgelei word om konflik te identifiseer en die nodige vaardighede moet aangeleer word sodat hulle konflik kan hanteer, want dit sal lei tot groei in die individu. 'n Goeie begin is om die lede onderhandelingsvaardighede te leer. Dit laat almal besef dat twee of meer partye in staat moet wees om al die nodige inligting vir groeipanalise in te samel om konflik te kan oplos. Onderhandeling is die proses wat poog om emosie en intuïsie uit die weg te ruim ten gunste van beredenering of feite. Voordat 'n individu nie sy eie emosies kan beheer nie, het hulle min kans om die emosies van ander te ontlont (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 186).

Opleiding sal nodig wees om persepsies van prinsipale en opvoeders teenoor mag en veranderde rolle in die organisasie van

onderwys te verander (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 304).

5.13 Ouerdeelname en betrokkenheid

Die Plowden Komitee het in Brittanje die volgende aanbevelings ten opsigte van ouers se deelname gemaak:

- 1) Alle skole moet 'n program van kontak met die kinders se huise hê, en dit moet insluit:
 - a) 'n gereelde sisteem vir die hoof en klasopvoeder om ouers te ontmoet voor die kind ingeskryf word;
 - b) reëlins vir meer formele privaat gesprekke, verkieslik twee keer per jaar;
 - c) oop dae moet gehou word op gekose tye wat dit vir ouers moontlik maak om dit by te woon;
 - d) ouers moet inligtingsbrosjures ontvang wat deur skole voorberei word en wat hulle in staat stel om 'n keuse tussen skole te maak en om hulle in kennis te stel hoe hulle kinders onderrig gaan word;
 - e) geskrewe verslae oor leerders ten minste een keer per jaar; die ouers moet die kinders se werk sien;
 - f) spesiale pogings moet aangewend word om kontak te maak met ouers wat nie die skool besoek nie.
- 2) Die Departement van Onderwys moet brosjures saamstel oor die praktyk van goeie ouer-opvoederverhoudinge.
- 3) Ouers behoort in alle gevalle waar dit moontlik is toegelaat te word om hul kinders se primêre skool te kies. Die owerhede moet stappe doen om skole te verbeter wat deur die ouers as onpopulêr uitgewys word.
- 4) Primêre skole moet soveel moontlik buite gewone skoolure gebruik word.
- 5) Ouers en ander volwassenes moet uitgenooi word om die skool te help met buitemuurse aktiwiteite. Ouers kan dalk ook bydra tot die koste van buitemuurse aktiwiteite, om so die koste van die plaaslike onderwysowerhede aan te vul.
- 6) Prinsipale moet 'n sê hê in die gebruik van hul skoolgeboue saans. As geboue baie gebruik word, moet twee adjunkhoofde

aangestel word, een verantwoordelik vir buitemuurse aktiwiteite.

- 7) Gemeenskapskole moet in alle gebiede ontwikkel word, maar veral in onderwys-voorkeurgebiede.
- 8) As 'n saak van nasionale beleid, moet positiewe diskriminasie skole bevoordeel in gebiede waar kinders meer ernstig gekortwiek word deur hul huislike omstandighede. Die program moet daarop gemik wees om skole in die minderbevoorregte gebiede net so goed te maak as die beste skole in die land. Dit sou beteken dat sulke skole hul groter aanspraak op hulpbronne sal handhaaf (Sallis 1988: 48-49).

'n Samevatting van die redes waarom ouers by hulle kinders se onderwys betrokke moet raak, bring die volgende aan die lig:

- * Alle ouers gee om vir hulle kinders se welvaart en welsyn. Daar is voldoende bewyse dat die klein minderheid wat nie omgee nie, oorweldig is deur spanningsvolle gebeure in hul lewens, asook finansiële druk. Voeg daarby, diegene wie se eie skoolervaringe nie positief genoeg was om hulle vrese en angste oor skool en opvoeders te bowe te kom nie. Die aanname dat alle ouers omgee, is die aanmoediging tot aksie vir opvoeders en ander om maniere te vind om die tradisionele onverskillige ouers binne 'n vennootskap te verwelkom en hulle aan te moedig tot deelname.
- * Ouers wil doen wat hulle glo in die beste belang van hulle kind is.
- * Ouers wil saamwerk, maar dikwels ontbreek die tyd, ouers wil nie 'n verbintenis maak nie en hulle is te besig met ander sake om 'n skool-huis waagstuk aan te gaan.
- * Ouers sal reageer op uitnodigings om deel te neem in die skool as hulle die voordele daarvan vir hul kind kan insien.
- * Ouers is die primêre opvoeders van hulle kinders en is kenners van hul kinders.
- * Ouers en opvoeders se kundigheid vul mekaar aan. Ouers en opvoeders beskik oor verskillende, maar aanvullende kennis,

vaardighede, perspektiewe en insigte.

- * Ouers het dikwels baie belangrike inligting en insigte oor hul kinders.
- * Die betrokkenheid van ouers moet besluitneming insluit, en nie slegs die verskaffing van inligting nie.
- * Alle ouers het die reg om betrokke te wees en bydraes te lewer (Wolfendale, 1992: 7-8).

Alle skemas oor ouerbetrokkenheid moet een of ander fundamentele saak aanspreek soos die skep van geleenthede vir alle ouers om deel te neem, wat ookal die grense van sulke betrokkenheid sal wees, en oor hoe die deelnemers die beskikbare magte sal deel (Wolfendale 1992: 14).

Aktiwiteite waarin ouers kan deel sluit onder andere die volgende in: ondersteuning in nie-onderrig skoolaktiwiteite; inligting gee en sosiale bande; ouers se betrokkenheid in hulle eie kinders se onderrig; skool opleidingsprosesse; skoolbestuur en beleidmaking, ouers as bestuurders; betrekking van ouers by hul kinders se leesonderrig; betrekking van ouers in ander kurrikulum gebiede (byvoorbeeld Wiskunde, rekenaarwerk, dans en huishoudkunde); en algemene betrokkenheid in skole soos byvoorbeeld klasse waarneem vir opvoeders, praktiese ondersteuning deur ouers, soos die verf van skoolgeboue; ouers wat praatjies na skool gee of die hantering van vryetydklubs na skool vir leerders; ouer-opvoederbyeenkomste om die kurrikulum te verduidelik, ander aspekte van skoolfunksionering en skoolplanne; en vir baie skole die tradisionele ouer-opvoeder-vereniging as forum vir gesamentlike aktiwiteite (Wolfendale 1992: 55).

Ouers bied vrywilliglik hulp in die skool en klasse aan om hul eie kinders te help, die skool te help en om sommige van hul eie behoeftes te bevredig (Wolfendale 1992: 57).

5.13.1 Redes vir gemeenskapsbetrokkenheid in skoolbestuur

Volgens Richardson, Lane & Flanigan (1995: 166-167) is daar

verskeie redes waarom die gemeenskap (ouers) direk betrokke moet wees by die bestuur van 'n skool.

- 1) 'n Aandeelhouers argument, is die feit dat die gemeenskap (ouers) vir die skool betaal en dat die ouers die leerders aan die skool se sorg oorlaat of toevertrou.
- 2) Met toenemende gemeenskapsbetrokkenheid, ontstaan daar meer geleenthede vir die skool om 'n uitgebreide bron van hulpbronne te verkry. Meer mense uit die gemeenskap moet ook hul kundigheid en professionele insigte met die leerders deel as 'n kontinue deel van die onderrigproses.
- 3) 'n Verdere rede ter ondersteuning van gemeenskapbetrokkenheid in die skole is die siening dat as genoeg lede van die gemeenskap deelneem in die proses van skoolbestuur, sal dit moeilik wees vir een siniese groep om die skool te misbruik.
- 4) 'n Belangrike rede, is die feit dat die skool een van die sentrale, definiërende instellings van 'n demokratiese gemeenskap is. Die skool se uniekheid is daarin geleë dat dit beide die ouers sowel as die leerders opvoed in die beginsels van 'n ware demokrasie.

5.13.2 Potensiaal in ouerbetrokkenheid

Onderwysbestuurders moet die potensiaal van die volgende aspekte oorweeg:

- * raadpleging van ouers as deel van skoolontwikkeling en voortdurende hersiening van prosesse;
- * alle skole moet 'n geskrewe en aktiewe beleid oor ouerbetrokkenheid ter hand hê;
- * ouers en opvoeders skryf en hou by 'n skool-huisooreenkoms;
- * ouers moet op roetine basis betrokke wees by leerderevaluering (Wolfendale 1992: 13).

Die tipe inhoude vir ouerbetrokkenheid waaraan skole beoordeel moet word, sluit in :

- * kommunikasie met ouers, verbaal sowel as geskrewe kommunikasie;
- * doelstellings vir ouerbetrokkenheid;
- * aktiwiteite wat aktiewe ouerdeelname aandui;
- * verantwoordelikhede wat skole verwag of wat deur ouers aangeneem word;
- * statistiese data aangaande ouerkeuse van die skool (Wolfendale 1992: 111- 112).

5.13.3 'n Toekomsblik op ouerbetrokkenheid

Dinge wat gedoen kan word:

- * konsolideer en behou bestaande goeie praktyke;
- * herhaal suksesvolle projekte op ander plekke;
- * volg nuwe idees op, soos byvoorbeeld huis-skoolooreenkomste, beleid oor ouerbetrokkenheid;
- * maak seker dat dit 'n hoë prioriteit is om ouers betrokke te kry by skole in tye wat skole bondgenote benodig in die vorm van ingeligte, ondersteunende ouers;
- * verken die grense van betrokkenheid teenoor vennootskap;
- * moedig kontinue navorsing in ouerdeelname aan (Wolfendale 1992: 16).

Sallis (in Wolfendale 1992: 55) meld die volgende gebiede van goeie optrede wat vandag geldig is:

- * toeganklike en verwelkomende skoolgeboue;
- * 'n plek vir ouers in skole (ouers se lokaal, 'n geormerkte plek);
- * skool-huis leesskema;
- * geskrewe en verbale kommunikasie;
- * ouers wat in klaskamers en met die kurrikulum help.

'n Meer algemene tendens by beheerliggame is om te probeer om 'n verenigde front in openbare verklarings voor te hou. As hulle eers verkies is, besef lede van beheerliggame dat hulle individueel minder kwesbaar is as dit lyk asof hul besluite eenparige geneem is. Om met 'n beheerliggaam saam te werk, moet mens die oriëntasie van elke lid verstaan, elke lid se spesifieke agenda en die kollektiewe patroon van optrede van die liggaam verstaan. 'n Mens kan nie die groepdinamika voorspel deur slegs kennis van individue nie, beide vorme van studie is belangrik - van die groep en van die individuele lede (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 170).

5.13.4 Voordele van ouerbetrokkenheid

Bevordering van ouerbetrokkenheid in skole sal bepaalde voordele soos die volgende inhou:

- * verskaf aan leerders 'n meer effektiewe leeromgewing, moontlik gemaak deur 'n verhoogde volwasse:leerling verhouding;
- * dit voorsien aan skole ekstra personeel en menslike hulpbronne;
- * dit gee aan ouers nuwe insigte en begrip oor hul kinders soos wat hulle brûe bou tussen leer by die huis en leer by die skool;
- * dit voorsien skole van ouers wat kennis het oor die skool se behoeftes (Wolfendale 1992: 57).

"Site-based management" (selfbestuur) word ook 'n modewoord. Die praktyk wys 'n verskuiwing weg van gesentraliseerde, burokratiese beheer na groter bemagtiging van daardie mense wat die meeste direk betrokke is by 'n spesifieke aspek van bestuur van die organisasie (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 175).

5.13.5 Afname in kontak in Sekondêre skole

Oor die algemeen het ouers en opvoeders tradisioneel meer kontak

in die voorskoolse jare. Met die verloop van jare tot die sekondêre skool neem die kontak af en verskeie redes kan daarvoor aangevoer word, naamlik:

- * sulke skole is groter en meer verspreid;
- * meer opvoeders is betrokke met meer kinders en so word kontak gefragmenteerd;
- * huiswerk sluit tradisioneel die ouers uit in 'n formele sin (ouers mag help, maar hul bystand was informeel en toevallig);
- * ouer-opvoeder kontak is geformaliseer in vaste georganiseerde byeenkomste, gewoonlik by oop-aande;
- * opvoeders wat opgelei is as vakspecialiste het nie noodwendig 'n inklusiewe siening oor onderrig, met ander woorde een wat ouers as opvoeders insluit, nie. Hulle sien onderrig (van hulle vak) as hulle terrein (Wolfendale 1992: 58).

Opvoeders se werksroosters en ouers se huislike- en werksverpligtinge sluit spontane en toevallige ontmoetings uit, maar die nodige formaliteite van voorafgereelde samekomste lei nie altyd tot bevredigende dialoog nie (Wolfendale 1992: 73).

5.13.6 Skakelaktiwiteite

Die skakelaktiwiteite tussen die skool en die huis kan die volgende onder andere insluit: kurrikulum byeenkomste, huis-besoeke, boekies, videos, demonstrasies oor leesbenaderings, oopdae, boeke weke, boekkermisse en skoolboekwinkels (Wolfendale 1992: 60).

Nuusbriefe is toenemend 'n algemene manier waardeur skole ouers ingelig hou oor skoolontwikkelinge, beplanning en aktiwiteite, en soms word hul betrokkenheid en ondersteuning versoek (Wolfendale 1992: 72).

Daar bestaan ook konsensus oor die wenslikheid van die uitstuur

van periodieke verslae aan die ouers oor die kinders se vordering, maar daar word opmerkbaar baie gedebateer oor die beste vorm waarin dit gedoen moet word. Ses tipes geskrewe verslae word vermeld: periodieke verslae; jaareindverslae; dagboeke; kommunikasiebrosjures; kurrikulum vorderingsverslae en meerdoelige brosjures. Hierdie geskrewe vorme van kommunikasie vervang nie, maar is aanvullend tot direkte, aangesig-tot-aangesig kontak soos in vergaderings en huisbesoeke (Wolfendale 1992: 72-73).

Die oopmaak-proses oor die jare het progressief uitgebrei tot die reg van ouers tot toegang tot skoordokumente rakende hul eie kinders, onderworpe aan een of twee veiligheidsmaatreëls; byvoorbeeld waar vermoed word dat kinders mishandel word (Wolfendale 1992: 73).

Skool-huis-skakeling in die vorm van opvoeders wat ouers by die huis besoek, was voorheen 'n kenmerk van baie ouerbetrokkenheidsprojekte, veral daardie met die fokus op gemeenskapsonderwys (Wolfendale 1992: 74).

'n Model van konsultasie beoog om verder te strek as die skool-gedomineerde aanbieding van hulle sake, na 'n deelneming wat gesamentlike eienaarskap bevorder oor die sake wat uitgelig is - na gedeelde viering van prestasies en kollektiewe verantwoordelikheid vir die oplossing van probleme (Wolfendale 1992: 110).

Spesifieke aanbevelings kan gemaak word vir die ontwikkeling van konsultasiemodelle. Dit moet groepe ouers in die skoolgemeenskap betrek en hul perspektiewe inkorporeer in die skool se beleid en in die definiëring van prosedures. Dit sal ouers help om goeie gedrag aan te moedig en om skoolstrategieë te ondersteun (Wolfendale 1992: 46).



5.14 Die Prinsipaal se rol

Die prinsipaal moet instrumenteel wees in die skepping van nuwe rolle vir ouers, opvoeders en leerders by die skool. 'n Nuwe rol kan geskep word deur byvoorbeeld ouers en opvoeders op 'n onderhoudspaneel, vir onderhoude met die oog op indiënsneming van nuwe personeel, te laat dien. Onderhoudsvrae kan deur die paneel opgestel word en almal vorm deel van die paneel (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 152).

Histories was prinsipale, volgens gebruik, voogde oor vier kritiese organisatoriese elemente: besluitneming, organisatoriese struktuur, inligting en personeel. Deur bemagtiging sal hierdie kritiese elemente verander na: kollegiale besluitneming, konsulerende raamwerke, gedeelde inligting en verhoogde groepsprosesse (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 303-304).

Die prinsipaal moet erken dat die ou stelsel waaronder hy/sy gewerk het, die personeel beroof het van die begeerte om te droom. Drome is verbind met hoop vir die toekoms en die mag om dit wat begeer word, 'n realiteit te maak. Gedeelde visie bepaal die rigting. Die beste manier om uit te vind watter visie die personeel vir die skool het, is om op 'n nie-dreigende manier te vra (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 182).

'n Verdere kritiese stap is om die personeel te help om tot konsensus te kom oor die missie van die skool. Die visie dui die rigting aan en die missie stel duidelik wat die doel is en hoe die visie verwesenlik kan word. Die prinsipaal moet die missie aan almal in die skool en gemeenskap bemark. As die missie aanvaar is, moet 'n opvolgaksie ontwikkel word (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 183).

Prinsipale moet tyd spandeer daaraan om personeel te help om korter en meer effektiewe vergaderings te hou. Deur rolle vir komiteelede te onderskei, sal dit help om kwaliteit vergaderings te verseker. Deur sulke verantwoordelikhede te roteer en te deel,

sal spanlede hul vaardighede verbeter en die las verlig wat dikwels net op een of twee individue val. 'n Maklike stap om dit te verkry, is om reëls vir groepdeelname in die eerste vergadering daar te stel. Sulke reëls moet deelname, luister, leierskap en al daardie dinge wat die waarde van al die idees en individue beskerm, insluit (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 195).

Prinsipale moet tyd spandeer en deurdagte oorweging skenk aan wat gevier en beloon moet word in 'n skool. As aangeneem word dat die toekoms van onderwys steeds sal wees om voort te gaan om alle prosesse wat leer affekteer, te bevorder, dan moet die beloningstelsel ontwerp wees om daardie doel te ondersteun. Erkenning moet gegee word vir uitstaande prestasie as almal presies dieselfde geleentheid gehad het om dieselfde resultate te behaal. Dit word ook gesê dat uitstaande prestasies erken en nie noodwendig beloon moet word nie (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 195-196).

Die prinsipaal se rol in bemagtiging is diè van fasiliteerder of die een wat ander toelaat om op te tree. Die prinsipaal is die skepper van 'n opbouende klimaat vir bemagtiging, 'n kommunikeerder en 'n leier (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 202).

Die prinsipaal moet geleentheid bied vir personeelopleiding sodat personeel bevoeg voel om ten volle deel te neem. Die prinsipaal moet gewillig wees om met groepe saam te werk en moet konsensus kan bou binne die personeel (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 202).

Die prinsipaal moet insette positief beleef en moet dan insette implementeer sodat individue nie die besluitnemingsproses slegs as 'n oefening sien nie (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 203).

Prinsipale wat opvoeders bemagtig, moet opvoeders en hul oordeel vertrou. Die prinsipaal moet die personeel toelaat om vir hulself

te dink en om hul eie gevolgtrekkings te maak oor hoe om die klimaat te beïnvloed waarbinne hulle werk. Opvoeders het buigsaamheid in die klaskamer, binne die departementele riglyne, nodig. Om 'n klimaat bevordelik vir leer te skep, is belangrik (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 203).

Duidelike kommunikasie is noodsaaklik. Alle personeel benodig inligting om besluite te kan neem. Ingeligte mense is bemaagtigde mense (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 203).

Die prinsipaal moet probleme uitwys, alternatiewe en oplossings genereer en dan help om konsensus te bereik (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 203).

'n Prinsipaal wat mag en beheer deel en hom duidelik uitspreek ten gunste van 'n visie van hoë prestasie deur die skoolfakulteit en leerderliggaam, sal die selfvertroue en doeltreffendheid onder personeel en leerders skep wat hierdie visie 'n werklikheid sal laat word (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 221).

5.15 Voordele van bemaagtiging

Uit navorsing kan verskeie voordele vir die bemaagtiging van opvoeders, ouers en die gemeenskap uitgelig word (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 155). Dit sluit onder andere in:

- 1) Opvoeders het meer selfvertroue en vertroue in hul vermoë om te onderrig en leiers te wees;
- 2) Opvoeders het groter werksbevrediging ten spyte van langer ure en meer werkgerigte projekte;
- 3) Opvoeders is trots op dit wat hulle tot stand gebring het en op die belonings en erkenning wat hulle en hul leerders ontvang;
- 4) Leerders het 'n groter sin van selfrespek en besef dat opvoeders en die prinsipaal vir hulle omgee;
- 5) Hoër vlakke van trots manifesteer in hoër vlakke van deelname en akademiese prestasies;



- 6) Hoër persentasie skoolbywoning kom voor;
- 7) Ouers het 'n hoër vlak van betrokkenheid en tevredenheid;
- 8) Deur die oop-deurbeleid word ouers aangemoedig om hul opinies te lug en die skool word as gesinshulpbron beskou;
- 9) Ouers en opvoeders werk skouer-aan-skouer om in die basiese behoeftes van leerders en hul gesinne te voorsien;
- 10) Ouers vertrou die opvoeders en prinsipaal meer as hulle voel dat hulle deel van dieselfde span is;
- 11) 'n Ekstra bonus vir bemagtigde skole kan ekstra hulpbronne wees - soos wat die skool hom vir meer nie-tradisionele en innoverende opsies van onderrig, personeelvoorsiening en bestuur oopstel, ondersteun besighede in die gemeenskap die skool meer. Besighede voorsien meer addisionele fondsinsamelingsgeleenthede vir skole deur direkte bydaes in die vorm van materiaal, mensekrag en toerusting.

5.16 Voorvereistes vir bemagtiging

Daar is verskeie fundamentele lesse wat geleer kan word deur skole wat daarna streef om bemagtigde instansies te word (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 156-157):

- 1) Om ander te bemagtig, moet die prinsipaal 'n meganisme instel wat letterlik en figuurlik 'n verskuiwing van mag vir 'n belangrike besluitnemingsproses fasiliteer. 'n Struktuur moet daargestel word wat aan personeel meer outoriteit verleen en 'n nuwe balans van mag instel. Hierdie skuif in outoriteit vir besluitneming kan uitloop op nuwe vlakke van vertroue en onderlinge respek tussen die prinsipaal en personeel. Dieselfde meganisme kan ingestel word om 'n magsverskuiwing tussen personeel en ouers te bewerkstellig.
- 2) Om ander te bemagtig, moet die prinsipaal die gronslag vir 'n gemeenskaplike filosofie daarstel, daar moet ook instemming tot die uitkomstes wees. Deur op die ooreenkomste te fokus en dit te herken, bevorder alle partye kommunikasie en onnodige konflik word vermy.
- 3) Om ander te bemagtig, moet die prinsipaal die skool as 'n

lerende gemeenskap sien. Die prinsipaal moet demonstreeer dat onderrig 'n groeiproses vir beide die leerder sowel as die ouer is. Professionele ontwikkeling word van die prinsipaal en opvoeders verwag. Leergeleenthede moet ook uitgebrei word na die ouers.

- 4) Die prinsipaal moet tradisionele differensiasie in rolle uitskakel om ander te kan bemagtig. Die prinsipaal tree op as 'n rolmodel en mentor. Die tipiese verantwoordelikheid van die prinsipaal, opvoeders en ouers word gedeel as almal saamwerk tot voordeel van die kind. Addisioneel word kommunikasie ook aangehelp in die aanneem van gelyke status.
- 5) Hoë verwagtinge moet die norm wees wat die prinsipaal daarstel om ander te kan bemagtig. Personeel moet dikwels langer ure werk en persoonlike opofferings maak om hul professionele doelwitte te bereik. Die prinsipaal moet alles moontlik doen om te verseker dat aan die hoë verwagtinge voldoen sal word.
- 6) Om ander te bemagtig, moet die prinsipaal krities sy/haar eie persoonlike eienskappe evalueer. Effektiewe prinsipale moet 'n voorraadopname maak van hul eie vermoëns en dit dan aanwend in hoë-energie strewes. Hulle moet hul eie tekortkominge aanvaar en saamwerk met ander hoë-energie individue wat oor aanvullende vermoëns beskik.

5.17 Bemagtiging fokus toerekeningsvatbaarheid

Bemagtiging fokus toerekeningsvatbaarheid op besluite en stel dit duidelik watter individu het uiteindelijke verantwoordelikheid vir enige besluit. Bemagtiging verhoog die kwaliteit en kwantiteit van kommunikasie tussen personeel, ouers, prinsipale en die fasiliteerders. Dit is veral sigbaar wanneer formele afdwingbare memorandumms en telefoonoproepe vervang word deur meer direkte inligting en besprekings (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 201-202).

'n Area van groot impak, is moraal. Die uitkoms van bemagtiging is hoër moraal onder die personeel. Individue is dan meer



positief oor die werk wat hulle verrig. Hulle voel belangrik en goed oor dit wat hulle vir kinders doen. Individue besef dat hulle 'n verskil kan maak en dat hulle ideale kan deel. Totale bemagtiging lei tot 'n groter sin van eienaarskap en inkoop in die skool se pogings. Daar is 'n groter gewilligheid om risiko's te neem en iets nuuts te probeer. Daar ontstaan ook gedeelde toerekeningsvatbaarheid vir verandering wat tot kinders se voordeel sal strek. Met bemagtiging voel meer mense verantwoordelik vir wat aan die gang is (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 205).

5.18 Sleutelfaktore in goeie praktyk

Daar is verskeie sleutelfaktore wat as aanwysers van goeie praktyk dien, wat in gedagte gehou moet word. Eerstens, is dit dat die implementering van verandering, tyd neem. Dit neem tyd om nuwe prosedures te implementeer, nuwe rolle te definieer en hierdie te balanseer.

Die implementering van verandering vereis die vermoë om realisties te beplan vir 'n toekoms. Beplanning mag dalk 'n spesifieke kritiese saak vir opvoeders wees wat 'n nege maande perspektief van die toekoms het. Die implementering van betekenisvolle verandering vereis 'n langtermyn plan met duidelike verwagtinge vir elke jaar in die veranderingsiklus.

'n Tweede faktor het te make met duidelikheid. Rolle, verantwoordelikheid, doelwitte en gesag moet duidelik gedefinieer word. Slegs as daar duidelikheid bestaan kan individue en groepe verantwoordelik gehou word vir die bereiking van gestelde doelwitte.

'n Derde faktor is die vaardighede wat individue benodig wat verantwoordelik is vir die bemagtiging van ander. Hierdie vaardighede sluit in groepstegnieke soos oplossing van konflik, bou van konsensus, breinstorm, nominale groepstegnieke, luister en kommunikasie. Individue benodig ook beplanningsvaardighede. Hulle

moet in staat wees om ander aan te moedig en te versterk en in die algemeen met die professionele ontwikkeling van personeel te help (Richardson, Lane & Flanigan, 1995: 211).

'n Vierde faktor is dat bemagtiging vereis dat genoegsame hulpbronne belê word in die voorbereiding van personeel vir bemagtiging. Dit beteken dat hulpbronne verskaf moet word vir personeelontwikkelingsaktiwiteite. Noodsaaklike hulpbronne is byvoorbeeld fondse, personeel, tyd, fasiliteite en toerusting (Richardson, Lane & Flanigan, 1995: 211).

'n Vyfde faktor behels dat diegene wat ander wil bemagtig, geduld en vertroue in die proses moet hê, asook vertroue in ander moet hê. Bemagtiging vereis 'n "staan by, staan terug en staan weg" kapasiteit (Richardson, Lane & Flanigan, 1995: 210-211).

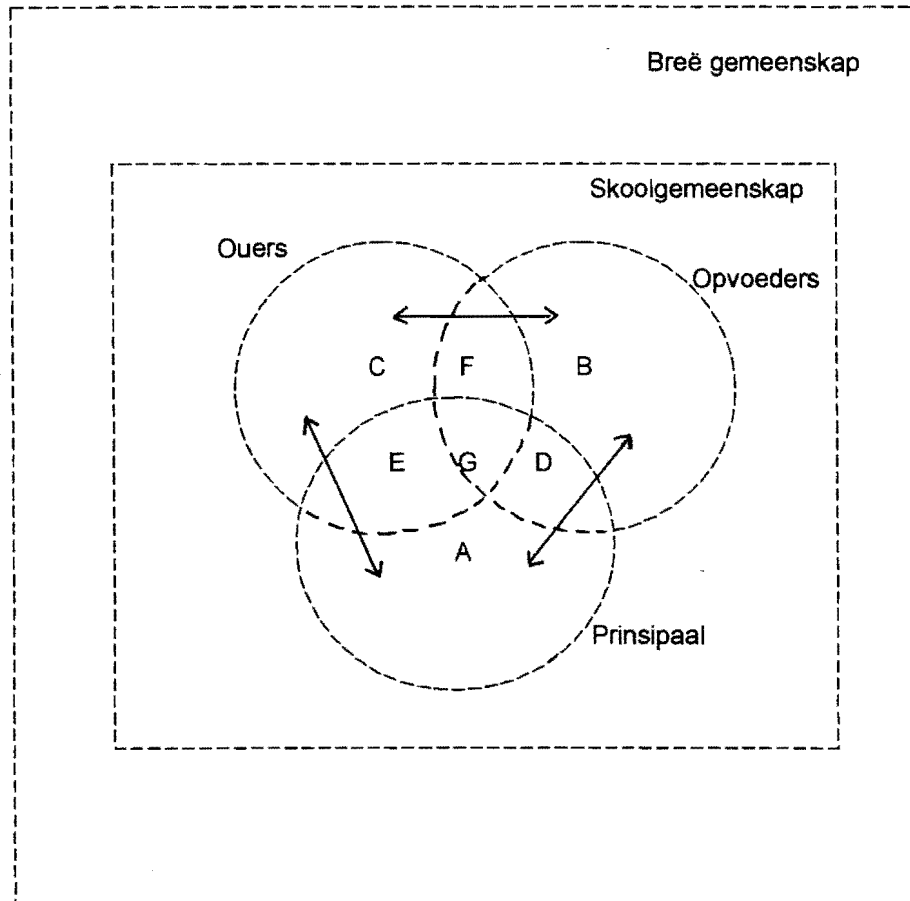
5.19 'n Model om bemagtiging van ouers en opvoeders voor te stel

Mouton en Marais (1990: 548) is van mening dat 'n model slegs in breë trekke ooreenkom met die verskynsel waarvan dit 'n model is, terwyl sekere eienskappe van die verskynsel buite rekening gelaat word en daar op ooglopende aspekte meer klem geplaas word.

In modelle word sekere aspekte van 'n komplekse proses beklemtoon en modelle bied 'n simplistiese verteenwoordiging van daardie aspekte aan. Die doel hiervan is om sekere aspekte oor die algemeen te beklemtoon ten einde 'n spesifieke doel te verwesenlik. Hierdeur word die noodsaak duidelik om die doel van 'n model te oorweeg en dit vir daardie spesifieke doel aan te wend (Fourie 2000: 249-250).

Jonker (1994: 208) beskou 'n model as 'n hulpkonstruksie waarin probleemstellings en veranderlikes wat dikwels kompleks van aard is, in logiese verband geplaas word en wat 'n verklarende, vertolkende en voorstellende funksie het.

Voorts sal gepoog word om bemagtiging in skoolverband met behulp van 'n model voor te stel.



In hierdie voorgestelde model word alle grense deur stippellyne voorgestel aangesien 'n skoolgemeenskap binne die breë gemeenskap nooit stagnant is nie, maar altyd verander. Mense word deur omstandighede gedwing om 'n nuwe gemeenskap te betree of 'n gemeenskap te verlaat. Ook binne skoolverband is daar altyd veranderinge, jaarliks word nuwe leerders ingeskryf en personeelskuiwe word ondervind. Hierdie wisseling word ook onderling tussen die betrokke partye, naamlik ouers, opvoeders en die prinsipaal in die model met pyle voorgestel.

Sekere pligte is die direkte verantwoordelikheid van die prinsipaal (gebied A), byvoorbeeld: veiligheid, instandhouding, salarisse, personeel afdankings, begrotingsbeheer en aankope.

Ander pligte is weer die opvoeders se direkte verantwoordelikheid (gebied B), byvoorbeeld: kurrikulum, klaskamerbestuur, handboekseleksie, hulpbronsleksie en onderrigstrategieë. Verantwoordelikhede wat die ouers se gebied (C) insluit, is byvoorbeeld: fondsinsameling, verskaffing van hulpbronne, verskaffing van kundigheid en vaardighede en keuse van skool uitoefen.

Op gedeelde terrein van die prinsipaal en opvoeders (D), kan die volgende gelys word: dissipline, personeelontwikkeling, personeevalueerling, begrotingsontwikkeling, begrotingstoewysing, personeelseleksie en terreintoesig. Die gedeelde terrein van die prinsipaal en ouers (E) kan onder andere die volgende insluit: praktiese instandhouding, insameling van fondse, beplanning vir die toekoms, beloningstelsel, toelatingsbeleid, skoolleierdom en personeelaanstellings. Die gedeelde terrein van ouers en opvoeders (F) kan onder andere die volgende insluit: remediërende onderrig, kundigheid, indiensopleiding, ekstra personeel en buitemuurse kurrikulum.

Die gedeelde terrein van ouers, opvoeders en die prinsipaal (G), kan die volgende sake insluit: skepping van skoolklimaat, kommunikasie, vertrouensverhouding, openbare betrekkinge, media, gedragskode vir ouers en leerders.

Hierdie model kan egter heelwat verder uitgebrei word en alle pligte en verantwoordelikhede kan in een van die terreine geplaas word.

Die toepassing van hierdie model deur bestuurders in die daaglikse bestuurspraktyk sal bepalend wees vir die sukses daarvan. Die prinsipaal bly steeds die persoon wat die leiding hier moet neem. As bemagtiging bestuur word, moet alle veranderlikes in ag geneem word en afhangende van die spesifieke situasie globaal bestuur word. Waar daar raakvlakke tussen die betrokke partye bestaan, moet gesorg word dat alle partye aktief betrokke gekry word. Verteenwoordigende komitees kan in die lewe

geroep word om die verskillende sake te beplan en tot uitvoering te bring. Kommunikasie en deelnemende besluitneming is weer eens uiters belangrik om suksesvolle uitvoering van pligte en verantwoordelikhede te verseker.

5.20 Samevatting

Die volgende wenke kan ter harte geneem word:

- 1) Die visie van 'n skool moet wees om die uiteenlopende behoeftes van elke leerder na te streef. Die algemene missie sal die maak van beide formele en informele reëls beïnvloed. Nuwe personeel moet uitgesoek word op grond van hul onderskrywing van hierdie filosofie, en hierdie filosofie word gekweek by opvoeders en ouers.
- 2) In skole moet daar 'n eksplisiete en implisiete geloof wees dat almal - ouers, leerders, opvoeders, sakevennote en personeel - hulle deel moet doen om 'n atmosfeer en omgewing wat leer ondersteun, te skep. Daar moet hoër verwagtinge gekoester en daarna gestreef word. Die belonings moet meer wees, omdat erkenning gegee moet word as risiko's geneem en sukses behaal word.
- 3) Ouers, leerders, opvoeders en personeel moet verstaan dat van hulle verwag word om die skoolreëls en beleid te gehoorsaam. Hulle moet egter besef dat wanneer beleid oor die kurrikulum handel en nie daarin slaag om die behoeftes van elke individuele leerder te bevredig nie, kan hulle die prinsipaal met nuwe voorstelle nader wat vir toepassing oorweeg sal word. Ouers bly die primêre spreekbuis vir hul kinders, maar hulle prioriteite mag teenstrydig wees met dië van die prinsipaal, wat die belange van die hele skool op die hart moet dra en departementele beleid moet uitvoer.
- 4) Leerders moet weet dat die prinsipaal sal poog om hul individuele behoeftes te bevredig solank dit binne die



neergelegde beleid, wat tot die voordeel van die skool strek, val.

- 5) Eksperimentering deur leerders en opvoeders moet ondersteun word. Opvoeders moet aangemoedig word om mislukkings te gebruik as aansporing tot sukses en as 'n nuwe idee nie werk nie, moet opvoeders en leerders aangemoedig word om weer te probeer. Nuwe vorme van samewerking moet aangemoedig word.
- 6) 'n Oop-deurbeleid moet gehandhaaf word en ouers moet aangemoedig word om hul tyd en energie en kundigheid vrywilliglik aan te bied ter ondersteuning van opvoeders en leerders. Daar kan materiaal in die Mediasentrum beskikbaar gestel word vir ouers oor die ontwikkeling en behoeftes van kinders. Ouers moet ook uitgenooi word om seminare by te woon oor die interaksie met hul kinders.

Indien opvoeders en ouers dus bemagtiging nastreef, moet elke moontlike situasie en geleentheid wat hom leen tot betrokkenheid, ten volle aangegryp word. Deelname van ouers, opvoeders en leerders om 'n gebalanseerde driehoek van magte daar te stel, sal suksesvolle opvoedende onderrig tot gevolg hê.

Groei in 'n skool is afhanklik van die ondersteuning van die personeel. Ondersteuning beteken dat 'n kritiese hoeveelheid van die personeel aktief die hervormings wat oorweeg word, moet ondersteun (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 187).

Die prinsipaal moet deur voorbeeld en nie deur bevel nie, lei. Die prinsipaal fasiliteer, inspireer en ondersteun bespreking (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 158).

Geen enkele individu kan al die vaardighede vervolmaak wat nodig is vir 'n uitnemende skool nie. Slegs deur die gebruik van visualisasie, deur beide die visie en mag met die personeel te deel en deur staat te maak op die kollektiewe talente van die personeel, leerders en gemeenskap, sal 'n skool ooit kan nader

tot perfeksie (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 225).

Skoolbestuur of skoolbemagtiging is ontwikkel om skole oop te stel vir nuwe idees en invloede van buite en om alle vlakke van demokratisering te verhoog (Richardson, Lane & Flanigan 1995: 228).



HOOFSTUK 6

OORSIG, GEVOLGTREKKINGS EN GEMOTIVEERDE AANBEVELINGS

6.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word die bevindinge van die navorsing saamgevat en vergelyk met die navorsingsdoelstellings en -doelwitte wat met die aanvang van die verhandeling gestel is.

6.2 Navorsingsdoelstellings en -doelwitte

Die volgende vraag, wat die probleemstelling verteenwoordig, is in hoofstuk 1 gestel :

Wat behels bemagtiging van ouers en opvoeders in selfbesturende skole in Suid-Afrika?

Ten einde hierdie probleemstelling te kan beantwoord, is die volgende navorsingsdoelstellings daargestel:

- a) Daar word gekonsentreer op hoe ver die mag van ouers en opvoeders onderskeidelik in selfbesturende skole in Suid-Afrika strek.
- b) Die toepaslike onderwyswetgewing word bestudeer.
- c) Daar word gepoog om na 'n praktiese oplossing vir die probleemarea, bemagtiging, te soek.
- d) Daar word riglyne/model opgestel wat gebruik kan word om bemagtiging sonder probleme in selfbesturende skole toe te pas.

Daar word vervolgens gekyk na die inhoud van die verhandeling om te bepaal in watter mate die doelstellings verwesenlik is.



6.3 Oorsig van die navorsing

In hoofstuk 1 is 'n algemene oriëntering ten opsigte van die tema gedoen. Die probleem en subvrae is gestel asook die doelwitte wat met die navorsing nagestreef is. Enkele begrippe, bemagtiging uitgesluit, is omskryf ten einde verwarring uit te skakel.

In hoofstuk 2 is die begrip bemagtiging volledig omskryf. Aangesien daar uiteenlopende en verskillende beskouinge hieroor bestaan, is die begrip omskryf vanuit verskillende uitgangspunte. Dit is egter duidelik dat bemagtiging as 'n proses van voortdurende groei en ontwikkeling beskou kan word. Dit blyk ook dat 'n kernbegrip, mag, en die hantering daarvan binne die onderwysstelsel, 'n groot rol in die sukses van bemagtiging speel. Die betrokkeheid van alle belanghebbendes in gedesentraliseerde deelnemende besluitneming speel 'n sleutelrol in die sukses van bemagtiging. Veral die rol van die prinsipaal staan sentraal tot die sukses, al dan nie, van bemagtiging. Bemagtiging word voorts bepaal deur die omgewing, keuses, eienaarskap en professionele status van die betrokkenes.

Bemagtiging in selfbesturende skole in Suid-Afrika is in hoofstuk 3 bespreek. Die prinsipaal en opvoeders se rol in hierdie verband is omskryf, asook die manifestasies, doel en effek van bemagtiging in skole. Verskeie faktore, soos toerekeningsvatbaarheid, skoolklimaat, skooldoeltreffendheid, sosio-ekonomiese invloede, asook groepsdeelname en -besluite is volledig toegelig. Die implementering van bemagtiging in skole is bespreek aan die hand van besluitneming deur rolspelers.

In hoofstuk 4 is bemagtiging van ouers en opvoeders bespreek. Die vaardighede waarvoor die prinsipaal, as sleutelfiguur moet beskik, is vollediger toegelig. Die probleme wat opvoeders ondervind met deelnemende besluitneming is bespreek. Bemagtiging van ouers is volledig bespreek en veral aspekte soos gevolge, probleme, geleenthede, regte en die veranderde rolle is uitgelig. Kenmerke van bemagtigde opvoeders, veranderde rolle en faktore wat 'n rol



speel in opvoederbemagtiging is hanteer. Die invloed van bemagtiging in skoolaktiwiteite en venootskappe met die ouers is bespreek.

In hoofstuk 5 is verskeie riglyne vir die toepassing van bemagtiging deur ouers en opvoeders in selfbesturende skole in Suid-Afrika opgestel. Gevolgtrekkings en gemotiveerde aanbevelings word vervolgens saamgevat.

6.4 Gevolgtrekkings

Bemagtiging neem tyd. Kontinue gesprekke, opleiding en baie komiteewerk word vereis vir bemagtiging om suksesvol te kan geskied. Beide 'n belegging van tyd en goeie kommunikasie is essensieel vir suksesvolle bemagtiging.

Vir skoolbemagtiging om suksesvol te wees, moet alle deelnemers verantwoordelik wees vir hul betrokkenheid en bydraes tot die proses. Opvoeders en skooladministrateurs moet nie so bekommerd wees oor sekerhede as oor moontlikhede nie. Doelwitte is nie gegewes nie, maar geleenthede waarbinne bemagtigde persone funksioneer.

Om bemagtig te wees, moet die prinsipaal besluitnemingsmag aan die groep gee. As 'n ondersteunende en eerlike omgewing geskep word, bestaan die waarskynlikheid dat opvoeders gretig sal wees om deel te neem in die verandering van die tradisioneel burokratiese patroon van bestuur van die skool (Blumberg 1969: 49).

Bemagtiging is nie die afwesigheid van struktuur nie, want dikwels geskied bemagtiging juis binne 'n sekere struktuur. Dit is nie 'n proses waar elkeen alleen gelaat word en toegelaat word om te maak soos hulle wil nie, want daar is steeds groot klem op produktiwiteit en die standaard van uitkomst. Bemagtiging is die proses van ontwikkeling en groei waar 'n persoon in staat is om besluite onafhanklik en op 'n outonome wyse te neem. Dit stel 'n



persoon in staat om 'n bydrae tot die ontwikkeling van die omgewing te maak. Hierdie proses omvat die ontwikkeling van vaardighede, kennis en houdings wat individue in staat stel om vanuit eie mag te verander. Bemagtiging is dus 'n positiewe proses wat lei tot professionele ontwikkeling.

Bemagtigde skoolbesluite, as dit reg toegepas word, kan onderrig verbeter deur die skep van eienaarskap by diegene verantwoordelik vir onderrig en leer. Opvoeders se moraal en werkverrigting sal waarskynlik verhoog. Personeelvoorsiening en buigzaamheid in onderrig sal verbeter. Opvoeders en leerders se produktiwiteit sal verhoog. Opvoeders se selfrespek sal verhoog as gevolg van groter status verwerf in die organisasie. Besluitneming sal verbeter as gevolg van verhoogde vloei van inligting en addisionele standpunte. Bemagtigde besluite kan opvoeders leer om op ander terreine ook te deel, byvoorbeeld onderrig - en klaskamerbestuurstegnieke. Die ontwikkeling van samewerkende kollegiale verhoudings tussen personeel is 'n ekstra voordeel wat voorspruit uit gedeelde verantwoordelikheid betrokke in skoolbemagtiging.

6.5 Gemotiveerde aanbevelings

Die volgende gemotiveerde aanbevelings kan na aanleiding van die navorsing gemaak word:

6.5.1 Prinsipale en opvoeders behoort opgelei te word in opvoederbemagtiging

Motivering:

Bemagtiging is 'n nuwe proses wat vreemd vir baie opvoeders is. Baie opvoeders is reeds lank in die onderwys betrokke en het vaste idees en maniere van onderrig. 'n Verandering in hul tradisionele mags- en besluitnemingsposisie sal dus indiensopleiding vereis. Opleiding van opvoeders maak nie voldoende voorsiening vir die hantering van bemagtiging binne die onderwys nie. Die veranderde rolle en verskuiwing van mag is



bestuursfunksies wat daadwerklik aangespreek moet word. Opvoeders wat bevordering kry is selde genoegsaam toegerus om nuwe bestuursfunksies en verantwoordelikhede te kan hanteer.

6.5.2 Beheerliggame behoort opgelei te word in ouerbemagtiging

Motivering:

Die samestelling van Beheerliggame verander gedurig. Wetgewing bepaal dat lede vir 'n termyn van drie jaar verkies kan word, maar al is daar 'n opsies tot herverkiesing, word ouers se lidmaatskap beëindig as hulle nie meer kinders in die skool het nie. Daar moet dus voortdurend opleiding aan lede gebied word. Heel dikwels beskik ouers nie oor die nodige bestuursagtergrond en kennis om hul posisie in skoolbestuur sinvol en effektief vol te kan staan nie. Ouers beskik ook nie altyd oor die nodige kennis van onderwys as sulks nie.

6.5.3 Verdere navorsing in bemagtiging van ouers in skole moet onderneem word

Motivering:

Die veranderinge in die onderwysstelsel noodsaak groter betrokkenheid en insette van persone buite die onderwys. Ouers word direk geraak deur die kwaliteit onderwys wat aan hul kinders in hul gemeenskap aangebied word. Dit is dus belangrik dat verdere navorsing onderneem word om te bepaal in watter mate ouerbemagtiging in skole wel plaasvind en uitgebrei kan word tot voordeel van almal betrokke.

6.5.4 Verdere navorsing in bemagtiging van opvoeders in skole moet onderneem word

Motivering:

Die oorgrote meerderheid van opvoeders in die onderwys hou steeds vas aan tradisionele beginsels van onderrig



en leer. Bykans geen navorsing is plaaslik beskikbaar oor die invloed van bemagtiging op opvoeders in Suid-Afrikaanse skole nie. Navorsing moet onderneem word om die invloed van bemagtiging in skole te bepaal en die behoeftes van opvoeders ten opsigte van hierdie proses vas te stel.

6.5.5 Indiensopleidingskursusse in die bestuur van die bemagtigingsproses moet opgestel word vir gebruik in Suid-Afrikaanse skole

Motivering:

Daar bestaan nie tans opleidingsmateriaal wat gebruik kan word in Suid-Afrikaanse skole nie. Vir die suksesvolle implementering van enige nuwe proses, soos bemagtiging, moet daar kursusmateriaal beskikbaar wees wat as riglyn en verwysingraamwerk kan dien. Voorbeelde van suksesverhale kan ook as positiewe motivering gebruik ter ondersteuning van 'n radikale nuwe idee.

6.5.6 Beleid oor bemagtiging in skole moet opgestel word

Motivering:

Dit is belangrik dat daar 'n opleidings- en implementeringsbeleid vir bemagtiging in skole bestaan, aangesien geen effektiewe aksies kan plaasvind sonder dat daar 'n beleid en implisiete doelwitte bestaan nie. 'n Spesifieke beleid vir bemagtiging kan opgestel word of daar kan in die opleidingsbeleid melding gemaak word van bemagtiging. Hierdie beleid moet die gesag van alle rolspelers en bestuurders duidelik uiteensit.

Sodanige beleid moet duidelike kommunikasiekanale omskryf vir die toepassing van bemagtiging binne die hele onderwysstelsel.

Daar sal ook departementeel voldoende begroot moet word vir die opleiding van betrokkenes. Bemagtiging behels 'n totale verandering in gesagstrukture en daar sal ook

kostes verbonde wees aan die instelling van nuwe strukture en poste.

6.6 Doelstellingverwesenliking en probleemoplossings

Deur die navorsing was dit moontlik om die doelstellings, soos in paragraaf 1.5 gestel, soos volg te verwesenlik:

- 6.6.1 Die mag van ouers en opvoeders in selfbesturende skole is bespreek en riglyne is opgestel vir die uitoefening van mag in skole.
- 6.6.2 Daar is verwys na toepaslike onderwyswetgewing en die hantering daarvan in die bemagtigingsproses.
- 6.6.3 Daar is in hoofstuk 5 verskeie praktiese oplossings gestel om die probleemarea, bemagtiging, te hanteer.
- 6.6.4 In hoofstuk 5 is breedvoerig aandag gegee aan bemagtiging in selfbesturende skole en heelwat riglyne is opgestel. Die genoemde riglyne kan as hulpmiddel gebruik word om bemagtiging suksesvol in skole te implementeer.

6.7 Samevatting

Dit is duidelik dat bemagtiging nie 'n eenvoudige saak is nie, maar eerder 'n gekompliseerde een. Faktore wat bemagtiging beïnvloed, sluit onder andere die volgende in: 'n ware demokratiese klimaat, die rol van leierskap en die verbintenis tot bemagtiging self. Bemagtiging moet nie gesien word as 'n bedreiging nie, maar eerder as 'n geleentheid en 'n openheid om toe te laat dat die proses sy gang gaan. In wese kom dit daarop neer dat daar in die toekoms hoër eise gestel gaan word aan ouers en opvoeders in die onderwysproses. Om daaraan te kan voldoen, vereis dat hulle bemagtig sal wees ten einde 'n bydrae te kan lewer tot ontwikkeling van hul omgewing.